



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
CULTURA DE ORGANIZAÇÕES COM PRÁTICAS DE
TELETRABALHO – UM ESTUDO CENTRADO NAS
PERCEÇÕES DOS COLABORADORES DO
GRUPO AGEAS PORTUGAL

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Doutor em Ciências de Comunicação
– Comunicação Organizacional e Estratégica

Por

Raquel Tomé Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA
CULTURA DE ORGANIZAÇÕES COM PRÁTICAS DE
TELETRABALHO – UM ESTUDO CENTRADO NAS
PERCEÇÕES DOS COLABORADORES DO
GRUPO AGEAS PORTUGAL

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Doutor em Ciências de Comunicação
– Comunicação Organizacional e Estratégica

Por

Raquel Tomé Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Novembro 2022

Resumo

As organizações atuam num meio envolvente cada vez mais competitivo e imprevisível, pelo que é fundamental que definam processos que visem a otimização e potencialização dos seus fatores diferenciadores, procurando a consolidação de vantagens competitivas. Assim, para que alcancem um desempenho organizacional sustentável e de excelência, necessitam de estabelecer relações transparentes e genuínas com os seus colaboradores, para que estes possam desempenhar um papel ativo na estruturação e definição de políticas organizacionais.

Neste sentido, as dinâmicas comunicacionais, culturais e tecnológicas têm vindo a ser alvo de grande importância para a academia e para as organizações pois podem conduzir a resultados organizacionais bastante positivos, quando sucedam de medidas de diagnóstico baseadas em modelos teóricos comprovados aplicados àquelas realidades organizacionais específicas. Pretendeu-se, pois, estudar a influência da comunicação interna na cultura de organizações com práticas de teletrabalho, de forma a compreender as causas e efeitos destas relações.

Assim sendo, esta investigação teve como foco o contexto organizacional do Grupo Ageas Portugal e, por intermédio da aplicação de um inquérito por questionário construído com base em modelos teóricos de Cable e Edwards (2004), Downs e Hazen (1977) e Hoang et al. (2008), permitiu aferir que a comunicação interna influencia a cultura organizacional que, por sua vez, influencia também a perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela organização. Para além disso, constatou-se também que a comunicação interna impacta diretamente a perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade das práticas de teletrabalho pelo Grupo, através da disseminação de mensagens de apoio e promoção da adesão ao teletrabalho na organização. Por outro lado, concluiu-se ainda que, no contexto organizacional do Grupo Ageas Portugal, a adesão ao teletrabalho não impacta negativamente a cultura organizacional, enfraquecendo ou diluindo-a.

Palavras-chave: *cultura organizacional; comunicação interna; teletrabalho; trabalho híbrido.*

Abstract

Organisations operate in an increasingly competitive and unpredictable environment, so it is essential that they define processes aimed at optimising and enhancing their differentiating factors, seeking the consolidation of competitive advantages. Thus, in order to achieve a sustainable and excellent organisational performance, they need to establish transparent and genuine relationships with their employees, so that they can play an active role in structuring and defining organisational policies.

In this sense, the communicational, cultural, and technological dynamics have been of great importance for academia and organisations in the last years, because they can lead to very positive organisational outcomes, when followed by diagnostic measures based on proven theoretical models applied to those specific organisational realities. It was intended, therefore, to study the influence of internal communication on the culture of organisations with teleworking practices, for the sake of understanding the causes and effects of these relationships.

Therefore, this research focused on the organisational context of Grupo Ageas Portugal and, through the application of a survey built on theoretical models of Cable and Edwards (2004), Downs and Hazen (1977) and Hoang et al. (2008), allowed us to assess that internal communication influences the organisational culture which, in turn, also influences the perception of employees about the acceptability of teleworking practices by the organisation. In addition, it was also found that internal communication directly impacts on the perception of employees about the acceptability of teleworking practices by the Group, through the dissemination of messages of support and promotion of teleworking practices in the organization. On the other hand, it was also concluded that, in the organizational context of Grupo Ageas Portugal, adherence to teleworking does not negatively impact the organizational culture, weakening or dissolving it.

Keywords: *organizational culture; internal communication; telework; hybrid work.*

Agradecimentos

Seria impossível dar este passo sem a força e incentivo de algumas pessoas, por isso agradeço...

À minha mãe, pelo amor incondicional. Obrigada pelo apoio e por me proporcionares esta oportunidade.

Ao meu pai, pela herança de espírito crítico e de sentido de procura por mais e melhor.

À minha irmã, por ser companheira de aventuras e baú dos meus desabafos.

Ao Pedro, por me acompanhar e apoiar docemente, todos os dias, desde o início ao fim desta caminhada.

Às minhas colegas da Direção de Recursos Humanos da Universidade Católica Portuguesa por me incentivarem nesta caminhada.

No fundo, a toda a minha família e amigos que estiveram presentes nos mais variados momentos da minha vida. Obrigada pela vossa companhia e compreensão.

Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, pela disponibilidade e profissionalismo demonstrados em todos os momentos. O seu conhecimento, exigência e companheirismo fizeram toda a diferença.

À Dra. Inês Simões e ao Dr. Tiago Luís, colaboradores do Grupo Ageas Portugal, pelo interesse e apoio demonstrados desde o início deste projeto. Sem a vossa participação, esta investigação não teria sido possível.

Índice

Introdução	1
Parte I – Estado da Arte.....	5
Capítulo 1 – Organizações, comportamento e pessoas	5
1.1. A visão sistémica das organizações	5
1.2. Comportamento e socialização organizacional	11
1.3. Satisfação, motivação e <i>engagement</i> dos colaboradores.....	20
1.4. Gestão de pessoas e liderança nas organizações	31
Capítulo 2 – Comunicação interna e cultura nas organizações.....	39
2.1. O papel estratégico da comunicação interna nas organizações.....	39
2.2. Identidade, propósito, cultura e valores organizacionais	49
2.3. A influência da comunicação interna na cultura organizacional.....	62
2.4. Modelos de avaliação da comunicação interna e da cultura organizacional.....	69
Capítulo 3 – Novas dinâmicas organizacionais	81
3.1. A transformação digital das organizações.....	81
3.2. A tecnologia ao serviço de práticas de teletrabalho	88
3.3. Modelos de avaliação do teletrabalho	98
3.4. Relações de influência entre o teletrabalho, a comunicação interna e a cultura organizacional	106
Parte II – Enquadramento da organização em estudo e estratégia metodológica	113
Capítulo 4 – Grupo Ageas Portugal e metodologia aplicada.....	113
4.1. Caracterização do Grupo Ageas Portugal e respetiva implementação de NWoW (<i>New Ways of Working</i>).....	113
4.2. Problemática e objetivos de investigação.....	118
4.3. Posicionamento científico	121
4.4. Desenho metodológico	124

4.4.1. Dados Exploratórios	125
4.4.2. Dados Primários.....	128
4.5. Constructo metodológico	131
4.6. Universo, amostra e horizonte temporal da investigação.....	134
4.7. Limitações à investigação	136
4.8. A opção pelo Estudo de Caso Grupo Ageas Portugal.....	137
4.9. Hipóteses em investigação	140
Parte III – Estudo de Caso.....	144
Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados.....	144
5.1. Análise dos dados exploratórios do estudo obtidos através das entrevistas realizadas.....	144
5.2. Análise geral dos dados primários do estudo	148
5.2.1. Dados de caracterização.....	148
5.2.2. Análise dos dados apurados no questionário	153
5.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo	182
5.3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “idade” e os dados gerais do estudo.....	183
5.3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “departamento que integra” e os dados gerais do estudo.....	189
5.3.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e os dados gerais do estudo.....	195
5.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação	201
Conclusão	219
Referências bibliográficas.....	222
Anexos.....	264
Anexo A – Mapa conceptual	265

Anexo B – Transcrição da entrevista exploratória realizada ao Responsável de Comunicação Interna (Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional)	266
Anexo C – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional	280
Anexo D – Itens do Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ (Downs & Hazen, 1977)	296
Anexo E – Documento explicativo do estudo enviado para o Grupo Ageas Portugal ..	304
Anexo F – Distribuição detalhada de respostas obtidas no questionário aplicado por departamento	305

Índice de Figuras

Figura 1 – Grupos constituintes da organização e respectivas exigências e necessidades.....	6
Figura 2 – Tipos de departamentalização.....	10
Figura 3 – Fatores influenciadores do comportamento organizacional.....	16
Figura 4 – Modelo conceptual da relação entre socialização e contrato psicológico, e respectivos efeitos.....	19
Figura 5 – Teoria Motivacional da Expectativa.....	23
Figura 6 – Hierarquia das Necessidades.....	24
Figura 7 – Diferenças entre <i>burnout</i> e <i>engagement</i>	28
Figura 8 – Modelo JD-R.....	29
Figura 9 – A liderança na gestão de pessoas.....	37
Figura 10 – Exemplos de redes de comunicação.....	44
Figura 11 – Teoria dos sete valores culturais.....	55
Figura 12 – O processo da cultura organizacional.....	64
Figura 13 – Modelo conceptual proposto por Santiago (2020).....	72
Figura 14 – Modelo da cultura organizacional de Denison et al. (2006).....	75
Figura 15 – Modelo da influência da cultura organizacional e da comunicação interna no <i>engagement</i> dos colaboradores.....	77
Figura 16 – Modelo conceptual proposto por Yue et al. (2020).....	78
Figura 17 – Conceptualização esquematizada da evolução do teletrabalho.....	93
Figura 18 – Modelo econométrico do impacto das atividades profissionais inerentes ao teletrabalho no nível de desempenho organizacional.....	99
Figura 19 – Situações possíveis do colaborador que efetua teletrabalho.....	102
Figura 20 – Modelo teórico da aprovação e adoção do teletrabalho.....	103
Figura 21 – Modelo de fatores individuais e organizacionais que influenciam o teletrabalho.....	105

Figura 22 – Importância da perceção de proximidade para a qualidade da relação entre organização e colaborador.....	107
Figura 23 – Marcas do Grupo Ageas Portugal.....	113
Figura 24 – Valores do Grupo Ageas Portugal.....	114

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Potencial de teletrabalho por setor de atividade em Portugal.....	139
Gráfico 2 – Género.....	150
Gráfico 3 – Idade.....	150
Gráfico 4 – Antiguidade no Grupo Ageas Portugal (anos).....	151
Gráfico 5 – Área de negócio que cada colaborador integra.....	152
Gráfico 6 – Grau de escolaridade.....	152
Gráfico 7 – Posição hierárquica.....	153
Gráfico 8 – Valores dos colaboradores.....	154
Gráfico 9 – Valores organizacionais percebidos pelos colaboradores.....	154
Gráfico 10 – Comparação entre os itens 1 e 9 “Tornar o mundo num lugar melhor”.....	155
Gráfico 11 – Comparação entre os itens 2 e 10 “Relações de proximidade entre colegas de trabalho”.....	156
Gráfico 12 – Comparação entre os itens 3 e 11 “Compensação global (salários e outros benefícios)”.....	156
Gráfico 13 – Comparação entre os itens 4 e 12 “Ser um exemplo para outros”.....	157
Gráfico 14 – Comparação entre os itens 5 e 13 “Um emprego estável”.....	158
Gráfico 15 – Comparação entre os itens 6 e 14 “Uma hierarquia organizacional clara”.....	158
Gráfico 16 – Comparação entre os itens 7 e 15 “Funções dinâmicas que contemplem tarefas variadas”.....	159

Gráfico 17 – Comparação entre os itens 8 e 16 “Autonomia na forma como o trabalho é realizado”.....	159
Gráfico 18 – Comparação global entre valores individuais e valores organizacionais percebidos (<i>score</i>).....	160
Gráfico 19 – Satisfação para com o trabalho.....	161
Gráfico 20 – Variação do nível de satisfação nos dois meses anteriores.....	162
Gráfico 21 – Satisfação para com a comunicação interna (quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação).....	163
Gráfico 22 – Satisfação para com a comunicação interna (atributos e características).....	165
Gráfico 23 – Avaliação das chefias da comunicação ascendente e descendente.....	167
Gráfico 24 – Satisfação para com as várias dimensões da comunicação interna.....	168
Gráfico 25 – Satisfação para com a comunicação proveniente do subordinado (colaboradores vs. chefias).....	169
Gráfico 26 – Adesão dos colaboradores ao teletrabalho.....	171
Gráfico 27 – Razões para não adesão ao teletrabalho.....	172
Gráfico 28 – Transição e implementação do teletrabalho.....	172
Gráfico 29 – Aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura organizacional (afirmações positivas).....	174
Gráfico 30 – Aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura organizacional (afirmações negativas).....	176
Gráfico 31 – Cruzamento entre as variáveis “idade” e cultura organizacional.....	184
Gráfico 32 – Cruzamento entre a variável “idade” e as dimensões da comunicação interna.....	185
Gráfico 33 – Cruzamento entre as variáveis “idade” e teletrabalho.....	189
Gráfico 34 – Cruzamento entre as variáveis “departamento que integra” e cultura organizacional.....	190

Gráfico 35 – Cruzamento entre a variável “departamento que integra” e as dimensões da comunicação interna.....	191
Gráfico 36 – Cruzamento entre as variáveis “departamento que integra” e teletrabalho....	195
Gráfico 37 – Cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e cultura organizacional.....	196
Gráfico 38 – Cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e as dimensões da comunicação interna.....	197
Gráfico 39 – Cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e teletrabalho.....	201

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Mecanismos básicos de coordenação por standardização.....	8
Tabela 2 – Da gestão de recursos humanos à gestão de pessoas.....	33
Tabela 3 – Adequado uso da comunicação escrita <i>versus</i> comunicação verbal.....	42
Tabela 4 – Níveis de riqueza de canais de comunicação.....	44
Tabela 5 – Dimensões do CSQ (<i>Communication Satisfaction Questionnaire</i>).....	71
Tabela 6 – Dimensão adicional do CSQ proposta por Baksi e Aich (2018).....	71
Tabela 7 – Dimensões da cultura organizacional e respetivos itens.....	73
Tabela 8 – Itens do OCAI (<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i>).....	74
Tabela 9 – Valores e respetivos itens do questionário.....	76
Tabela 10 – As 10 competências mais procuradas pelas organizações em 2020.....	84
Tabela 11 – Dimensões da escala EWL e respetivas descrições.....	101
Tabela 12 – Consequências do teletrabalho para os indivíduos.....	104
Tabela 13 – Itens do questionário relativos à perceção dos colaboradores acerca da aceitação/rejeição do teletrabalho pela cultura organizacional.....	111
Tabela 14 – Áreas de negócio do Grupo Ageas Portugal presentes em Lisboa.....	114

Tabela 15 – Correspondência entre os modelos de Cable e Edwards (2004), Downs e Hazen (1977) e Hoang et al. (2008) e as perguntas do questionário.....	133
Tabela 16 – Dimensão do universo e respetiva amostra.....	135
Tabela 17 – Requisitos procurados <i>versus</i> adequação do Grupo Ageas Portugal.....	140
Tabela 18 – Correspondência entre o constructo metodológico, as perguntas do questionário e as hipóteses em investigação.....	143
Tabela 19 – Dados de caracterização da amostra.....	149
Tabela 20 – Ajuste entre valores individuais e valores organizacionais percebidos.....	161
Tabela 21 – Referência cruzada entre a satisfação para com o trabalho e respetiva variação nos dois meses anteriores.....	162
Tabela 22 – Satisfação para com a comunicação interna.....	170
Tabela 23 – Satisfação para com a transição e implementação do teletrabalho.....	173
Tabela 24 – Perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional.....	178
Tabela 25 – Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e cultura organizacional.....	178
Tabelas 26 e 27 – Coeficiente de correlação de Pearson entre cultura organizacional e as dimensões da comunicação interna.....	179
Tabela 28 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e os níveis de adoção ao teletrabalho.....	180
Tabela 29 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a cultura organizacional e os níveis de adoção ao teletrabalho.....	180
Tabela 30 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e a comunicação interna.....	181
Tabelas 31 e 32 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e as dimensões da comunicação interna.....	181

Tabela 33 – Cruzamento descritivo entre a variável “idade” e as dimensões da comunicação interna.....	187
Tabela 34 – Cruzamento entre a variável “idade” e a satisfação para com o trabalho.....	187
Tabela 35 – Cruzamento entre a variável “idade” e a evolução do nível de satisfação para com o trabalho.....	188
Tabela 36 – Cruzamento descritivo entre a variável “departamento que integra” e as dimensões da comunicação interna.....	193
Tabela 37 – Cruzamento entre a variável “departamento que integra” e a satisfação para com o trabalho.....	193
Tabela 38 – Cruzamento entre a variável “departamento que integra” e a evolução do nível de satisfação para com o trabalho.....	194
Tabela 39 – Cruzamento descritivo entre a variável “grau de escolaridade” e as dimensões da comunicação interna.....	199
Tabela 40 – Cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e a satisfação para com o trabalho.....	199
Tabela 41 – Cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e a evolução do nível de satisfação para com o trabalho.....	200

Introdução

Atualmente, a realidade organizacional é envolvida num meio cada vez mais imprevisível e competitivo, pelo que as organizações têm procurado insistentemente otimizar e potenciar os seus fatores diferenciadores, com vista ao alcance de um desempenho organizacional superior e sustentado (Sarangi & Srivastava, 2012). Contudo, para que o atinjam, é crucial que se preocupem com a relação que estabelecem com os seus colaboradores bem como com a evolução das tecnologias digitais que vão penetrando o seu dia-a-dia e modos de operar (Robbins & Judge, 2013).

Tendo isto em consideração, vários são os autores que se debruçam sobre o impacto que a adoção inevitável das tecnologias digitais exerce sobre as dinâmicas organizacionais e comunicacionais. Neste sentido, e intuindo a criação de novo conhecimento, torna-se pertinente e relevante estudar uma modalidade de trabalho flexível que vem ocupando um lugar crescente no campo organizacional – o teletrabalho (Beauregard et al., 2019). Este conceito, definido como o trabalho que é prestado, com recurso a Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), parcial ou totalmente fora das instalações da organização, tem sido alvo de uma evolução significativa nos últimos anos (Morganson et al., 2010).

Esta evolução resulta sobretudo da inovação e progressão tecnológica, mas também da mudança de mentalidades por parte de líderes e colaboradores, que procuram a melhor experiência aliada à maior produtividade (Messenger, 2017). Abreviadamente, enquanto o colaborador ganha autonomia para a gestão e otimização do equilíbrio trabalho-família e reduz o tempo de deslocações morosas, a organização diminui os custos associados às infraestruturas e melhora a sua pegada ecológica (Allen et al., 2015). O teletrabalho demonstra assim um forte potencial benéfico para ambas as partes, o que contribui para a sua adoção crescente, especialmente em tempos de crise ou desastre (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015).

A situação bastante atual alusiva à pandemia causada pela propagação do vírus COVID-19 é um exemplo disso mesmo. A nível mundial, as organizações foram “invadidas” por práticas de teletrabalho durante meses devido à necessidade de continuarem a operar sem que os colaboradores pudessem partilhar o mesmo espaço físico (Guyot & Sawhill, 2020). Durante estes tempos de crise, vários investigadores se debruçaram sobre a potencial

influência do COVID-19 no crescimento do teletrabalho. Para a maioria dos especialistas neste campo, o tempo pós-coronavírus transformará o teletrabalho num hábito diário para muitos, catalisando a convergência da dinâmica laboral e pessoal (Leonhard, 2020).

Geralmente, são necessárias seis a doze semanas para que um colaborador se adapte de forma harmoniosa à utilização do teletrabalho. No entanto, mundialmente, esta pandemia “obrigou” milhões de colaboradores a começarem a trabalhar a partir de casa num espaço de dias (Heathfield, 2020; Thomas, 2020). Sendo agora conhecidos, de forma experienciada, os benefícios e os desafios do teletrabalho, as organizações terão de se adaptar ao novo meio envolvente, refletindo sobre a implementação de práticas de teletrabalho num mercado competitivo que o aponta como uma possível política de retenção organizacional (Messenger, 2017; Wilkers, 2020).

No entanto, será pertinente desde já ressaltar que esta investigação não terá como foco o impacto desta aceleração “forçada” mas sim as dinâmicas comunicacionais e de teletrabalho em organizações que já integravam estas práticas no seu dia-a-dia. Deste modo, será possível investigar as temáticas em estudo, tendo como base um pressuposto desenvolvido estrategicamente e voluntariamente pelas organizações antes desta conjuntura.

Assim, para além das vantagens associadas ao teletrabalho, a investigação académica desenvolvida tem também vindo a revelar alguns obstáculos à implementação e utilização desta prática de trabalho flexível, destacando-se a perda ou enfraquecimento da cultura organizacional como um dos principais. O enfraquecimento da cultura organizacional, conceptualizada por Hofstede et al. (2010, p. 6) como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria, de outros” , constitui-se assim como um risco substancial para as organizações. Se, por um lado, a cultura pode ser debilitada pela redução das interações sociais por colaboradores fisicamente presentes, também esta pode limitar negativamente a adoção do teletrabalho pelos colaboradores, se estes percecionarem uma fraca aceitabilidade deste por parte da cultura organizacional (Hoang et al., 2008).

Ora, a comunicação interna advém das interações sociais no seio de uma organização e contribui “para a construção das identidades dos indivíduos e das organizações” (Gomes, 2011, p. 220) e, por isso, a sua influência na cultura organizacional é bastante estudada pela academia, sendo evidente o seu papel fortalecedor e agregador (Curvello, 2012). Assim, torna-se relevante estudar o papel estratégico que a comunicação interna pode ter (i) no

fortalecimento de culturas de organizações com práticas de teletrabalho e (ii) nos níveis de adoção deste por parte dos colaboradores por intermédio das suas perceções acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela organização, uma vez que estas dinâmicas ainda não são conhecidas. Devido à especificidade e particularidade das dinâmicas internas culturais e comunicacionais de uma organização (Bell, 2010), estipula-se então a seguinte pergunta de partida, para esta investigação, que tomará a forma de um estudo de caso:

A comunicação interna é percecionada pelos colaboradores como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional e para a aceitabilidade das práticas de teletrabalho no Grupo Ageas Portugal?

Pretende-se, desta forma, responder à pergunta de partida e aprofundar estas temáticas, capacitando os líderes das organizações e desbravando caminho para a investigação científica. Tendo isso em consideração, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Os colaboradores do Grupo Ageas Portugal percecionam a comunicação interna como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional.

Hipótese 2: A perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal influencia os seus níveis de adoção e utilização de teletrabalho.

Hipótese 3: A comunicação interna influencia a perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal.

À vista disto, a investigação dividir-se-á em três partes e cinco capítulos, que possibilitarão a resposta à pergunta de partida bem como a validação e/ou refutação das hipóteses em investigação. Posto isto, a Parte I deste estudo, concernente ao estado da arte, incidirá sobre três capítulos. No primeiro capítulo serão abordadas temáticas de contexto organizacional geral, nomeadamente os conceitos de comportamento e socialização organizacional, satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores, e gestão de pessoas e liderança.

O segundo capítulo centrar-se-á no papel estratégico que a comunicação interna desempenha nas organizações, nas conceptualizações de identidade, propósito, cultura e valores organizacionais e na influência da comunicação interna na cultura organizacional, bem como nas respetivas relações de influência mútua.

Por sua vez, o terceiro capítulo desta investigação, foca-se nas novas e emergentes dinâmicas organizacionais, designadamente na transformação digital que as organizações enfrentam atualmente, no conceito de teletrabalho e nos impactos resultantes da relação entre este, a comunicação interna e a cultura organizacional.

Após a apresentação do quadro teórico e conceptual, a Parte II deste estudo almejará a definição e explicitação da estratégia metodológica bem como a caracterização do Grupo Ageas Portugal e respetivas dinâmicas, no Capítulo 4.

Finalmente, a Parte III desta investigação, que contém o Capítulo 5, concentrar-se-á no estudo de caso propriamente dito, com a análise dos dados exploratórios e primários do estudo, com a examinação do cruzamento entre os dados do estudo e os dados de caracterização da amostra, e com a apresentação das reflexões sobre os resultados, e respetiva validação ou refutação das hipóteses em investigação. Concluir-se-á, seguidamente, com a indicação de pistas futuras de investigação.

Parte I – Estado da Arte

Capítulo 1 – Organizações, comportamento e pessoas

1.1. A visão sistémica das organizações

Os fundamentos essenciais das organizações, como as conhecemos, são bastante recentes tendo em conta toda a história da humanidade. De facto, só a partir da segunda metade do século XIX surgiram conceitos idênticos a entidade empregadora e colaborador, dando-se uma mudança profunda que transformou uma sociedade composta por trabalhadores independentes numa “sociedade organizacional” (Mumby & Kuhn, 2019, p. 30).

Esta mudança não aconteceu repentinamente, foi antes desencadeada por fatores económicos, políticos e sociais que na década de 70 desafiaram o funcionamento das grandes empresas de todo o mundo. Em especial nos Estados Unidos da América, gradualmente as organizações puramente burocráticas, e usualmente fabris, começaram a ser perspetivadas como desumanas e impessoais. Nesta década, os novos trabalhadores rejeitaram aquilo com que antigas gerações já se tinham conformado e adotaram uma visão mais individualista do trabalho, procurando um emprego das “9 às 17 horas” que garantisse o pagamento justo no final da semana. Ora, tal alteração de mentalidade veio impactar todo o sistema organizacional previamente estabelecido e começaram a ser tomadas medidas que iam ao encontro de um primeiro vislumbre da gestão de pessoas. As organizações começam assim a ser estudadas de uma perspetiva cultural e compreendidas como um fenómeno comunicacional, levando em conta mais do que o trabalho por si e percebendo que estas são compostas por pessoas (Mumby & Kuhn, 2019, pp. 179–181).

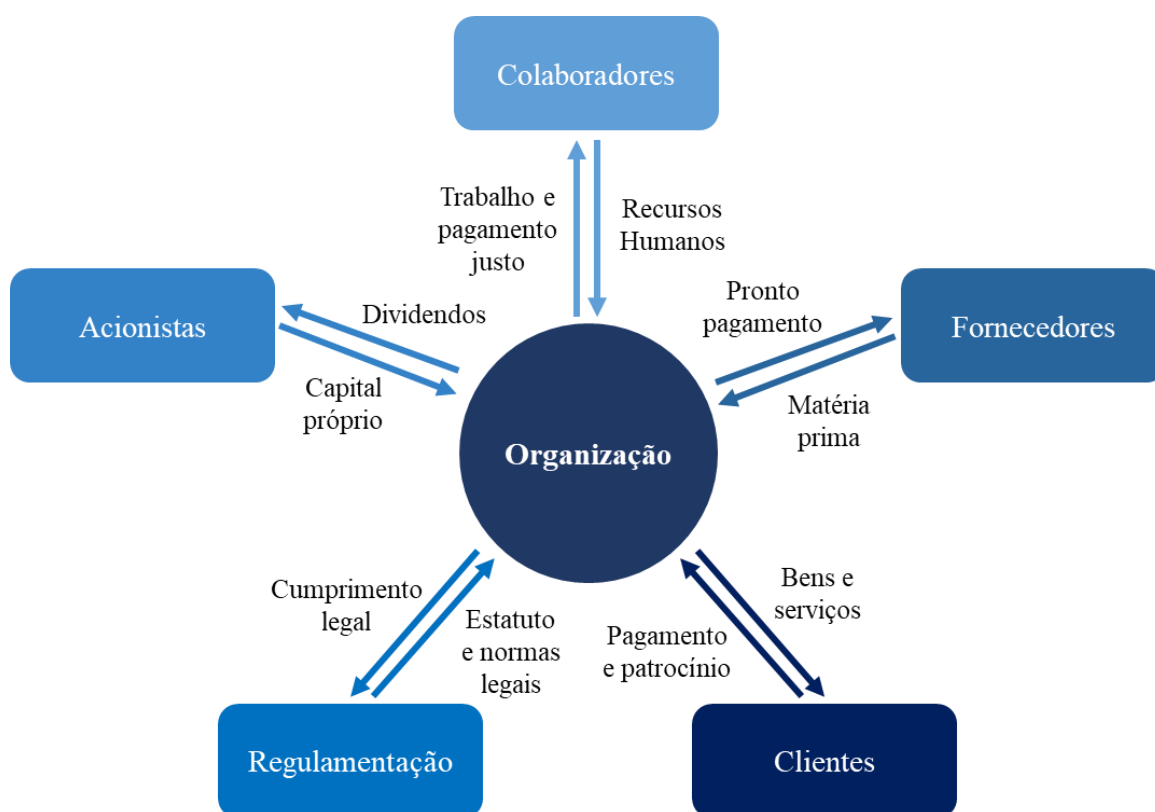
Contudo, evidenciando-se como tão complexo, ao longo dos anos o conceito de organização tem vindo a sofrer alterações, sendo atualmente perspetivada como um “sistema de pessoas que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções, através de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (Pereira, 2004, p. 103). As organizações compreendem assim a junção de consensos acerca de valores, normas e ações acerca do que é real e do que é ilusório, através de uma validação conjunta assente num “senso comum superior” (Weick, 1979, p. 3). Para além disso, importa ainda salientar que um sistema, no geral, integra quatro elementos essenciais na sua constituição:

¹ Todas as citações diretas de textos em línguas estrangeiras foram traduzidas pela autora.

(i) Entradas ou insumos: todo sistema recebe entradas ou insumos vindos do ambiente externo; (ii) Processamento ou operação: é o núcleo do sistema, onde as entradas são processadas e transformadas em saídas ou resultados; (iii) Saídas ou resultados: constituem o resultado da operação do sistema; (iv) Retroação: significa o retorno ou a influência que as saídas provocam sobre as entradas a fim de balancear ou equilibrar o funcionamento do sistema. A retroação (*feedback*) ou retroalimentação constitui, portanto, uma influência de retorno (Chiavenato, 2009, p. 14).

Quanto à sua natureza, estes sistemas podem ainda ser abertos ou fechados, sendo que no caso concreto das organizações se aplica a primeira situação uma vez que os seus elementos constituintes se relacionam dinamicamente interna e externamente – meio envolvente –, como é possível constatar na seguinte figura 1. (Chiavenato, 2009; Pereira, 2004). Por outro lado, as organizações mostram-se também enquanto sistemas sociais uma vez que as suas partes são independentes mas inter-relacionadas. A distribuição de funções e tarefas inerentes a um bom funcionamento organizacional pressupõe então a delegação de tarefas e o trabalho em equipa, para um esforço interdependente e comum a todas as pessoas (Chiavenato, 2004).

Figura 1 – Grupos constituintes da organização e respectivas exigências e necessidades



Fonte: Kets de Vries et al. (2011, p. 260)

Posto isto, torna-se claro que as organizações só existem quando estão reunidos três pressupostos: (i) são compostas por indivíduos capazes de comunicar; (ii) estes indivíduos predis põem-se a participar e contribuir de forma conjunta; e (iii) a participação e contribuição de cada indivíduo intui o alcance de um objetivo comum (Chiavenato, 2009, p. 8). Ora, todos os indivíduos são naturalmente organizativos e comunicativos e, por isso, definem-se a si mesmos, consciente ou inconscientemente, através da pertença a diversos grupos (organizações) e das conexões comunicativas que exercem diariamente (Mumby & Kuhn, 2019). A gestão, que inclui componentes metodológicas, decisoriais, informacionais e organizacionais, permite assim que a organização seja perspectivada e tomada como um sistema e não existe sem ela. Por outro lado, a organização não funciona sem esta gestão que permite a coordenação entre os seus diferentes membros para o alcance do seu propósito estratégico (Cucui, 2016).

Deste modo, cada organização constitui “um organismo social vivo e sujeito a mudanças”, exibindo um elevado nível de complexidade que se desdobra em pessoas, comportamentos, estruturas e processos organizacionais (Chiavenato, 2009, p. 13). No entanto, a existência e definição de um propósito comum não invalida, de todo, os objetivos e valores individuais. É exatamente este equilíbrio entre a soma das pessoas e o todo da organização que modela os processos organizacionais e as tomadas de ação e decisão, constituindo-se como um grande desafio diário à gestão e manutenção de uma organização (Burke & Noumair, 2015; Pereira, 2004).

Ora, desta forma, é crucial que estes processos – definidos como “um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem/serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (Gonçalves, 2000, p. 7) – resultem de pensamentos e ações que reflitam coordenação e padronização. Para que tal seja possível, é necessário que a organização se construa a partir de uma estrutura sólida e ponderada (Hatch et al., 2015). A estrutura organizacional, definida como “a soma das diferentes formas que dividem o trabalho em tarefas específicas e que de seguida as coordena entre si”, é assim essencial para o alcance do propósito da organização e, usualmente, estipulada pela gestão de topo (Mintzberg, 1979, p. 2). Esta estrutura é constituída por uma rede relativamente estável de inter-relações e interdependências entre os colaboradores, e respetivas tarefas, permitindo o alcance de resultados que não seriam atingidos por pessoas desorganizadamente individuais. É exatamente o equilíbrio entre a integração e a diferenciação estruturais que alavanca a

produtividade, a inovação e a estabilidade de uma organização, gerando valor acrescentado (Kets de Vries et al., 2011). Contudo, sendo as organizações unidades multidimensionais e dinâmicas, podem encarar e efetivar esta coordenação de diferentes formas ou através de uma combinação entre elas, adaptando-as à sua realidade (Mintzberg, 1979, pp. 3–7):

- (i) Ajuste mútuo: a coordenação do trabalho resulta de processos simples de comunicação informal, sendo que o seu controlo é assumido por todos, incluindo os colaboradores em funções mais operacionais. Ocorre, normalmente, em organizações pouco complexas e com um número reduzido de colaboradores;
- (ii) Supervisão direta: a coordenação do trabalho é efetuada por um indivíduo que assume a responsabilidade pelo trabalho dos outros, fornecendo orientações e monitorizando as suas ações;
- (iii) Estandarização: a coordenação do trabalho é tida como garantida e estipulada *a priori*, havendo lugar a formação específica e extremamente detalhada antes do início de uma função. Esta estandarização pode ocorrer no âmbito de comportamentos, de resultados, de competências ou de normas, como fundamentado na seguinte tabela 1 (Kets de Vries et al., 2011).

Tabela 1 – Mecanismos básicos de coordenação por estandarização

Mecanismo de estandarização	Definição
Estandarização de comportamentos	Especificação de sequências de comportamentos de tarefa ou processos do trabalho.
Estandarização de resultados	Estabelecimento de metas ou resultados desejados no desempenho de tarefas.
Estandarização de competências	Identificação das capacidades, competências e conhecimentos necessários para cada tarefa.
Estandarização de normas	Estimulação das atitudes e crenças que conduzem aos comportamentos desejados.

Fonte: Kets de Vries et al. (2011, p. 241)

A escolha entre os diferentes mecanismos de coordenação é essencial para a clarificação do *modus operandi* da organização e, geralmente, tem em consideração (i) o número de pessoas cujos esforços necessitam de coordenação para assegurar o sucesso de tarefas interdependentes; e (ii) a estabilidade do meio onde essas tarefas são desempenhadas. Os líderes devem assim estabelecer o mecanismo de coordenação que mais se adequa e, caso

seja necessário, optar por um mecanismo de coordenação secundário que suplemente o primeiro em situações de adversidade adicional. É, pois, evidente que à medida que as necessidades de coordenação aumentam, também o mecanismo principal segue natural e ascendentemente os pontos descritos em (i), (ii) e (iii) (Kets de Vries et al., 2011).

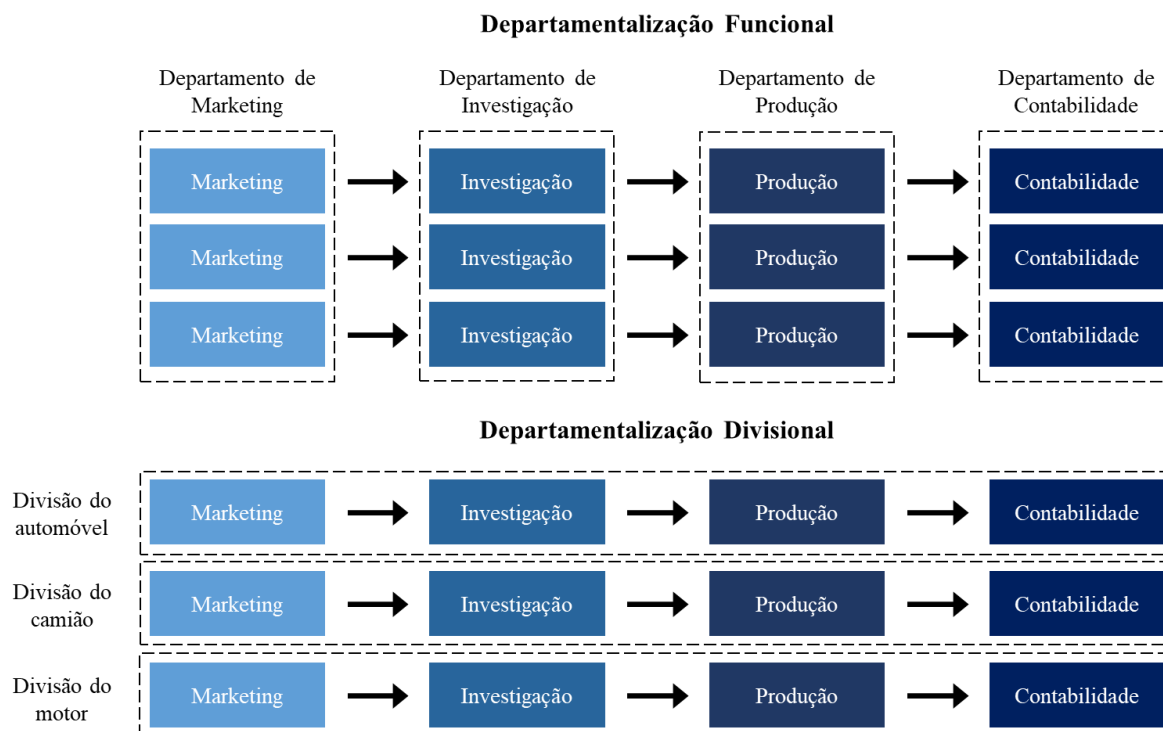
Complementarmente, tem sido cada vez mais adotada pelas organizações a gestão por processos, que apresenta maior sucesso quando alavancada por uma visão sistémica das organizações (Cucui, 2016). Esta perspetiva tem como base uma visão sistémica que encara o negócio como a gestão integrada de todos os processos da cadeia de valor, atendendo às exigências e necessidades de cada *stakeholder* no tempo, custo e qualidade adequados (Gonçalves, 2000). Com o aumento das exigências intelectuais, também esta gestão se torna mais relevante pois estabelece cada membro da organização como integrante significativo para o sucesso organizacional (Brodbeck et al., 2016). Os mecanismos de coordenação do trabalho estão assim intrinsecamente associados ao modo como os recursos estão alocados e como as atividades são geridas no dia-a-dia, considerando também os meios que a organização utiliza para gerar aprendizagem e conhecimento, por forma a promover melhorias nos próprios processos de coordenação (Paim et al., 2009). Daí decorre que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) se constituem como base de competitividade, fomentando a redução de custos, o aumento da produtividade e a agilidade face a mudanças (Brodbeck et al., 2016; Zilber et al., 2008). Para além disso, a gestão de processos evidencia ainda benefícios como (Paim et al., 2009, pp. 25–26):

- Construção de uma visão homogénea do negócio, através da uniformização das formas de trabalho;
- Padronização da resolução de processos em função de um referencial de conformidade;
- Diminuição de erros, de morosidade e dos custos dos processos.

Porém, para além da coordenação de atividades e processos interdependentes, é ainda crucial departamentalizar os grupos e as equipas para uma gestão diária mais ágil e organizada. Para isso, as organizações poderão formar os grupos com base em semelhanças funcionais, o que resulta em elevados níveis de eficiência mas também de inflexibilidade, ou com base em semelhanças de processos de trabalho, o que conduz a um grau de flexibilidade superior mas a níveis mais baixos de eficiência, como exemplificado na seguinte figura 2 (Hatch et al., 2015; Kets de Vries et al., 2011). As organizações devem, por isso, optar por um estilo de

departamentalização que permita e fomente o alcance dos objetivos organizacionais, tendo sempre em vista o alinhamento estratégico de decisões tão estruturais como esta (Cucui, 2016; Robbins & Judge, 2018).

Figura 2 – Tipos de departamentalização



Fonte: Kets de Vries et al. (2011, p. 244)

Inerente à coordenação de atividades, estão também fatores como a hierarquização e, conseqüente, (des)centralização. A hierarquia de uma organização reflete a diferenciação de posição e autoridade entre os membros da mesma, tendo como intuito definir as relações intergrupais de modo a gerir e coordenar eficazmente as atividades desses grupos. Contudo, uma estrutura hierarquizada pode ser mais (i) centralizada, quando existe concentração de autoridade e tomada de decisão no topo da organização, promovendo a estabilidade e a previsibilidade; ou (ii) mais descentralizada, quando a autoridade e a tomada de decisão estão dispersas pela organização, favorecendo o envolvimento dos colaboradores, o *empowerment*, a inovação e a flexibilidade (Kets de Vries et al., 2011; Zilber et al., 2008).

Ainda associado a estas questões, está também o fator da abrangência de controlo que descreve o número de subordinados que cada líder pode orientar de forma eficaz e eficiente. Se, por um lado, uma estrutura verticalizada encarece os gastos com salários de chefia e

permite uma liderança mais direta de cada subordinado, uma estrutura mais horizontal assegura menos gastos em termos de cargos de chefia mas produz uma possível perda de liderança mais presente na ação diária dos subordinados (Robbins & Judge, 2018).

A estrutura organizacional, que inclui a hierarquização, a estipulação da coordenação do trabalho e a departamentalização do mesmo, é assim composta por diversos mecanismos e requisitos, mostrando-se como um fator crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, pois integra em si: (i) a estrutura básica da organização, através da definição dos organogramas e da distribuição de tarefas; (ii) o mecanismo de operação, estabelecendo os procedimentos, normas e sistemas a serem utilizados pelos colaboradores, incitando a conformidade e consistência de comportamentos; e (iii) os mecanismos de decisão, que fornecem a informação necessária aos decisores, por intermédio do processamento, análise e gestão da informação (Bilhim, 2013, p. 25).

Posto isto, é perceptível que não existe uma solução perfeita e incontestável para todas as organizações, devendo por isso ser analisados integralmente o sistema, as prioridades e o propósito de cada uma. Contudo, a literatura é um importante passo nesse sentido pois pode alavancar os processos de tomada de decisão organizacional (Robbins & Judge, 2018; Zilber et al., 2008).

Em suma, enquadra-se a organização formal na estrutura organizacional, pois são aqui determinados todos os aspetos formais, físicos e oficiais inerentes a esta. Por outro lado, e subjacente a esta temática, emerge também a outra “metade” da organização, perspectivada como o sistema informal, que inclui variáveis menos tangíveis, mais subjetivas e, acima de tudo, mais características e específicas de cada organização, como por exemplo, o comportamento organizacional, a satisfação e a liderança, sendo fundamental abordá-los também (Dias et al., 2018; Pugh, 1966; Wagner III & Hollenbeck, 2010).

1.2. Comportamento e socialização organizacional

À semelhança da evolução ocorrida no modo como as organizações têm vindo a ser perspectivadas ao longo das últimas décadas, também conceitos como “comportamento organizacional” têm vindo a sofrer alterações por força de progressos sociais e científicos. A partir dos anos 50, e até ao final dos anos 80, devido às condições sociais e económicas da época, o campo da sociologia do trabalho (aliado à psicologia, à economia, à ciência

política, à antropologia social e à engenharia de produção) começou a interessar-se por temas como o conflito laboral, o comportamento do mercado e do consumidor, o porquê das greves de colaboradores e o impacto das privatizações. Contudo, nesta fase a preocupação para com estas matérias residia apenas no interesse pelo aumento da eficácia e eficiência organizacional, por intermédio de fatores motivacionais e de condições de trabalho, deixando de lado o fator humano presente nestas dinâmicas (Kalwani & Mahesh, 2020; Nasillovich, 2020).

Somente anos mais tarde, o foco se desviou e começou a centrar-se nesta componente humana do comportamento organizacional, tendo sido dados os primeiros passos no estudo do papel do líder nas organizações, das forças sociais inerentes às organizações, dos valores e das normas organizacionais. A partir desse momento, o comportamento organizacional ocupou um lugar de cada vez mais destaque e importância no seio dos estudos organizacionais, tendo sido constatado ao longo das últimas décadas como uma variável dinâmica, passível de mudança e única em cada organização (Cameron, 2008; Nasillovich, 2020).

Assim, ainda que, de forma supérflua, as organizações tendam a perspetivar cada pessoa como uma soma de competências, conhecimentos e capacidades, cada colaborador mostra-se, para além disso, como portador de uma personalidade, cultura, ambições, expectativas, história pessoal e objetivos, e é a combinação destes elementos que faz da pessoa quem ela é (Alam et al., 2020; King & Lawley, 2016; Larentis et al., 2019; Steers & Sánchez-Runde, 2017). Estes aspetos, em conjunto com a realidade organizacional específica, influenciam o comportamento humano nas organizações, pelo que não é possível descurar o papel que as diferenças individuais (traços comportamentais, sociais e cognitivos) representam para o comportamento percebido como um todo (Uhl-Bien et al., 2020). O comportamento humano exhibe, pois, certas características particulares que avultam o conceito de Homem complexo (Chiavenato, 2009, pp. 66–67):

- (i) O Homem é proativo: o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação das suas necessidades e objetivos pessoais;
- (ii) O Homem é social: as pessoas procuram, naturalmente, estabelecer relações sociais e as organizações permitem o envolvimento com outros indivíduos e/ou grupos, construindo continuamente uma realidade social onde testam a validade das suas ideias e capacidades;

- (iii) O Homem tem diferentes necessidades: o comportamento de uma pessoa é motivado pelo conjunto das suas várias necessidades;
- (iv) O Homem percebe e avalia: a experiência de cada indivíduo com o seu meio envolvente é um processo ativo, obrigando-o a selecionar variados dados e a avaliá-los consoante as suas experiências passadas, os seus valores e as necessidades constantemente;
- (v) O Homem pensa e escolhe: o comportamento humano deriva de um propósito, da proatividade individual e constitui-se como um processo cognitivamente ativo;
- (vi) O Homem tem uma capacidade de resposta limitada: a capacidade de resposta de cada pessoa deriva das suas aptidões inatas, da sua aprendizagem e das suas características individuais, não sendo capaz de se comportar de todas as formas e, muitas vezes, guiado por fatores implícitos ou subconscientes (Harms & Luthans, 2012).

Tendo em conta a complexidade subjacente ao comportamento de cada pessoa, torna-se imprescindível considerar a variável do comportamento nas organizações para compreender as dimensões individuais mas também grupais que impactam o dia-a-dia da organização e, conseqüentemente, os seus resultados (Gagné, 2018; Pugh, 1969). O comportamento organizacional é assim um conceito multidisciplinar que estuda o comportamento dos indivíduos (nível micro), o comportamento dos grupos (nível meso) e o comportamento da organização como um todo (nível macro) num contexto organizacional específico (Kalwani & Mahesh, 2020; Staw, 1984).

A análise do comportamento organizacional pode então ocorrer a um nível mais micro ou mais macro. Ao nível micro, o estudo desta temática encontra-se associado à investigação das variáveis individuais e cognitivas da personalidade, da perceção e das atitudes dos colaboradores, incluindo itens como a motivação e a satisfação (Steers & Sánchez-Runde, 2017; Yáñez-Araque et al., 2017). A nível meso, procuram-se obter respostas relacionadas com aspetos grupais e investiga-se a influência de variáveis como a liderança e a comunicação interpessoal nesses comportamentos. Por fim, a um nível macro, esta temática centra-se na pesquisa de variáveis associadas à organização como um todo, o seu meio envolvente e o seu enquadramento/contexto, nomeadamente a estrutura de processos, a gestão da mudança (Machado & Fernandes, 2004) e o *design* do trabalho (Kreitner & Kinicki, 2016; Robbins & Judge, 2018).

Ora, com base numa revisão sistemática da literatura desde 1990 acerca do estudo do comportamento organizacional, Kalwani e Mahesh (2020) identificaram que (i) a nível micro, tem vindo a considerar-se cada vez mais a importância dos traços de personalidade dos colaboradores, dos seus níveis de inteligência emocional e dos fatores motivacionais de cada um; (ii) a nível meso, sublinha-se a relevância da comunicação pertinente, atempada e transparente de e para os colaboradores e o estilo da liderança; e, por fim, (iii) a nível macro, destacam-se variáveis como a identificação organizacional, a responsabilidade social corporativa e o comportamento positivo nas organizações (Cunha et al., 2013; Kim et al., 2019; Pan et al., 2018).

Posto isto, constata-se que as tendências associadas ao estudo deste conceito têm procurado enaltecer a dimensão humana do comportamento organizacional, devendo os líderes tê-la em conta aquando do diagnóstico da organização (Gravina et al., 2018; Kalwani & Mahesh, 2020). A par disto, importa também referir a relevância da compreensão das dinâmicas inerentes e de gestão do comportamento organizacional para o alcance do sucesso. Para o atingir de forma eficaz e sustentável, será necessário que as organizações alicercem o seu raciocínio e as suas estruturas a boas práticas de processos de tomada de decisão, de gestão do conflito e negociação, de estabelecimento de estruturas de poder e de definição das normas grupais (Luthans, 2011).

Assim, torna-se evidente que esta área de estudo se foca no comportamento dos indivíduos, dos grupos, da estrutura organizacional, dos processos interpessoais e das dinâmicas internas das organizações, intuindo a aplicação desse conhecimento para a melhoria do bem-estar, da eficácia e do sucesso organizacional (Robbins & Judge, 2018; Uhl-Bien et al., 2020). O estudo desta área disciplinar fornece, deste modo, um conjunto de ferramentas que permitem a compreensão, descrição e análise científicas do impacto das características individuais, grupais, funcionais e organizacionais na forma como os membros da organização sentem e agem no seio desta (George & Jones, 2008; Pfeffer, 1994).

Ora, o comportamento organizacional, que deriva em parte do comportamento humano, é alvo de influência de inúmeras fontes, sendo por isso dinâmico e passível de mudança, mas também contextual. De facto, o contexto organizacional – “conjunto de características da função, organização ou trabalho que afeta o modo como as pessoas agem e interagem numa situação” (Uhl-Bien et al., 2020, p. 2–2) – dá forma ao comportamento organizacional pois

influencia as percepções, motivações, emoções e ações dos indivíduos. É sob este contexto que também as relações interpessoais e intergrupais se desenvolvem e não no vácuo, como muitas vezes assumido (Larentis et al., 2019). Assim, familiarizar-se com o contexto organizacional pode constituir-se como um primeiro passo relevante para compreender o comportamento individual e grupal, bem como as suas forças subjacentes, devendo estas ser analisadas (Uhl-Bien et al., 2020):

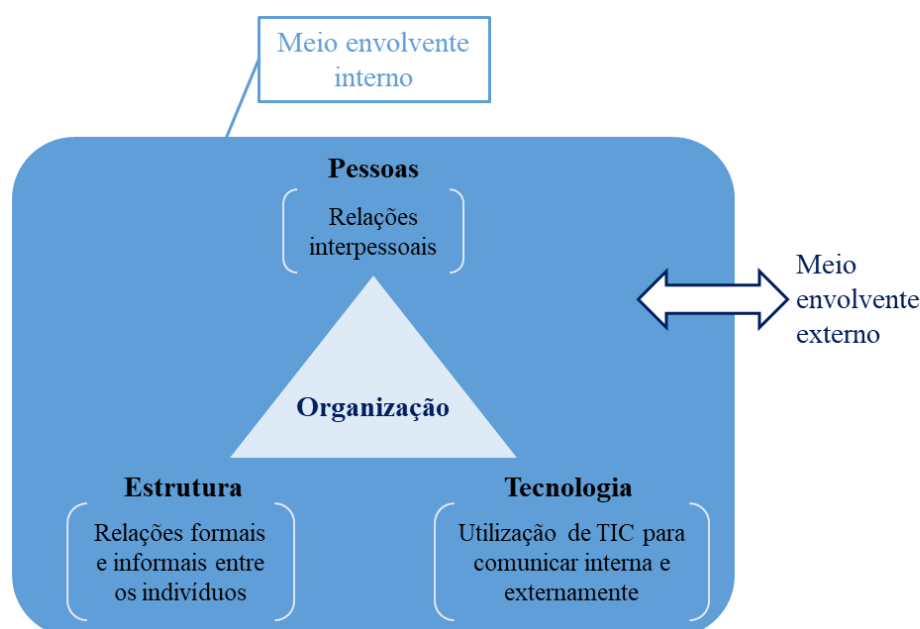
- A estratégia, que identifica os tipos de contribuições e recursos que são considerados importantes naquela organização;
- As recompensas, que ajudam a perceber o propósito motivacional das ações dos indivíduos;
- A estrutura, que influencia o modo de trabalho e interação intra e intergrupais dos indivíduos;
- A cultura, que afeta o modo como as pessoas se sentem na organização e orienta o comportamento organizacional para o que é expectável.

Todavia, a atual dinâmica organizacional tem vindo a desafiar a estabilidade destes fatores estruturantes nas organizações. A imprevisibilidade do meio envolvente e o crescente *empowerment* dos *stakeholders* contribuem para desafios que devem ser acautelados e seguidos de perto pelas organizações. No que diz respeito a desafios de natureza social e cultural, as organizações devem procurar (i) adotar e melhorar as suas políticas de bem-estar organizacional e ética (Kim et al., 2019); (ii) abraçar uma força de trabalho étnica, *Financeira* e religiosamente diversificada; (iii) promover a justiça organizacional percebida (Pan et al., 2018); e (iv) implementar políticas de flexibilidade no trabalho.

Por outro lado, tendo em conta que as organizações operam numa “aldeia global” (McLuhan, 1964), devem preocupar-se com (i) entender diferenças geográficas e culturais; (ii) conhecer as melhores práticas mundiais; e (iii) desenvolver planos de continuidade para situações de extrema crise ou desastre. No que concerne os avanços tecnológicos alcançados, as organizações devem procurar, por intermédio das TIC adequadas à sua realidade: (i) potenciar a eficácia organizacional; (ii) estimular a criatividade; e (iii) fomentar a aprendizagem organizacional. Por último, as organizações devem também estudar e compreender profundamente os impactos de políticas de *downsizing*, *layoff*, *outsourcing*, precaridade contratual, entre outras, antes de optarem pelas mesmas (Blštáková et al., 2020; George & Jones, 2008).

De facto, os avanços tecnológicos têm proporcionado uma transformação digital radical no seio organizacional. O armazenamento de dados e aplicações na *cloud*, os algoritmos avançados, a inteligência artificial e a análise de *big data* são apenas algumas das possibilidades que, atualmente, podem alavancar os processos organizacionais e melhorar a eficiência e eficácia dos mesmos. Contudo, estas também desafiam e influenciam o funcionamento da organização, nomeadamente o comportamento organizacional (Foerster-Metz et al., 2018; Luthans & Youssef, 2004). Assim, no entendimento de Foerster-Metz et al. (2018), o comportamento organizacional é agora impactado por três forças principais distintas: as pessoas, a estrutura e a tecnologia, como explanado na seguinte figura 3.

Figura 3 – Fatores influenciadores do comportamento organizacional



Fonte: Foerster-Metz et al. (2018, p. 2)

Ora, uma das etapas da vida organizacional que se preocupa especialmente com o comportamento ocorre no final de um processo de recrutamento e seleção (Saks & Gruman, 2011). Nesta fase, a organização apresenta-se a um novo colaborador, integrando-o no seu contexto, e procura moldar o comportamento do mesmo de forma a que se enquadre e se comporte adequadamente face às expectativas da organização. Este processo de receção e posterior integração de um novo colaborador na organização denomina-se de socialização organizacional e objetiva a adaptação do comportamento do indivíduo às expectativas e necessidades organizacionais (Chiavenato, 2008). Esta adaptação tem no seu centro processos de aprendizagem que visam o ajustamento entre o colaborador e a organização,

reduzindo os níveis de ansiedade do primeiro e aumentando a previsibilidade das interações entre ambos daí em diante (Saks & Gruman, 2011, 2018).

No entanto, estando imersa em diferentes realidades organizacionais, a socialização pode assumir táticas distintas. Quando as organizações optam por processos de socialização institucionais, convidam os novos colaboradores a pensar e agir de acordo com papéis pré-estabelecidos, incentivando a estruturação dos processos e ações. Por outro lado, quando as organizações fomentam um espírito de inovação e estimulam os novos colaboradores a criarem o seu próprio papel e lugar, estão perante processos de socialização individualizados (Moynson et al., 2018). Independentemente desta categorização, os processos de socialização devem proporcionar, preferencialmente (Taormina, 2019, pp. 45–46):

- (i) Formação para a função, na medida em que reduz os níveis de ansiedade do colaborador quanto à sua eficácia;
- (ii) Compreensão da organização e da sua função, pois clarifica o seu papel e a forma como a organização opera;
- (iii) Suporte interpessoal, uma vez que o apoio de outros colegas significará um maior apoio emocional e diminuirá a alienação do novo colaborador;
- (iv) Perspetivas futuras, elucidando o colaborador daquilo que pode alcançar se corresponder às expectativas da organização.

Através da socialização, os indivíduos adquirem então o conhecimento e competências sociais necessários ao correto exercício da sua função, tornando-se claro que a socialização não ocorre somente no momento de admissão de um novo colaborador mas sempre que um indivíduo inicie um papel diferente, seja a nível funcional, hierárquico e/ou inclusivo (Wagner III & Hollenbeck, 2010).

Dada a relevância da temática, vários autores têm vindo a debruçar-se sobre este tópico, tendo já sido declarado que a socialização pode ser uma das melhores e mais completas explicações para o modo como cada colaborador se comporta no seio de uma organização ao longo do tempo, impactando o ajuste entre os valores organizacionais e os seus valores pessoais (Luthans, 2011; Saks & Gruman, 2011). No que concerne esta dinâmica, Oh (2018) afirma que o contexto organizacional e a natureza da função devem ser considerados aquando do início de cada processo de socialização. Ainda que a comunicação e entendimento do contexto e conteúdo do trabalho e da organização fossem suficientes para

o novo colaborador até ao início dos anos 2000, atualmente a complexidade das funções e a exigência de capacidades como a flexibilidade e a adaptabilidade, tornam cruciais táticas que se baseiem nas componentes sociais do trabalho, nomeadamente na criação de relações interpessoais sustentáveis e duradouras.

Neste sentido, a construção de relações interpessoais positivas atua como agente facilitador do processo de socialização, indo ao encontro de um dos aspetos mais inatos do ser humano: o sentido de pertença. Quando o novo colaborador não consegue construí-las e se vê, por exemplo, em situações de conflito com pares, irá procurar menos ativamente informação que necessita para o exercício adequado das suas funções e terá níveis superiores de ansiedade, o que impactará negativamente o desempenho individual e organizacional (Nifadkar & Bauer, 2016).

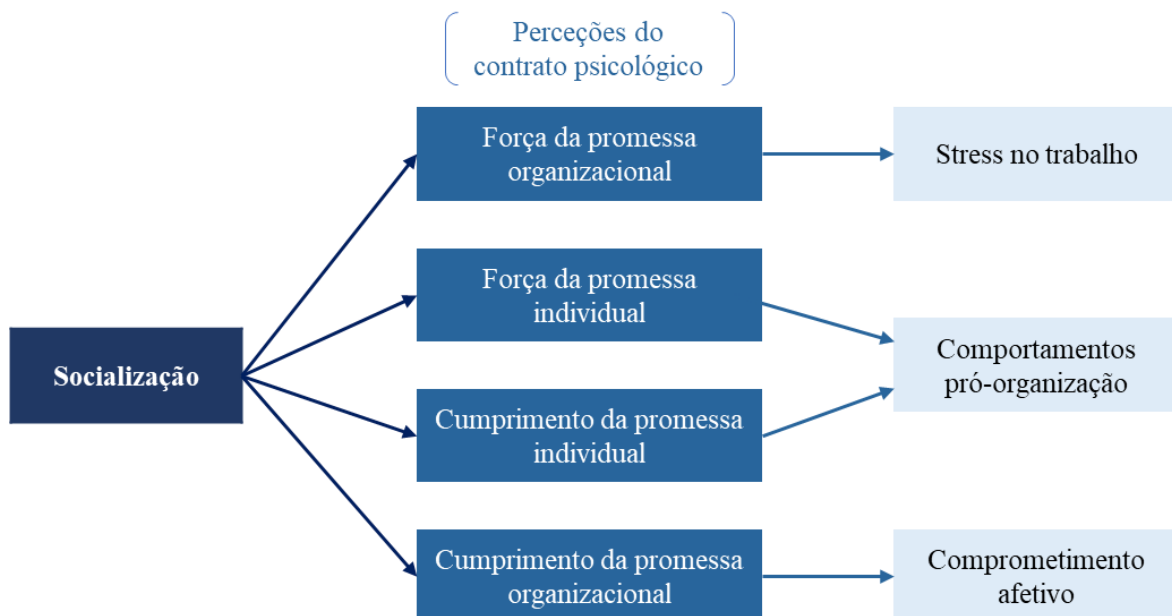
Todavia, importa realçar que a socialização se constitui como um processo bidirecional pois pressupõe um ajustamento recíproco. Se, por um lado, a organização procura moldar as pessoas às suas conveniências e cultura, por outro, o colaborador intui a criação de uma primeira impressão individual positiva que lhe permita o alcance dos seus objetivos pessoais, por intermédio da organização (Kreitner & Kinicki, 2016; Robbins & Judge, 2018). Este ajustamento toma assim a forma de um contrato psicológico que consiste num “entendimento tácito entre indivíduo e organização a respeito de direitos e obrigações consagrados pelo uso e que serão respeitados e observados por ambas as partes” (Chiavenato, 2008, p. 182). Este contrato é assim composto por duas dimensões críticas para a socialização: (i) a força da promessa, isto é, a perceção acerca da clareza e explicitação do contrato; e (ii) o cumprimento da promessa, ou seja, a perceção acerca do grau de concretização do contrato que ambas as partes podem alcançar no futuro (Woodrow & Guest, 2017).

Deste modo, o contrato psicológico, ainda que geralmente não seja elucidado entre as partes, revela-se como bastante importante visto que estabelece as suas expetativas e enaltece o sentido da reciprocidade, diminuindo os níveis de incerteza do novo colaborador (Robbins & Judge, 2018; Woodrow & Guest, 2017). Inerente a esta dinâmica, e do outro lado da sua estipulação, encontra-se a potencial quebra deste contrato psicológico que pode constituir-se como uma ameaça à relação entre o colaborador e a organização, em ambos os sentidos,

sob pena da perda da confiança anteriormente conquistada (Cropanzano & Mitchell, 2005; Robbins & Judge, 2018).

Assim, de acordo com Woodrow e Guest (2017), duas premissas do contrato psicológico podem mediar a relação entre a socialização e outros fatores organizacionais, como o stress no trabalho, os comportamentos pró-organização e o comprometimento afetivo (ver seguinte figura 4). Para além disso, a socialização pode ainda alavancar os níveis de eficácia dos colaboradores (a curto e médio prazo), ao deixá-los mais confortáveis no seu ambiente de trabalho, principalmente no início da sua colaboração (Taormina, 2019), bem como melhorar o desempenho e a produtividade organizacionais (Ellis et al., 2017; Moyson et al., 2018).

Figura 4 – Modelo conceptual da relação entre socialização e contrato psicológico, e respetivos efeitos



Fonte: Adaptado de Woodrow e Guest (2017, p. 588)

Todavia, a socialização só produzirá estes efeitos positivos e concretos se, durante e após o processo, o colaborador sentir que a sua proatividade e comprometimento para com o ajustamento são reconhecidos pelo seu líder. De facto, esta avaliação regular mostra-se essencial para uma socialização bem-sucedida pois permite a calibração constante das dinâmicas a si inerentes, alimentando positivamente a relação entre o líder e o subordinado, contribuindo para comportamentos adequados, reduzindo as taxas de *turnover*, aumentando

os níveis de satisfação e de *engagement*, e melhorando o desempenho (Ellis et al., 2017; Saks & Gruman, 2018).

1.3. Satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores

Procurando uma perspectiva mais objetiva e tangível, a academia tem vindo a estudar as atitudes das pessoas no contexto organizacional como base para compreender e gerir o comportamento organizacional, afirmando que os dois se influenciam mutuamente. As atitudes podem ser definidas como “afirmações – favoráveis ou desfavoráveis – sobre objetos, pessoas ou eventos, refletindo o que o indivíduo sente acerca de algo” (Robbins & Judge, 2018, p. 47). No entanto, a relação estabelecida entre atitudes e comportamento é bastante complexa visto que nem sempre os dois são coerentes e coincidentes, revelando processos de dissonância cognitiva – incompatibilidade entre duas ou mais atitudes ou entre comportamento e atitudes –, sendo necessário acautelar este aspeto (Dubrin, 2014).

O comportamento organizacional foca-se assim nas atitudes dos indivíduos relativas às suas funções, organizações e respetivos ambientes, destacando-se a satisfação no trabalho como uma das métricas mais estudadas e utilizadas no seio organizacional (Luthans, 2011). George e Jones (2008, p. 78) definem esta variável como o “conjunto de sentimentos e crenças que os colaboradores têm sobre os seus trabalhos”, podendo divergir entre níveis de extrema satisfação e extrema insatisfação. Para além disso, destacam ainda que esta atitude pode centrar-se no trabalho na sua forma geral ou nas diversas características que o compõem, nomeadamente as tarefas, os colegas, a remuneração, os líderes e as oportunidades de promoção de carreira (Gibson et al., 2012; Luthans, 2011). Logo, a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da perceção que o trabalho concretiza ou permite concretizar os valores mais basilares de cada pessoa (Wagner III & Hollenbeck, 2010).

Devido à complexidade deste conceito multifacetado, têm vindo a surgir vários modelos que se focam nas causas e métodos que podem ser utilizados para melhorar a satisfação no trabalho. De entre uma vasta coletânea, surgem cinco modelos principais que propõem a análise desta variável através de diferentes componentes (Kreitner & Kinicki, 2016):

- (i) Satisfação de necessidades: a satisfação é determinada pelo grau em que o trabalho permite a satisfação das necessidades individuais do colaborador;

- (ii) Discrepâncias: a satisfação é o resultado da diferença entre as expectativas do colaborador e aquilo que ele realmente recebe por parte do seu trabalho;
- (iii) Alcance de valor: a satisfação resulta da percepção que o trabalho permite o alcance e concretização dos valores de trabalho do colaborador;
- (iv) Equidade: a satisfação é condicionada pelo grau de justiça individual que o colaborador percebe por parte da sua organização, em comparação com os seus pares;
- (v) Componentes genéticas e de predisposição: a satisfação é também influenciada pelos traços individuais e fatores genéticos de cada colaborador, podendo existir uma maior ou menor predisposição para a (in)satisfação no trabalho.

Neste sentido, importa conhecer detalhadamente os catalisadores da satisfação no trabalho para que seja possível agir sobre eles de modo a potenciá-la. Matzler e Renzl (2006, p. 1262) focam-se no estudo da confiança, definida como “a disposição de uma parte ser vulnerável às ações de outra, com base na expectativa que esta realize uma ação específica importante para a primeira, independentemente da capacidade de a controlar”, e afirmam que os colaboradores se sentirão mais seguros e desenvolverão atitudes mais positivas para com o trabalho se confiarem nos seus pares e líderes (Mowday et al., 2013). Esta confiança impactará, pois, os níveis de satisfação no trabalho de forma direta, que posteriormente produzirá um efeito distintivo na retenção do colaborador e respetivo grau de lealdade (Dubrin, 2014).

Por outro lado, no que toca à relação entre satisfação e produtividade, Böckerman e Ilmakunnas (2012) concluem no seu estudo que esta dinâmica deve ser tida em conta sob vários ângulos, pois os efeitos da influência da primeira na segunda ocorrem: (i) ao nível da produtividade individual, na medida em que o indivíduo tem menos tendência a procrastinar; (ii) ao nível da exibição de comportamentos positivos e da eliminação de comportamentos prejudiciais para a organização; (iii) ao nível da redução das taxas de absentismo; (iv) ao nível do aumento das taxas de retenção e na redução de intenções de saída, na medida em que as constantes substituições e novos processos de recrutamento e seleção são morosos e contraproducentes; e (v) ao nível da redução de acidentes no local de trabalho, que também diminuirá as interrupções na produção. Em particular, esta relação pode ainda ser alavancada pela liderança, uma vez que os líderes providenciam direção, transparência e confiança aos colaboradores, aumentando a sua satisfação no trabalho. Por sua vez, a satisfação atuará

como mediadora desta relação, impactando os níveis de produtividade (Pudyaningsih et al., 2020).

Ademais, Čulibrk et al. (2018) investigam a satisfação no trabalho como uma variável antecedente e consequente. Isto é, os autores propõem um modelo que demonstra a influência das características do trabalho e da motivação na satisfação que, por conseguinte, impacta o envolvimento com o trabalho e o compromisso organizacional. Contudo, esta dinâmica ocorre de forma mais vinculada à medida que os indivíduos ocupam posições hierárquicas superiores, uma vez que as características do trabalho, nomeadamente a remuneração, as oportunidades de progressão, o sentido de desafio e a autonomia, são superiores nestes cargos e por isso melhor a sustentam.

De outro ângulo, e alinhando-se com as tendências organizacionais mais recentes, Haar (2013) estuda a relação entre a satisfação no trabalho e o equilíbrio trabalho-família. Nesta investigação, o autor conclui que o equilíbrio trabalho-família afeta a satisfação no trabalho, pois é cada vez percebida como mais importante a possibilidade de utilizar as TIC para trabalhar de qualquer lugar, não descurando a vida pessoal e familiar de cada colaborador. Aliás, o conflito entre a vida familiar e profissional mostra-se como um dos antecedentes mais negativos da satisfação no trabalho, prevendo elevados níveis de *turnover*, absentismo e comportamentos individuais prejudiciais para a organização (Indrasari et al., 2018; Papoutsis et al., 2014). Assim, acoplada com a satisfação no trabalho, encontra-se a flexibilidade do exercício de funções, que pode ainda representar um elemento facilitador da captação mas também da retenção de talento (Haar, 2013; Thornton et al., 2019).

Tendo em consideração uma perspetiva mais individual, McCann (2018) procurou compreender se a personalidade do colaborador influencia a sua predisposição para maiores ou menores níveis de satisfação no trabalho. Para isso, utilizou o Modelo dos Cinco Fatores (também conhecido como Modelo *Big Five*), que distingue as pessoas de acordo com os seus níveis de (i) abertura à experiência, (ii) conscienciosidade, (iii) extroversão, (iv) amabilidade e (v) estabilidade emocional (McCrae & Costa, 1987). O autor constatou assim que a instabilidade emocional é a única medida que influencia negativamente a satisfação no trabalho, visto que a insegurança, a ansiedade e a maior propensão para sentimentos depressivos e de embaraço tornam mais difícil o alcance de elevados níveis de satisfação. As organizações devem, deste modo, acautelar esta dificuldade, organizando programas e

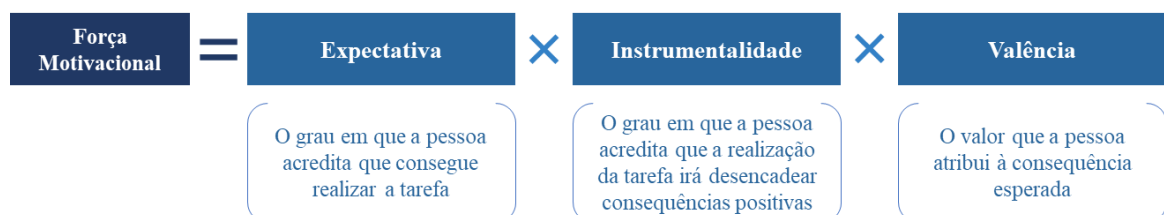
atividades que visem conferir segurança e estabilidade aos colaboradores que evidenciem este traço de personalidade de forma mais acentuada (McCann, 2018).

A satisfação no trabalho exhibe, portanto, um elevado interesse por parte das organizações pois a mesma está relacionada com fatores como a melhoria contínua e a qualidade, que influenciam diretamente a satisfação dos consumidores e, por isso, a rentabilidade organizacional (Kreiner et al., 2015; Matzler & Renzl, 2006). Deste modo, é relevante conhecer que outras variáveis se interrelacionam direta e diariamente com ela, de forma a serem tomadas decisões sobre como fomentá-la.

Ora, a motivação emerge como uma das variáveis que demonstra maior correlação positiva com a satisfação no trabalho (Kreitner & Kinicki, 2016). Esta é caracterizada por processos de esforço individual que intentam o alcance de determinado objetivo organizacional, variando quanto aos graus de intensidade, direção e persistência. A intensidade diz respeito a “quanto” a pessoa tenta, contudo elevados níveis de intensidade só são relevantes para a organização quando têm por base a direção correta, isto é, aquela que é alinhada com os objetivos organizacionais. Por fim, a persistência mede o período de tempo que um colaborador consegue manter e suplantar esse esforço, objetivando o interesse superior da organização (Robbins & Judge, 2018).

A força motivacional é, pois, composta pela expectativa, pela instrumentalidade e pela valência de cada ação (ver seguinte figura 5), de acordo com a Teoria Motivacional da Expectativa (Dubrin, 2014). Desta forma é visível que a motivação encoraja os colaboradores a realizarem o seu trabalho, com o propósito de atingirem objetivos individuais e organizacionais, perspetivando-o como uma necessidade que precisa de ser satisfeita (Chien et al., 2020).

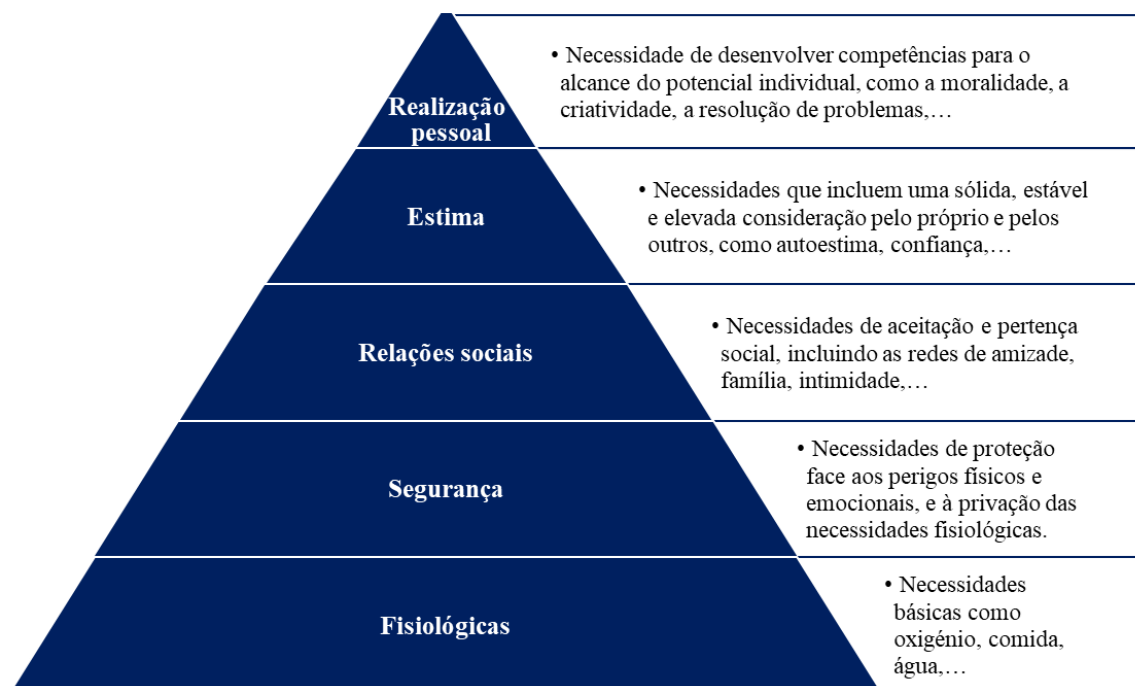
Figura 5 – Teoria Motivacional da Expectativa



Fonte: Dubrin (2014, p. 123)

Porém, é necessário compreender o processo subjacente à geração da motivação no trabalho. De forma geral, constata-se que a motivação consiste na interação de três elementos interdependentes: (i) as necessidades, resultantes de um desequilíbrio fisiológico ou psicológico; (ii) os impulsionadores, constituídos pela tradução das necessidades em motivos orientados para a ação; e (iii) os incentivos, definidos pela satisfação dessas necessidades – o final do ciclo da saciação da respetiva necessidade (Luthans, 2011). Posto isto, verifica-se que as necessidades alicerçam as teorias da motivação, sendo a mais popular, e ainda aceite, pertencente a Maslow (1943). Esta teoria, denominada de Hierarquia das Necessidades (ver seguinte figura 6), indica que à medida que cada patamar é substancialmente satisfeito (da base para o topo), o patamar seguinte passa a ser encarado como dominante e premente. Desta forma, se a organização pretende gerar motivação, deve primeiramente diagnosticar o nível em que aquele colaborador se encontra para, de seguida, concentrar os seus esforços em satisfazer esse nível e os seguintes, conforme a sua evolução (Gibson et al., 2012; Robbins & Judge, 2018).

Figura 6 – Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (1943, pp. 394–396) e Robbins e Judge (2018, pp. 131–132)

Por outro lado, Herzberg et al. (1959), com base na Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) desenvolveram a Teoria dos Dois Fatores que, essencialmente, divide as características do trabalho em dois grupos: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos.

O primeiro grupo refere-se a fatores que podem realmente motivar e satisfazer os colaboradores intrinsecamente, como as conquistas, o reconhecimento, a responsabilidade e as oportunidades de evolução de carreira. Contrariamente, os fatores higiênicos dizem respeito a elementos extrínsecos, como o *status*, a estabilidade e as condições do local de trabalho, que se não estiverem presentes desmotivarão fortemente os colaboradores pois são dados como garantidos, mas que ao estarem presentes não os motivarão de forma extraordinária. De acordo com esta teoria apenas com a junção de fatores motivacionais e higiênicos se torna possível dispor de colaboradores motivados (Dubrin, 2014; Thornton et al., 2019).

Ainda assim, ao longo das décadas, variadas teorias de motivação organizacional têm surgido, visando a compreensão profunda desta variável – do que a gera mas também do que a compõe. Deste modo, Kanfer et al. (2017) realizaram uma análise sistemática do progresso da mesma, tendo segmentado as teorias em: (i) teorias orientadas para o conteúdo, (ii) teorias orientadas para o contexto e (iii) teorias orientadas para o processo.

As (i) teorias orientadas para o conteúdo centram-se nos traços psicológicos, nas causas e nas tendências que estimulam a motivação, sendo alguns destes universais e outros pessoais. No que diz respeito aos motivos universais, os autores destacam a relevância da satisfação das necessidades, e respetivo ciclo (Maslow, 1943), da motivação intrínseca de cada indivíduo e da procura pela justiça organizacional. Já no que diz respeito aos motivos individuais, Kanfer et al. (2017) destacam o sentido de realização, poder e afiliação, os traços de personalidade e a orientação da motivação (o “porquê” de querer realizar determinada tarefa). Estas teorias enaltecem assim o importante papel das diferenças individuais para o alcance da motivação e, conseqüentemente, da produtividade (Dubrin, 2014; Kalwani & Mahesh, 2020).

Por outro lado, as (ii) teorias orientadas para o contexto focam-se nas características do meio envolvente que afetam a motivação dos colaboradores, desde as particularidades das tarefas desempenhadas e do trabalho em si, às dinâmicas de grupo e de equipa. Estas teorias complementam, pois, aquelas baseadas apenas no conteúdo, dado que demonstram a importância de fatores contextuais e sociais na geração e manutenção da motivação, como a confiança, a liderança e a cultura (Kanfer et al., 2017).

Por último, as (iii) teorias orientadas para o processo pressupõem que a motivação é composta por dois subsistemas interdependentes: um primeiro que gere a seleção de objetivos e um segundo que divulga e pretende a concretização desses objetivos. Assim, no que concerne ao primeiro subsistema, salientam a importância da escolha dos objetivos e das crenças e expectativas a eles associados. Já no segundo subsistema, destacam a relevância da direção, intensidade e autorregulação para o cumprimento dos objetivos (Kanfer et al., 2017). Estas teorias têm ainda em conta os recursos disponíveis (individuais e organizacionais) e o planeamento das ações para o incremento da motivação (Ryan & Deci, 2000; Trépanier et al., 2020). Por conseguinte, nota-se que as teorias orientadas para o processo propõem o alcance da motivação pela estipulação de objetivos individuais, grupais e organizacionais, apelando ao sentimento de pertença e espírito de equipa (Dubrin, 2014).

A compreensão dos processos de geração de motivação viabiliza também o estudo das consequências de colaboradores motivados. O desempenho individual é uma das variáveis mais estudadas no que toca a esta associação, pois não só se constitui como um elemento-chave para as organizações como revela uma relação significativamente positiva com a motivação (Chien et al., 2020; Mulang, 2021). Esta relação pode ainda ser alavancada quando adicionadas medidas *Financeiramente* motivadoras e práticas que permitam a internalização acessível e veloz dos objetivos organizacionais por parte dos colaboradores, como um estilo de liderança adequado à especificidade de determinada organização (Nugroho et al., 2020).

Por outro lado, a motivação é também capaz de contribuir para um clima organizacional mais positivo, gerando comportamentos favoráveis à organização (Subramani et al., 2015). De modo a preservar esses níveis de motivação positivos, as organizações podem ainda realizar inquéritos de clima organizacional que permitam aferir de forma direta se os colaboradores se sentem motivados, devendo ser implementados modelos de gestão de desempenho pensados para aqueles colaboradores, interligados com a avaliação e respetiva recompensa do trabalho (Deepa et al., 2014).

Finalmente destaca-se a importância das relações interpessoais para o aumento e manutenção dos níveis motivacionais dos colaboradores. A comunicação, colaboração e espírito de equipa apropriados permitem que os colaboradores se comportem de forma positiva e se apoiem uns aos outros, durante momentos mais adversos e stressantes. Posto isto, constata-

se que a interação positiva entre os diversos membros organizacionais deve ser fomentada pelos líderes, visando o suporte da motivação dos colaboradores (Jungert et al., 2018).

À semelhança da motivação, também o *engagement* se constitui como uma variável associada e, com impacto, na satisfação dos colaboradores. Este conceito engloba em si componentes cognitivas, emocionais e comportamentais que resultam num determinado nível de empenho no desempenho individual e organizacional (Saks, 2006). Ademais, Schaufeli (2013) refere que, de modo pragmático, as organizações poderão perspetivar o *engagement* como a junção da satisfação no trabalho com o compromisso organizacional e com o comportamento extra-papel. Reconhece-se assim que o *engagement* se distingue do compromisso organizacional pois é caracterizado por um estado afetivo-cognitivo mais duradouro, profundo e abrangente, constituindo o esforço discricionário que o colaborador exerce para além daquilo que é expectável e definido para si pela organização (McBain, 2007; Schaufeli et al., 2002; Seijts & Crim, 2006).

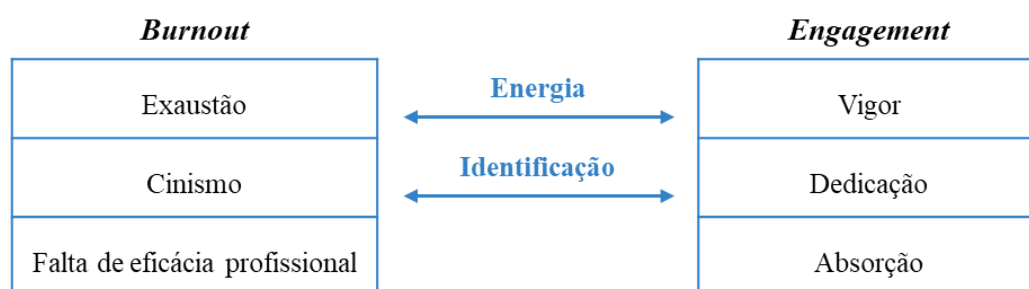
Sob outra perspetiva, Buckingham e Coffman (1999) definem *engagement* através da utilização de uma analogia – a subida de uma montanha. Explicam, pois, que para que um colaborador demonstre elevados níveis de *engagement* necessita de subir a montanha primeiro, trilhando um caminho muitas vezes complexo e difícil. Ao longo da subida, o colaborador sente-se cada vez mais *engaged*, sendo essencial passar por todas as etapas para que à chegada do cume possa disfrutar da vista panorâmica e não inicie imediatamente a descida. No topo da montanha, o colaborador conhece inteiramente a sua função e as expectativas organizacionais, desempenha exemplarmente as suas tarefas e exhibe comportamentos extra-papel.

Neste sentido, colaboradores totalmente *engaged* exprimem atração, inspiração e fascínio pelo seu trabalho, desejando dar sempre o seu melhor pois acreditam que podem realmente acrescentar valor à organização (Seijts & Crim, 2006). Para além disso, estes colaboradores exibem elevados níveis de confiança no conhecimento e nas competências de todos os membros da organização, apresentando três atitudes elementares: (i) defendem e referenciam a organização a membros internos e externos à mesma; (ii) desejam intrinsecamente continuar a trabalhar na organização, independentemente de ofertas interessantes de terceiros; e (iii) investem, com gosto, o seu tempo extra na organização, evidenciado comportamentos extra-papel (Baumruk, 2006).

Apesar das variadas conceptualizações que apresenta, o *engagement* tem vindo a ocupar um papel de maior importância ao longo dos anos. As organizações, em particular, mostram-se cada vez mais interessadas em conhecer os níveis de *engagement* dos seus colaboradores visto saberem os efeitos positivos que podem daí resultar (Rama Devi, 2009). Ora, com esse intuito, foram desenvolvidas múltiplas escalas que possibilitam esta medição, sendo uma das mais utilizadas denominada de UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*). Esta escala, que pressupõe a aplicação de um inquérito por questionário, avalia os níveis de *engagement* dos colaboradores por intermédio da medição de três componentes: (i) o vigor, que se manifesta em níveis superiores de energia e resiliência mental; (ii) a dedicação, que se traduz num envolvimento profundo, e gera entusiasmo, inspiração e orgulho; e (iii) a absorção, que se revela por intermédio de elevados níveis de concentração e atenção por parte do colaborador (Schaufeli, 2013; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2003).

Tendo isto em conta, é todavia importante ressaltar que colaboradores *engaged*, não são de todo viciados no trabalho (*workaholics*) nem estão perigosamente perto de *burnouts*, dado que são capazes e têm prazer em vivenciar experiências fora do trabalho. De facto, *engagement* e *burnout* são considerados conceitos distintos e opostos pois, no caso do primeiro, os colaboradores encaram as exigências do trabalho como desafios, não entrando em esgotamento (ver seguinte figura 7).

Figura 7 – Diferenças entre *burnout* e *engagement*



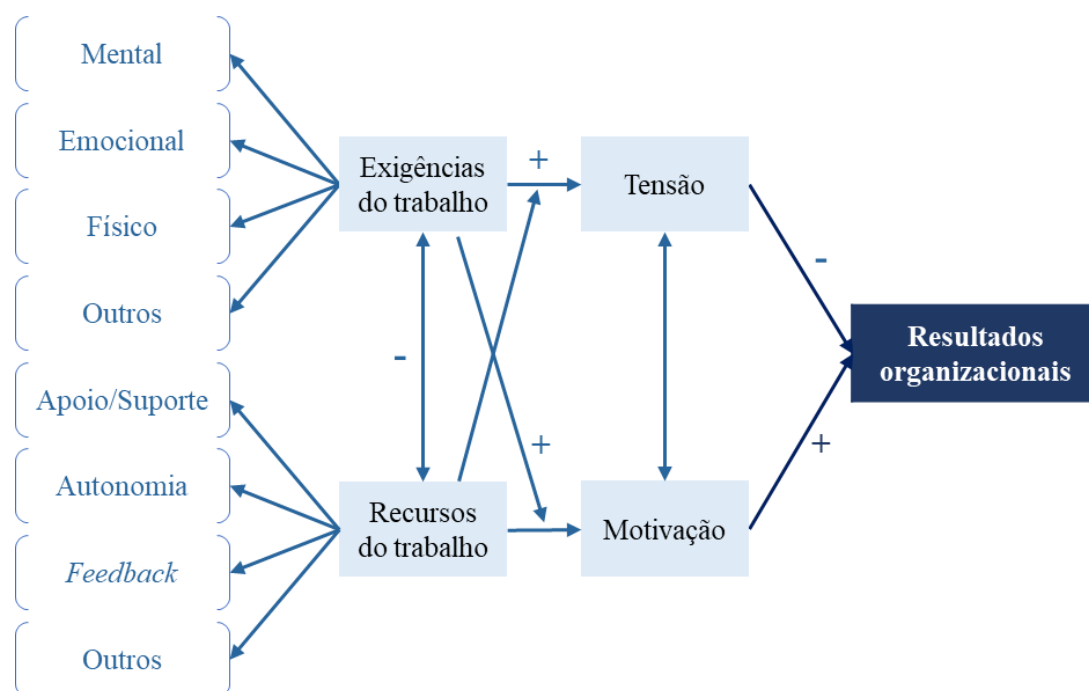
Fonte: Schaufeli e Salanova (2007, p. 141)

Estando associado a comportamentos positivos, ao bem-estar organizacional e à produtividade individual e organizacional, o *engagement* é cada vez mais perçecionado como indispensável às organizações de sucesso. Desta forma, Schaufeli e Salanova (2007) resumem os fatores impulsionadores do *engagement* em três segmentos: (i) os recursos do trabalho – físicos, sociais e organizacionais; (ii) o relevo dos recursos do trabalho, tornando-

se mais relevantes quando a sua perda está iminente; e (iii) os recursos pessoais, percebidos através de uma autoavaliação que o colaborador efetua acerca da sua capacidade para contribuir para o sucesso da organização (Hobfoll, 2002; Hobfoll et al., 2003; Schaufeli & Bakker, 2004).

Ora, o Modelo JD-R (*Job Demands-Resources*), de natureza motivacional, explica exatamente esta dinâmica, conjecturando que o *engagement* é previsto pelos recursos do trabalho e está associado aos recursos pessoais, sendo que ambos diminuem o impacto das exigências do trabalho, fomentando a prossecução dos objetivos e o desenvolvimento pessoal (Bakker et al., 2008). Paralelamente, a motivação e a tensão exercem também influência sobre os níveis de *engagement*, interferindo nos resultados organizacionais (ver seguinte figura 8).

Figura 8 – Modelo JD-R



Fonte: Bakker & Demerouti (2007, p. 313)

Desta forma, é crucial que os líderes e a gestão de topo se preocupem com os níveis de *engagement* dos colaboradores pois, quando baixos, podem significar também desmotivação e pouco comprometimento à organização (May et al., 2004). Para isso, poderão realizar inquéritos regulares aos seus colaboradores que meçam esta variável mas também o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais, visando fomentar a crença

de um trabalho significativo e psicologicamente seguro – o que também estimulará o *engagement* dos mesmos (Dubrin, 2014; McBain, 2007).

Torna-se assim evidente que estas variáveis – satisfação, motivação e *engagement* – se influenciam recíproca e mutuamente ao longo de todo o ciclo da organização. Se, por um lado, a motivação impacta a satisfação no trabalho, e, conseqüentemente, gera comportamentos positivos e elevados níveis de bem-estar organizacional (Ćulibrk et al., 2018; Joo & Lee, 2017), por outro lado, a satisfação no trabalho influencia os níveis motivacionais dos colaboradores, através da fomentação de itens a si inerentes, como a percepção das práticas de gestão e de reconhecimento, e respetiva gestão de recompensas (Eskildsen & Dahlggaard, 2000; Papoutsis et al., 2014).

Adicionalmente, elevados níveis de *engagement* podem contribuir para o aumento e sustentabilidade da satisfação no trabalho, pois ao esforçar-se, positivamente, por alcançar novas metas e ver o seu trabalho compensar, o indivíduo alimenta também a sua satisfação no trabalho (Meynhardt et al., 2020). Por sua vez, a satisfação para com fatores como as condições do trabalho (segurança, conforto, horas de trabalho, níveis de stress e práticas de gestão), as relações interpessoais e as políticas de promoção influencia diretamente as taxas de *engagement* dos colaboradores (Djoemadi et al., 2019), revelando que apenas colaboradores satisfeitos se podem tornar colaboradores *engaged* (Abraham, 2012; Leite et al., 2014).

Finalmente, também a motivação se associa ao *engagement*, na medida em que colaboradores que exprimem níveis motivacionais mais elevados são aqueles que também se dispõem a comportamentos extra-papel e esforços discricionários (Abu-Shamaa et al., 2015). Particularmente, os colaboradores *engaged* encontram-se num estado motivacional positivo que os impele a encontrar significado no trabalho (Dubrin, 2014), contribuindo diretamente para a eficácia organizacional, por intermédio de práticas de gestão de pessoas que sustentam esses níveis de motivação (Ajibade & Ayinla, 2014).

Conclui-se assim que a satisfação no trabalho, a motivação e o *engagement* dos colaboradores são constructos complexos e multifacetados, cada vez mais relevantes para o seio organizacional, uma vez que podem representar um papel significativo na procura das organizações por vantagens competitivas (Buckingham & Coffman, 1999; Sarangi & Srivastava, 2012). Ademais, grande parte dos impulsionadores destas três variáveis não são

Financeiros, permitindo que tanto as organizações de grande como de pequena escala possam tomar medidas que as fomentem, tendo até em consideração as relações de influência que ocorrem entre as mesmas (Ekhsan et al., 2019; Markos & Sridevi, 2010). Torna-se assim pertinente o estudo e aplicação destes conceitos na academia e no campo organizacional, com vista ao alcance, por intermédio destes, de maior produtividade, eficácia e sucesso organizacional (Kreitner & Kinicki, 2016; Luthans, 2011; Robinson et al., 2004).

1.4. Gestão de pessoas e liderança nas organizações

A gestão de recursos humanos, cada vez mais intitulada de gestão de pessoas, tem vindo a conhecer avanços consideráveis nos últimos anos. Esta alteração de denominação ilumina uma nova tendência que se preocupa não só com as consequências favoráveis, individuais e organizacionais, de uma gestão eficaz do capital humano, mas tem também em consideração cada pessoa-colaborador enquanto fim em si próprio, ao invés de um meio para alcançar resultados mais positivos (Alfes et al., 2013; Buckingham & Coffman, 1999). Esta evolução representa alterações profundas na forma como as organizações podem perspetivar os seus colaboradores, os seus clientes e o seu meio envolvente, destacando-se algumas das mudanças mais significativas e impactantes que já ocorreram (Chiavenato, 2001):

- Da Era Industrial à Era da Informação;
- Dos mercados restritos e localizados à globalização;
- Da estabilidade à mudança;
- Da autoridade à orientação;
- Do trabalho a tempo integral ao trabalho em tempo parcial.

Particularmente, inerente às dinâmicas aceleradas e à imprevisibilidade sentida no campo organizacional, também a gestão de pessoas tem a necessidade de evoluir para acautelar novas formas de trabalho e expectativas (Gravina et al., 2018). Assim, pode guiar-se por práticas mais tradicionais ou mais ágeis. Enquanto as políticas de recursos humanos tradicionais encaram as pessoas como recursos para exploração e privilegiam acima de tudo a redução de custos para a melhoria da eficiência organizacional, as práticas ágeis de gestão de talento consideram que os colaboradores se constituem como contribuidores para a formulação, desenvolvimento e alcance da estratégia e objetivos organizacionais, conferindo-lhes autonomia e responsabilidade sobre as suas próprias ações (Denning, 2018).


Ora, a digitalização das organizações impacta, pois, os seus sistemas de gestão de pessoas que, através de TIC, são capazes de solucionar eficaz e eficientemente problemas outrora demasiado complexos. Para além disso, aceleram os processos de tomada de decisão, aumentam a qualidade dos dados analíticos e respetivas análises, diminuem a morosidade de processos, asseguram a sustentabilidade de funções em teletrabalho ou regime híbrido e permitem que os seus colaboradores se centrem em atividades cruciais para a organização, uma vez que as tarefas mecânicas são tecnologicamente resolvidas (Bannikov & Abzeldinova, 2021; Fenech et al., 2019). Todavia, para que tal seja possível é necessário que as organizações invistam em cursos de formação que permitam aos colaboradores usufruir integralmente das funcionalidades e ferramentas que têm ao seu dispor, bem como em programas que continuem a fomentar a interação social e o trabalho em equipa (Bennett, 2009; El-Khoury, 2017).

Com esta mudança de paradigma, torna-se evidente a necessidade de as organizações adaptarem as suas políticas de gestão, perspetivando as pessoas, na sua individualidade, como parceiras de negócio e *stakeholders*, ao invés de apenas recursos (ver seguinte tabela 2). Adicionalmente, constata-se que a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois deriva dos inúmeros fatores que lhe são inerentes, como a estrutura, o setor do negócio, os processos internos e o estilo de gestão (Chiavenato, 2008; Palthe & Kossek, 2003). Ainda assim, verifica-se, em diversos contextos, que esta pode influenciar o comportamento e as atitudes dos colaboradores, contribuindo para o desempenho individual e organizacional, através das interpretações que estes efetuam acerca do clima da organização (Bowen & Ostroff, 2004).

Neste sentido, importa diferenciar as políticas das práticas de gestão de pessoas. Enquanto as primeiras se referem às intenções formais e planeadas respeitantes a esta temática, as segundas concernem realmente as atividades observáveis que os colaboradores experienciam no seu dia-a-dia (Boselie et al., 2005). Aquando da definição das políticas da gestão de pessoas, os profissionais devem preocupar-se com o “como” e “porquê” de cada política, intuindo uma tradução pragmática (isto é, a prática) que permita o alcance da visão, missão e objetivos previamente estipulados (Bowen & Ostroff, 2004). Para além disso, não devem esquecer que as práticas devem mostrar-se articuladas entre si, de modo a alavancarem o potencial benéfico de cada uma (Boon et al., 2019; Esteves & Caetano, 2010). Deste modo, os valores e as normas basilares que sustentam as práticas de gestão de pessoas

devem ser coerentes e consistentes quanto ao seu posicionamento, desde o recrutamento e seleção à gestão de desempenho, passando pelas relações laborais, pela higiene, segurança e saúde no trabalho até à gestão da formação e desenvolvimento do colaborador (Yokoyama, 2016).

Tabela 2 – Da gestão de recursos humanos à gestão de pessoas

Pessoas como recursos		Pessoas como parceiros/<i>stakeholders</i>
Trabalho individual		Trabalho em equipa
Horário rigidamente estabelecido		Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras		Preocupação com resultados
Subordinação à chefia		Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização		Vinculação à missão e visão
Dependência da chefia		Interdependência entre colegas e equipas
Alienação à organização		Participação e comprometimento
Ênfase na especialização		Ênfase na ética e na responsabilidade
Executores de tarefas		Empreendedores
Ênfase nas destrezas manuais		Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra		Inteligência e talento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, pp. 18–20, 2008, p. 9)

Após a definição e implementação das práticas de recursos humanos torna-se então crucial que as perceções dos colaboradores acerca das mesmas sejam conhecidas para que os líderes atuem de forma informada na disseminação destas práticas e possam melhorá-las com base na opinião dos colaboradores (Chandrakumara & Sparrow, 2004). É ainda de sublinhar que estas perceções podem divergir entre estes, uma vez que derivam das experiências passadas, das crenças e valores e das diferentes expectativas que os caracterizam, sendo essencial agregar a informação apropriadamente (Alfes et al., 2013).

Em suma, verifica-se que a gestão de pessoas é basilar para o funcionamento eficaz e eficiente das organizações, enfatizando-se o seu papel estratégico para os resultados e envolventes organizacionais (Storey et al., 2019). Os seus objetivos passam por planear, organizar, dirigir e controlar as pessoas que compõem a organização, através de seis processos fundamentais: (i) agregar pessoas; (ii) aplicar pessoas; (iii) recompensar pessoas;

(iv) desenvolver pessoas; (v) manter pessoas; e (vi) monitorizar pessoas. Apesar destas funções estarem, geralmente, alocadas a um departamento, divisão ou direção específica da organização, a sua mentalidade e posicionamento devem ser transmitidos a todas as chefias e gestores que nela desempenham funções, com vista à fomentação pelas lideranças de formas de ser e estar partilhadas (Chiavenato, 2008).

Ora, o tópico da liderança tem sido sempre perspetivado como de extrema importância ao longo dos tempos, seja pela academia ou pelas organizações. Num mundo cada vez mais competitivo e imprevisível, a gestão de topo das organizações tem vindo a investir imenso no conhecimento e formação dos seus líderes, com vista ao sucesso organizacional. Atualmente, a liderança já não é apontada como o domínio de uma ou outra pessoa na organização, mas sim como a soma e distribuição da mesma por todos os membros que compõem o grupo. Assim, é essencial que cada colaborador seja capaz de se responsabilizar pelas suas ações uma vez que esta competência é relevante tanto para os níveis de topo da organização como na gestão de níveis mais inferiores (Dubrin, 2014).

De entre inúmeras definições presentes na literatura, Wagner III e Hollenbeck (2010, p. 195) definem liderança como “a influência não-coerciva e simbólica exercida para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado com vista ao alcance de objetivos grupais”. Por outro lado, Robbins e Judge (2018, p. 217) afirmam, de forma mais simples, que a liderança é a “capacidade de influenciar um grupo rumo ao alcance de uma visão ou a um conjunto de metas”. Desta forma, no seu âmago, a liderança trata de compreender o comportamento das pessoas e moldá-lo, consoante os fatores contextuais que a rodeiam, tendo em vista a sustentabilidade e produtividade organizacional (Kets de Vries et al., 2011).

Assim, as diferentes conceptualizações atuais de liderança apresentam semelhanças em quatro aspetos: (i) a liderança é um processo entre líder e subordinados/seguidores; (ii) a liderança envolve influência social; (iii) a liderança ocorre em diversos níveis da organização; e (iv) a liderança centra-se no cumprimento de objetivos (Kreitner & Kinicki, 2016, p. 467). Constata-se, pois, que a liderança pode ser percecionada como a soma e interação de três forças distintas: os líderes, os subordinados/seguidores e as situações. No entanto, nem todas as teorias de liderança enfatizam estas três dimensões de forma integrada e simultânea.

A primeira abordagem à liderança, que surgiu em 1869, defende que os traços de liderança são inatos, pelo que os grandes líderes herdam essa competência e capacidade. Desta forma, alguém que não “nasce líder”, nunca se poderá transformar num (Glynn & DeJordy, 2010; Wagner III & Hollenbeck, 2010). Esta teoria foca-se então nos traços de personalidade de cada indivíduo e em como estes influenciam o surgimento e posterior eficácia de um líder (Robbins & Judge, 2018). O traço da extroversão e do autoconhecimento têm vindo a mostrar-se como dois dos maiores preditores de liderança eficaz. Seguidamente, a autoconfiança, a abertura à experiência, a proatividade, a inteligência emocional e a conscienciosidade exibem também um forte impacto positivo na capacidade de liderança (Gibson et al., 2012; Luthans, 2011).

Para além dos traços de personalidade, importa também referir as competências cognitivas que os líderes devem possuir para desempenhar de forma mais eficaz o seu papel (Wagner III & Hollenbeck, 2010). Esta relação torna-se bastante clara pois um elevado nível de competências cognitivas, que compreendem capacidade mental e conhecimento, permitirão maiores níveis de competências, como a resolução de problemas e a inovação, que alavancam a eficácia do líder ao possibilitarem a compreensão alargada do meio envolvente e a tomada de decisão informada e adequada a determinado momento (Dubrin, 2014).

Sob outra perspetiva, algumas teorias da liderança centram-se antes nos comportamentos e estilos de liderança. A teoria comportamental da liderança estuda assim os diversos comportamentos que o líder pode revelar e os resultados dos mesmos, integrando em si o estilo de liderança que o mesmo assume perante os seus subordinados/seguidores (Dubrin, 2014). O comportamento do líder, quanto ao modo de supervisão, pode ser (i) orientado para o colaborador (consideração pelo outro), tentando suprimir e satisfazer as necessidades sociais e emocionais do grupo, ou (ii) orientado para o trabalho (estrutura inicial), focando-se na supervisão cuidada dos métodos que os colaboradores utilizam para atingir os seus objetivos, e respetivo cumprimento (Kreitner & Kinicki, 2016; Robbins & Judge, 2018).

Adicionalmente, quanto ao estilo de tomada de decisão, o líder pode apresentar-se como (i) autoritário, na medida em que toma toda e qualquer decisão sozinho e fomenta a produtividade mas necessita de supervisionar e controlar os seus subordinados de perto; (ii) *laissez-faire*, dotando os subordinados de elevados níveis de autonomia e quase abdicando do seu papel de liderança; e (iii) democrático, promovendo a autonomia suplantada pela

orientação individual e grupal – sendo o estilo com resultados mais positivos no panorama geral das organizações (Glynn & DeJordy, 2010; Wagner III & Hollenbeck, 2010).

Em contrapartida, as teorias de liderança contemporâneas agregam os três estilos de tomada de decisão supracitados, integrando-os numa perspectiva transacional, e definem o conceito de liderança transformacional e carismática (Nugroho et al., 2020). Os líderes transformacionais evidenciam características como o carisma, a autenticidade, a capacidade de inspirar os outros, a estimulação intelectual e a consideração individual pelos outros (Luthans, 2011; Wagner III & Hollenbeck, 2010). De entre estas quatro características, o carisma destaca-se como aquela que distingue significativamente estes líderes dos restantes, pois revela (i) a capacidade intrínseca e extraordinária de conceber e partilhar uma visão com os seus subordinados/seguidores, (ii) a competência mestre da comunicação, (iii) a inspiração de confiança e (iv) a gestão da percepção de terceiros relativamente à sua imagem (Dubrin, 2014; Kreitner & Kinicki, 2016).

Por outro lado, no que toca à autenticidade, os líderes demonstram elevados níveis de autoconhecimento e autorregulação, estimulando também comportamentos positivos que orientem os subordinados num caminho de desenvolvimento pessoal. Para além disso, líderes autênticos também se mostram bastante confiantes e assertivos, não se conformando nem cumprindo expectativas de terceiros se não estiverem alinhadas com os seus valores e crenças. Deste modo, a consistência do seu pensamento e das suas ações resultam numa percepção de transparência por parte dos colaboradores que lhes permite serem admirados sem se esforçarem, gerando sentimentos de confiança (Men & Stacks, 2014).

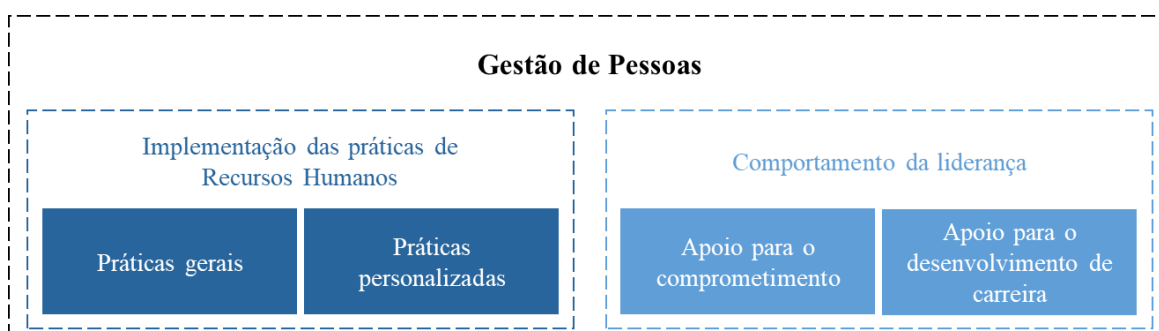
Por fim, as teorias da liderança contingencial ou situacional focam-se tanto no trabalho como nos colaboradores. Assim, propõem que o melhor estilo de liderança não é universal e depende da situação em que ocorre, como as características daquele líder, as particularidades daqueles subordinados/seguidores, o ambiente organizacional e o setor de negócio (Dubrin, 2014; Glynn & DeJordy, 2010). Consequentemente, o líder necessita de analisar e interpretar o meio envolvente e respetivos agentes para que depois possa adaptar a sua forma de ser e estar (estilo da liderança) ao contexto que o rodeia, satisfazendo as necessidades do grupo e visando o alcance dos objetivos organizacionais (Robbins & Judge, 2018).

Sendo o conceito da liderança um dos tópicos mais estudados na academia, neste campo organizacional, é então fundamental que este estudo se foque na importância da mesma para

as organizações serem capaz de inspirar e infundir propósito e significado na experiência de trabalho dos colaboradores, ao invés de um “simples” meio para a eficiência organizacional, como é perspectivada em vasta medida (Glynn & DeJordy, 2010; King & Lawley, 2016).

Tendo em conta que os líderes são responsáveis pela implementação das práticas de gestão de pessoas a um nível hierárquico e operacional, Knies et al. (2020) constroem um modelo de conceptualização que visa clarificar que o seu comportamento, não só influencia, como é parte integrante da gestão de pessoas de uma organização (ver seguinte figura 9). Porém, é clara a distinção entre liderança e gestão, que se constituem apenas como complementares. Enquanto a gestão lida com a complexidade e requer a preservação da ordem, da consistência e dos resultados, a liderança lida com o meio envolvente competitivo através da estipulação de uma visão para o futuro, inspirando e motivando os seus subordinados (Luthans, 2011). Atualmente, as organizações procuram gestores que são líderes mas também líderes que exibem boas capacidades de gestão, pois é esta a única forma de superarem as adversidades desafiantes e gerarem vantagem competitiva (Dubrin, 2014).

Figura 9 – A liderança na gestão de pessoas



Fonte: Knies et al. (2020, p. 713)

Torna-se, desta forma, evidente que os líderes, através do seu estilo de liderança, são cruciais para o desempenho organizacional, uma vez que a sua adequação poderá alavancar processos de *engagement*, motivação, satisfação e produtividade individual e grupal (Baumruk, 2006; Nugroho et al., 2020; Suharti & Suliyanto, 2012). Adicionalmente, os líderes mostram-se como catalisadores da retenção dos colaboradores, dado que a lealdade destes está primeiramente ligada ao seu líder, e aos colegas de equipa, e só depois à organização como um todo. A liderança é assim de extrema importância pois estabelece-se como um dos pontos de contacto mais íntimo e influente do bem-estar do colaborador na organização. Posto isto,

comportamentos inadequados ou negativos por parte do líder gerarão fortes consequências negativas para o clima e sucesso organizacional (Therkelsen & Fiebich, 2003).

Finalmente, operando num meio envolvente em constante mutação e evolução, a liderança toma ainda a seu cargo a gestão de processos de mudança que, sem si, nunca poderão ser levados a cabo. Importa, pois, que a gestão de topo tenha em consideração o parecer dos líderes e que garanta o seu apoio antes de iniciar estes processos, de forma a potenciar resultados mais positivos e uma difusão da mudança mais proativa e harmoniosa (Vemuri & Bellinger, 2017). As organizações devem assim investir no recrutamento, formação e retenção de indivíduos que demonstrem esta competência da liderança, visto que poderão providenciar um retorno positivo para o sucesso organizacional, através do fortalecimento da cultura organizacional (Schein, 2010).

Capítulo 2 – Comunicação interna e cultura nas organizações

2.1. O papel estratégico da comunicação interna nas organizações

Nos dias de hoje, as organizações atuam em meios envolventes cada vez mais imprevisíveis e competitivos, procurando insistentemente otimizar e potenciar vantagens competitivas, com vista ao alcance de um desempenho organizacional superior. Porém, para que isso seja possível, é imprescindível que se preocupem com a relação que estabelecem com os seus colaboradores, nomeadamente através de uma gestão estratégica da comunicação interna (Robbins & Judge, 2013). Esta gestão apoia-se no “desenvolvimento de um trabalho de comunicação intraorganizacional consciente e reflexivo, que visa apoiar, impulsionar, desenvolver e adaptar a direção estratégica da organização”, à medida que o seu contexto, necessidades e expectativas se alteram (Dahlman & Heide, 2021, p. 4).

Independentemente do contexto, a comunicação é um processo fundamental na vida dos indivíduos e dos grupos. Somente através desta é possível a partilha de significados, a transferência de informação e, posteriormente, a criação de conhecimento. Ora, torna-se deste modo perceptível a importância do estudo da comunicação no seio das organizações, uma vez que estas apenas prosperam quanto este processo é gerido de forma apropriada. Assim, em traços gerais e mais tradicionais, a comunicação pressupõe, numa primeira instância, a codificação de um pensamento por parte do emissor e, seguidamente, a transmissão desse em forma de mensagem ao recetor, utilizando determinado canal de comunicação. Por sua vez, o recetor começa por descodificar e compreender a mensagem para que depois possa optar por fornecer, ou não, *feedback* ao emissor (Gibson et al., 2012). Tendo isto em conta, denota-se que o estudo da comunicação se prende com o conteúdo e compreensão do significado da mensagem mas também com o formato desta (Robbins & Judge, 2013).

De forma particular, quando transposta para a dinâmica organizacional, a comunicação interna (uma dimensão da comunicação organizacional) mostra-se cada vez mais basilar pois confere novas perspetivas e potenciais linhas de orientação aos líderes. A gestão estratégica desta permitirá uma reflexão atenta dos crescentes níveis de multiculturalidade e de amplitude geracional, proporcionando o alinhamento e cooperação entre diferentes grupos funcionais e departamentos (Argenti, 1996; Bharadwaj, 2014; Ruão, 1999). É assim fulcral

entender que a estratégia deve estar presente no que diz respeito a objetivos tangíveis, mas também a metas de escala humana, uma vez que:

Dentro de uma organização, a comunicação interna passa por criar estabilidade, pessoal e profissional, nos colaboradores, através de uma equilibrada gestão de atividade e técnicas – que, quando combinados, são estratégia (Neiva, 2018, p. 63).

Ao longo dos tempos, inúmeros têm sido os autores a definir o conceito de comunicação interna organizacional. Algumas das definições mais consensuais são propostas por Cutlip et al. (2006, p. 9) que se referem a “relações internas”, Kennan e Hazleton (2005, p. 312) que preferem o termo “relações públicas internas” e, por fim, Kalla (2005, p. 304) que a designa como “comunicações internas integradas”. Ainda que a literatura seja vasta neste sentido, constata-se que a comunicação intraorganizacional, tal como a denominação indica, tem como foco o discurso interno que ocorre no seio organizacional (Reinsch Jr., 1996).

Ao centrar-se apenas nas mensagens trocadas entre os membros de uma organização, a comunicação interna revela-se como uma interação social que procura “compatibilizar os interesses dos mesmos, contribuindo assim para a construção das identidades dos indivíduos e das organizações” (Gomes, 2011, p. 220). Todavia, para que seja possível a otimização dos processos afetos à comunicação interna, esta deve ser perspectivada de um ponto de vista estratégico, preocupando-se com as interações e relações existentes entre os *stakeholders* de uma organização – grupo composto por indivíduos que detêm algum grau de interesse nos processos e/ou resultados da organização (Freeman, 1984). Estas interações podem ser efetivadas em diferentes dimensões, como a entre pares de equipa, a entre pares de projeto, ao nível corporativo e ao nível da gestão de topo (Borca & Baesu, 2014; Welch & Jackson, 2007), demonstrando que é essencial que cada indivíduo encare a comunicação interna como responsabilidade sua (Ruão, 1999).

Logo, perspectivando a comunicação interna de modo estratégico, torna-se perceptível que este é um fenómeno multidisciplinar que carece de uma análise multinível e integrada, devendo a organização certificar-se que está presente nas competências de cada colaborador. De forma a alcançar esse objetivo, a comunicação interna deve centrar-se na partilha da estratégia, da missão, da visão e dos valores organizacionais para que a partilha de conhecimento, através da informação transmitida, resulte no aumento dos níveis de motivação e satisfação dos colaboradores. Contudo, tal apenas é concretizável se a comunicação interna inspirar os colaboradores, pautando-se por critérios de clareza,

transparência e confiança. Os diretores dos departamentos encarregues da gestão da comunicação interna devem assim estar integralmente envolvidos neste processo para que os colaboradores percecionem interesse e disponibilidade por parte destes, fomentando uma cultura grupal assente no “nós” (Kalla, 2005; Wright, 1995).

A utilização do pronome “nós” em todas as ações provenientes da comunicação interna permitirá a transmissão de mensagens que, para além do seu conteúdo, reforçam uma relação de proximidade com o líder e, conseqüentemente, com a organização (Cheney, 1983). Esta pequena mudança de discurso tem em si assente um potencial transformador inigualável que, em última instância, poderá conduzir a um desempenho organizacional superior (Dahlman & Heide, 2021). Desta forma, o plano estratégico de comunicação interna deve incluir esta prática, conjuntamente com outras iniciativas e medidas que centrem o indivíduo no seio da organização através do seu envolvimento em processos de mudança, da comunicação transparente e transversal a todas as temáticas, da adaptação do discurso ao público-alvo, da exposição de oportunidades de formação e desenvolvimento, do reconhecimento justo das conquistas de cada colaborador e do *feedback* constante e recíproco (Kress, 2005).

Todavia, esta gestão mostra-se complexa e multifacetada uma vez que pressupõe o balanceamento de diversos níveis, sentidos, propósitos, canais e participantes, de modo a coordenar, a transmitir informação, a fomentar a partilha de vivências e sentimentos, e a motivar os colaboradores. Portanto, a comunicação interna objetiva, essencialmente, a coordenação do esforço de cada membro da organização para os objetivos comuns, através da transmissão transparente de informação e da partilha de emoções com vista à criação de um sentido comum de grupo (Bauer & Erdogan, 2012). Tendo isto em conta, a conjugação dos fatores supracitados permitirá que a comunicação interna impulse o seu fator motivacional, clarificando e premiando o propósito de cada colaborador (Payne, 2005; Robbins & Judge, 2013), bem como se certifique que o “ruído” não transtorna ou prejudica a sua eficácia (Ruão, 1999).

A comunicação pode apresentar-se sob vários tipos, incluindo o verbal, o não-verbal e o escrito. Tal como a designação indica, a comunicação verbal é aquela que transmite a informação oralmente, seja cara-a-cara, por chamada telefónica ou até por videoconferência e é, geralmente, síncrona. Contrariamente, a comunicação escrita pode servir-se de instrumentos como os *e-mails*, os memorandos, as *newsletters* e, muitas vezes, pressupõe

uma dinâmica assíncrona e mais formal, sendo por isso a eleita para redigir contratos de trabalho, manuais de práticas organizacionais, entre outros. O emissor deve então preocupar-se com o propósito da sua mensagem, pois tratando-se da comunicação de factos ou emoções, deverá optar pela comunicação escrita ou verbal, respetivamente (ver tabela 3). Por outro lado, importa referir que a comunicação não-verbal também influencia a receção e compreensão da mensagem, manifestando-se através de expressões faciais, tom de voz, postura e contacto visual do emissor, desempenhando um papel de igual importância na eficácia de todo o processo (Bauer & Erdogan, 2012).

Tabela 3 – Adequado uso da comunicação escrita *versus* comunicação verbal

Comunicação escrita	Comunicação verbal
Factos	Emoções e sentimentos
Mensagem perdurável	Mensagem temporária
Mensagem pouco urgente	Mensagem urgente
Mensagem complexa	Mensagem simples
<i>Feedback</i> imediato não necessário	<i>Feedback</i> imediato necessário

Fonte: Bauer e Erdogan (2012, p. 358)

Relativamente a questões de formalidade, por vezes torna-se complexo traçar uma fronteira clara entre a comunicação interna formal e informal. Todavia, de forma geral, poderá dizer-se que a primeira se refere a “tudo o que é planeado e que constitui objecto de um acordo”, apresentando de forma mais firme uma estrutura e necessidade de aceitação e prossecução posterior. Já a comunicação informal decorre das “relações espontâneas e flexíveis entre os membros da organização, orientados por sentimentos e interesses pessoais ou do grupo” (Bernardo et al., 2001, p. 6). É então observável que a comunicação informal surge de forma fluida e coexiste com a comunicação formal, devendo os líderes preocupar-se com ambas pois somente assim poderão tirar o maior partido de uma gestão eficaz e eficiente da comunicação interna (Bernardo et al., 2001; Robbins & Judge, 2013; Tourish, 2005).

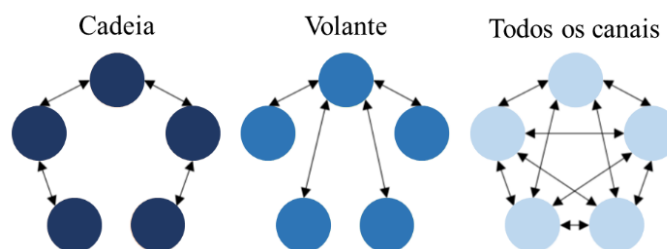
Para além da formalidade dos fluxos de comunicação, é também importante destacar a divergência quanto à direcção e tipo de relações hierárquicas estabelecidas. A comunicação descendente tem origem em níveis hierárquicos superiores e o alvo centra-se em níveis hierárquicos inferiores, sendo pautada por um padrão claro de autoridade. Por outro lado, a

comunicação diagonal/transversal é caracterizada por fluxos de comunicação que circulam entre diferentes departamentos, fazendo uso da comunicação lateral – aquela que resulta da interação entre pares (Bauer & Erdogan, 2012; Curvello, 2012). Por último, a comunicação que decorre de níveis hierárquicos inferiores para níveis superiores denomina-se por comunicação ascendente e é a mais difícil de alcançar com sucesso pois é mais suscetível a interrupções ao longo do “caminho” até ao seu destino (Bernardo et al., 2001). Contudo, esta dificuldade acrescida deve ser encarada frontalmente pelos líderes na medida em que apenas através desta poderão realmente conhecer a realidade organizacional e tomar medidas de melhoria (Freeman, 1984).

Logo, de forma a fortalecer e incentivar a comunicação ascendente, as organizações devem rever os seus processos de comunicação e garantir que existe espaço para a sua prosperidade, organizar atividades e convívios entre líderes e colaboradores, e adotar um sistema de avaliação de desempenho a 360°. A procura e implementação de uma liderança partilhada permitirá que os líderes atuem tendo em consideração o *feedback* dos colaboradores, fomentando a comunicação bidirecional simétrica (Sebastião, 2012), os níveis de participação e uma visão comum, que resultarão numa maior eficácia dos processos de tomada de decisão (Tourish, 2005).

Perspetiva-se assim alguma complexidade quanto à formalidade e direção dos fluxos de comunicação no meio organizacional. Com o intuito de esquematizar esta complexidade, Robbins e Judge (2013) apresentam três tipologias de redes de comunicação tendo em conta as relações hierárquicas estabelecidas em cada uma (ver figura 10). A cadeia está presente em organizações bastante hierarquizadas e é caracterizada por uma corrente formal de informação. A segunda rede exposta pelos autores, designada de volante, pressupõe uma figura central que ocupa um papel primordial na transmissão de informação, muitas vezes desempenhado pelo líder da equipa. Finalmente, a última rede proposta é geralmente encontrada em equipas autogeridas pois permite a comunicação ativa entre todos os membros, eliminando algumas formalidades mais comuns.

Figura 10 – Exemplos de redes de comunicação



Fonte: Robbins e Judge (2013, p. 343)

Todavia, a comunicação não é possível sem recurso a diferentes canais/meios, sendo assim relevante analisá-los e entender o impacto de cada um. Deste modo, Qvortrup (2006) estabelece que todos os *media* (internos ou externos) são compostos por três dimensões primárias: a disseminação, a compreensão e o efeito. Welch (2012) propõe ainda uma quarta dimensão denominada de afetação, referindo que a maior ou menor aceitação e eficácia do meio de comunicação também depende do modo como este afeta o colaborador. Por conseguinte, torna-se premente ter em consideração as preferências dos colaboradores de modo a que se possa prever a aceitação de determinado meio de comunicação e, em última análise, influenciar positivamente os seus níveis de participação e aceitação (Ruck & Welch, 2012). Assim, o formato do meio de comunicação ocupa um lugar de extrema relevância, devendo ser tido em conta o seu nível de riqueza de informação (ver tabela 4), o objetivo e as necessidades da mensagem em causa (ver tabela 3, já referida) (Bauer & Erdogan, 2012).

Tabela 4 – Níveis de riqueza de canais de comunicação

Canal de comunicação	Riqueza de informação
Conversa cara-a-cara	Elevada
Videoconferência	Elevada
Conversa por telefone	Elevada
<i>E-mails</i>	Média
Dispositivos portáteis	Média
<i>Blogs</i>	Média
Cartas e memorandos escritos	Média
Documentos formais escritos	Baixa
Folhas de cálculo	Baixa

Fonte: Bauer e Erdogan (2012, p. 357)

Os meios eletrónicos são, de acordo com a literatura, os preferidos dos colaboradores, sendo que a combinação de meios impressos e eletrónicos surge em segundo lugar de preferência. Contudo, existe ainda uma percentagem relevante de colaboradores que elege os meios de comunicação impressos como preferenciais. Importa, portanto, referir que os meios eletrónicos são primeira opção para os colaboradores devido à importância que estes conferem à eficácia dos recursos e dos custos, sendo estes sustentáveis ambiental e *Financeiramente*, demonstrando a relevância da responsabilidade ambiental e social no atual *mindset* organizacional. Ora, os estudos realizados na última década demonstram também de forma bastante clara que os colaboradores não são uma unidade estanque mas sim uma unidade complexa e multidimensional (Welch, 2012). Deste modo, e com vista a um melhor desempenho individual e organizacional, os meios de comunicação interna devem ser adaptados a cada organização, fomentando o sentimento de pertença e integração dos colaboradores (Mishra et al., 2014).

Relativamente aos seus objetivos e propósitos, a comunicação interna pode relacionar-se de forma mais ou menos acentuada com o exercício de funções dos colaboradores. Tal significa que, no caso de a comunicação ser efetuada para o cumprimento de tarefas, a sua eficácia depende do alcance da mensagem pelo recetor certo no momento certo e da consideração que o emissor detém sobre as preferências deste. Por outro lado, elementos como valores e políticas organizacionais, não baseados especificamente em tarefas, podem ser divulgados através de diversos meios, devendo pressupor sempre a promoção da transparência e da confiança, mesmo quando se trate de potenciais obstáculos e problemas (De Ridder, 2004).

Em súpula, é importante ter em conta que os membros da organização são, simultaneamente, recetores e emissores. Assim, de forma a compreender-se as dinâmicas organizacionais subjacentes à comunicação interna é necessário conhecer as relações formais e informais estabelecidas entre os membros da organização, bem como estar consciente dos desafios e potenciais barreiras que possam emergir (Bernardo et al., 2001).

É assim importante referir que a eficácia da comunicação, na emissão ou receção da mensagem, é verdadeiramente improvável (Luhmann, 2006), podendo surgir barreiras de natureza individual, interpessoal, organizacional (a nível estrutural), tecnológica (quanto ao volume da informação) e ainda de canal/meio (Bernardo et al., 2001).

Um dos obstáculos mais comuns nas organizações, no que diz respeito à informação transmitida, é denominado de filtração. Este processo objetiva o controlo das reações dos colaboradores, distorcendo e/ou omitindo informação essencial ao exercício das suas funções. Se, por outro lado, esta filtração for de domínio individual e tiver como pretensão servir as próprias necessidades, já se trata de um processo de percepção/escuta seletiva, uma vez que o indivíduo só ouve e vê o que lhe convém. Para além disso, as diferenças hierárquicas entre o emissor e o recetor são também dignas de reflexão: caso o primeiro detenha menos poder, poderá não expressar ou questionar algo que precise por receio de ser penalizado ou corrigido, afetando negativamente os processos de comunicação ascendente (Bauer & Erdogan, 2012).

Outro obstáculo à eficácia da comunicação interna pode ser o excesso de informação que decorre da complexidade existente no seio organizacional. Nestas circunstâncias, a capacidade de processamento do indivíduo fica aquém do necessário e a informação devida não é absorvida. O excesso de informação é comumente propagado através de canais formais, no entanto o “ruído” resultante de boatos e rumores difundidos informalmente pode influenciar negativamente decisões organizacionais quando estas o assimilam como verdade. Deste modo, as organizações devem assentar a comunicação interna em práticas e valores de honestidade e transparência, analisando pormenorizadamente os conteúdos e respetivas formas do que pretendem transmitir. Aquando da transmissão da mensagem, é então necessário que as organizações garantam a utilização de uma linguagem acessível a todos, pautada por significados convergentes e que elimine ou, pelo menos, reduza os desafios de jargão, semântica e estereotipização (Bauer & Erdogan, 2012).

Atualmente, a pressão de tempo que é instituída para a transmissão da mensagem “obriga” a que cada colaborador analise e interprete a informação, de forma a conseguir priorizá-la e atuar em conformidade. Porém, tal pode mostrar-se complexo visto que as experiências individuais passadas também influenciam a comunicação da mensagem, na medida em que cada indivíduo possui um quadro referencial que transporta para a interação, conduzindo à maior ou menor compreensão desta. Ademais, sublinha-se ainda o impacto da escuta ativa na transmissão eficaz da comunicação, que se torna mais difícil quando existe falta de credibilidade e/ou de conexão emocional. Nestes casos, a mensagem não é recebida a 100%, conduzindo muitas vezes à indiferença, à incompreensão ou mesmo à sua rejeição, colocando em causa todo o processo de comunicação. Por último, como já mencionado,

denote-se que os juízos de valor e o comportamento não-verbal podem também ter um impacto positivo ou negativo na eficácia da comunicação (Bauer & Erdogan, 2012).

Estas barreiras podem assim ser agrupadas de acordo com a sua fonte, tendo a sua origem no emissor, no recetor ou em ambos. O emissor deve preocupar-se com as questões de filtração, semântica, jargão, diferenças hierárquicas e pressão de tempo. O recetor, em contrapartida, deve ter cuidado para que não incorra em perceção/escuta seletiva e juízos de valor, procurando ser imparcial na análise da credibilidade da fonte. Por fim, ambos devem ter em consideração o quadro referencial do outro na medida do possível, o excesso de informação e o comportamento não-verbal exibido (Gibson et al., 2012).

Como constatado anteriormente, outro pilar importante a ser considerado nas organizações é a comunicação ascendente, que também encontra obstáculos específicos à sua eficácia. Ainda que os gestores e líderes reconheçam a importância da comunicação ascendente, podem reduzir a sua eficácia e probabilidade de duas formas. Por um lado, ao recearem o *feedback* recebido através dos colaboradores, podem encará-lo enquanto insegurança ou fraqueza, acabando por o desencorajar. Por outro lado, o líder pode responder de forma negativa ao *feedback* ascendente, o que reduzirá a vontade dos colaboradores de participarem e serem realmente honestos e construtivos daí em diante (Tourish, 2005).

As diferenças de poder hierárquicas constituem também, muitas vezes, um obstáculo a uma comunicação ascendente eficaz. Esta dinâmica ocorre quando os colaboradores optam por “esconder” a verdade e concordar exageradamente com os seus líderes de forma a obter algum tipo de influência sobre estes. Assim, para que possam evitar este obstáculo e fomentar o *feedback* positivo e negativo, os líderes devem preocupar-se em reagir do mesmo modo a ambos. Para além disso, se a comunicação ascendente não for efetivamente apoiada e incentivada pelos líderes, mesmo que estes pensem que tal acontece, surgirão perceções não reais e haverá uma falta de preocupação por parte dos colaboradores em facilitar e melhorar a comunicação nos seus diferentes níveis. Por fim, importa referir que a identidade e pensamento grupal podem também constituir elementos de influência negativa se os membros de um grupo optarem por distorcer a realidade com o intuito de se protegerem uns aos outros, recebendo um *feedback* desajustado da verdade (Tourish, 2005).

Na temática da comunicação interna surgem ainda alguns desafios que, para além das barreiras citadas anteriormente, são necessários ter em conta. Entre outros, torna-se essencial

reconhecer o papel crucial da ética no exercício da comunicação interna, para que o próprio estudo desta evolua. De facto, este reconhecimento pode ser realizado tendo em conta as respetivas consequências sociais e políticas desta, num meio envolvente em que cada vez mais os consumidores valorizam práticas de responsabilidade social e ambiental. Ademais, as relações de poder e de ideologia organizacional exercem também impacto na comunicação interna, pelo que devem ser consideradas, potenciando uma visão mais macro que inclua o estudo das relações intergrupais, ao invés de uma perspectiva mais tradicional somente focada nas relações interpessoais. Com a globalização atualmente existente, os grupos tendem a ser menos homogêneos e a incluir indivíduos com diferentes passados, matrizes culturais e etnias. A comunicação interna deve assim dar relevância a todos os intervenientes, tendo em consideração as fronteiras culturais e profissionais que possam surgir no seio da organização e abrangendo essas diferenças (Jones et al., 2004).

Numa realidade organizacional cada vez mais complexa, também os colaboradores se tornam mais exigentes no que toca à liderança e gestão da comunicação interna. Para fazer face a este desafio diário, as organizações devem assegurar a formação dos seus líderes de forma a que os seus comportamentos sejam coincidentes com o que proferem, procurando assim a melhoria do ambiente organizacional. Esta melhoria irá também possibilitar que os canais formais de comunicação sirvam o seu propósito, permitindo o crescimento e colaboração entre todos, nunca esquecendo a necessidade da gestão do excesso de informação (Marchiori, 2010).

Atendendo a esta crescente exigência, é crucial que os processos de mudança organizacional perspetivem e recorram à comunicação interna, que se constitui como elemento agregador, objetivando a propagação de uma experiência partilhada. Consequentemente, demonstra-se importante que o estudo da comunicação interna tenha em linha de conta as dinâmicas intergrupais que a própria permite, uma vez que terá efeito sobre a rejeição, desconsideração ou aceitação da mudança (Jones et al., 2004).

Ao serviço da comunicação interna, existem, como previamente referido, variados instrumentos que possibilitam a existência de redes de comunicação intrincadas, pelo que, para que se cumpra qualquer objetivo organizacional, é necessário que haja articulação comunicativa (Ruão, 1999) e que se considere o seu respetivo retorno sobre o investimento (ROI), de forma a relacioná-la com os resultados da organização (Marchiori, 2010). Esta

mensuração não deve centrar-se apenas no volume e nos canais de comunicação mas, em primeiro lugar, nos conteúdos divulgados, no diálogo proferido e na colaboração entre colaboradores, para que se obtenha uma análise concreta dos novos modelos de comunicação praticados (Ruck & Welch, 2012).

Adicionalmente importa referir que, nos dias de hoje, a tecnologia detém um papel de grande relevância no ramo organizacional. O desenvolvimento da Internet veio tornar mais complexos os processos de comunicação interna, através da criação de outros canais (Argenti, 1996), demonstrando uma capacidade para a facilitação de tarefas e a estimulação da comunicação entre os membros da organização (Langer, 2014). Contudo, a influência tecnológica não é somente positiva em todos os domínios. Assim sendo, o estudo da comunicação interna deve contemplar estes novos desafios e ambientes organizacionais, com vista a tirar o maior proveito da utilização da tecnologia e fomentar a transparência e produtividade, tendo sempre em conta a importância de uma cultura organizacional unida e partilhada (Ferrari, 2016).

2.2. Identidade, propósito, cultura e valores organizacionais

Com o recorrente aprofundamento do estudo de conceitos inerentes ao campo organizacional tem vindo a crescer a necessidade de analisar termos, por vezes, intangíveis mas, regularmente, cruciais a um desempenho organizacional superior, como é o caso da identidade e cultura organizacionais (Huang-Horowitz & Evans, 2020).

O conceito de identidade provém dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* (“o mesmo”) e *entitas* (“entidade”), significando “a mesma entidade”, e possui fortes raízes no pensamento clássico (Caldas & Wood Jr., 1997). No entanto, apenas em 1985 são dados os primeiros passos no que diz respeito à conceptualização da identidade organizacional. Albert e Whetten (1985) propõem assim que a identidade organizacional é constituída por crenças partilhadas pelos membros da organização acerca do que é central, distintivo e duradouro nesta. Enquanto a centralidade é caracterizada pela essência da organização, o critério da distinção remete para os elementos que são únicos e a distinguem dos seus competidores e pares. Finalmente, os autores referem também que a identidade organizacional possui características estáveis e duradouras, pressupondo uma continuidade temporal. Ao constituir-se pela soma das crenças partilhadas acerca destes três elementos, a identidade

organizacional filtra e molda a interpretação e respetiva tomada de ação dos seus membros, alimentando-se ciclicamente no que concerne à sua formulação tácita e implícita (Dutton & Dukerich, 1991; Sato, 2014; Whetten, 2006).

Todavia, o conceito de identidade organizacional tem sido alvo de um grande escrutínio por parte de variados autores, tendo emergido outros ângulos de pesquisa quanto à sua definição. De um ponto de vista funcionalista, a identidade organizacional é encarada como a combinação de características essenciais, objetivas e tangíveis da organização, englobando a perceção que o público interno e externo detém desta. Ora, esta conceptualização é bastante utilizada por áreas de estudo como o *Marketing* pois assenta de forma clara na imagem que a organização apresenta ao seu público, sendo examinada também a congruência da identidade proclamada com os comportamentos realmente tomados pela organização (Kunsch, 1997; Riel & Balmer, 1997). Por outro lado, a perspetiva socio-construtivista alinha-se, em parte, com a primeira abordagem de Albert e Whetten (1985), posicionando-se numa compreensão complexa e socialmente construída da identidade organizacional, sendo esta o que permite conferir significado à experiência do trabalho por parte dos colaboradores (Gioia et al., 2000; He & Brown, 2013; Pratt & Foreman, 2000). Por fim, de acordo com a visão pós-modernista, a identidade organizacional constrói-se permanentemente através das interações sociais e profissionais dos seus membros, não existindo um fator de continuidade temporal mas sim uma constante adaptação ao meio que a rodeia (Coupland & Brown, 2004). Deste modo, é perceptível que embora existam diferentes conceções deste conceito, todas elas perspetivam a identidade organizacional como a resposta à questão fundamental “quem somos?” e a uma construção autorreferencial da mesma (Hatch et al., 2015; He & Brown, 2013).

No âmbito desta investigação, a perspetiva socio-construtivista é aquela que mais se adequa, uma vez que se compreende que a identidade organizacional é um elemento distintivo, contínuo e duradouro, e que a sua alteração acontece apenas de forma lenta e morosa, mas mantendo sempre a sua composição *core* independentemente do contexto espacial ou temporal (Dutton & Dukerich, 1991; Kreiner et al., 2015). A identidade é assim construída socialmente, não apenas pelos líderes mas sim por todos os elementos que a constituem (Gioia et al., 2013; Ravasi & Schultz, 2006). Apesar de muitas vezes se representar de forma tácita e intangível, é do interesse das organizações que a sua identidade se espelhe nas suas formulações de visão e missão, permitindo desde logo um posicionamento claro e distintivo,

e, em última análise, um alinhamento com o real propósito desta (Melewar, 2008; Nascimento, 2009; Riel & Balmer, 1997).

De facto, o propósito organizacional, definido como a razão duradoura e repleta de significado pela qual a organização existe e opera, deve contextualizar e orientar as tomadas de decisão do dia-a-dia dos colaboradores e dos líderes. Assim, este está inteiramente subjacente à identidade e permite a delimitação da estratégia organizacional (Ebert & Prabhu, 2018). Consequentemente, a definição do propósito organizacional não responde à questão “quem somos?” mas à pergunta “porque existimos?” e, atualmente, representa uma vantagem competitiva significativa visto que os *stakeholders* das novas gerações se interessam particularmente por questões estruturantes como esta. Contudo, o propósito deve continuar a ser ditado por agentes internos à organização pois, cada vez mais, é imprescindível que a identidade corresponda na íntegra à imagem externa comunicada pela organização aos seus consumidores/investidores (Dhanesh, 2020). Ao gerir uma organização que opera com base no seu propósito, os líderes conseguirão não só um maior comprometimento por parte dos seus colaboradores que se sentem enquanto membros ativos da organização mas também uma lealdade vigorosa e expressiva dos seus consumidores (Hollensbe et al., 2014).

Destaca-se, pois, a importância da comunicação regular da identidade e propósito organizacionais internamente. Após a formulação da visão e da missão organizacionais, cabe então à comunicação interna, através de uma gestão estratégica, comunicar adequadamente, salientando a identidade e propósito da organização, permitindo assim um maior alinhamento de princípios e crenças dos seus colaboradores e níveis superiores de motivação e identificação (Atienza, 2017; Erat et al., 2020; Henderson et al., 2015).

De forma a entender integralmente estes conceitos é, todavia, necessário assimilar a relação e diferenças entre identidade e cultura organizacionais. À semelhança da identidade, também a conceptualização de cultura organizacional tem vindo a ocupar um lugar de destaque nos estudos organizacionais das últimas décadas e continua a suscitar interpretações distintas e, por vezes, divergentes (Buckingham & Coffman, 1999; Jackson, 2011). No entanto, é assinalável que representa uma força poderosa e estável dentro de uma organização, uma vez que é constituída por um conjunto de crenças partilhadas que orientam a observação, pensamento e ação dos seus membros (Schein, 1996), influenciando o desempenho

individual, a lealdade, a satisfação no trabalho e a produtividade da organização (Gibson et al., 2012; Tamayo et al., 2000).

Para que seja então possível conhecer realmente uma cultura organizacional torna-se necessário considerar os comportamentos e acontecimentos observáveis e, do mesmo modo, as razões e motivos que os conduzem. Com o intuito de sustentar tangivelmente estes elementos, Schein (2010, pp. 14–16) declara que se deve ter em conta (i) as regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem (como a linguagem, os costumes, as tradições e os rituais); (ii) as normas grupais; (iii) os valores expostos; (iv) a filosofia formal (os princípios ideológicos que guiam as ações); (v) as “regras do jogo” (normas implícitas); (vi) o clima; (vii) as competências embutidas; (viii) os hábitos de pensamento e os modelos mentais; (ix) os significados partilhados; (x) as “metáforas de raiz” (símbolos integradores que o grupo utiliza para se caracterizar, mesmo que inconscientemente); e (xi) os rituais e celebrações formais. Torna-se então claro o facto de que nem todos os “grupos” desenvolvem uma cultura comum, dado que para que isso aconteça é necessário que um grupo (ou organização) detenha características claramente distintivas de outros (Leidner & Kayworth, 2006; Welch & Feeney, 2014).

Considerando então todas estas noções, pode afirmar-se que:

“a cultura de um grupo é um padrão de assunções básicas partilhadas aprendidas pelo grupo à medida que estas resolvem os seus problemas de adaptação externa e integração interna de um modo suficientemente adequado para serem consideradas válidas e, conseqüentemente, ensinadas e transmitidas a novos membros para que estes saibam o que observar, pensar e sentir” (Schein, 2010, p. 18).

Assim, constata-se que a cultura organizacional se manifesta tipicamente em dois grandes cenários. O primeiro diz respeito ao processo de adaptação externa que ocorre quando o grupo se depara com questões de sobrevivência, crescimento e adaptação face ao meio envolvente. Por outro lado, o segundo cenário, relativo aos problemas de integração interna, refere-se ao funcionamento diário grupal e à aprendizagem efetuada pelo grupo internamente, com vista à sua prosperidade (Schein, 2010). Posto isto, os líderes poderão encarar a cultura organizacional como “um poderoso mecanismo de controlo, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização”, estimulando o sentimento de pertença e união dos colaboradores (De Freitas, 1991, p. 74).

De outro modo, Hofstede et al. (2010, p. 6) definem cultura organizacional como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria, de outros”, contudo refletem também sobre a importância do meio envolvente, alinhando-se com a perspectiva de Schein (2010) no que concerne à necessidade de aprendizagem aquando da transmissão dos valores dessa cultura. Sublinhe-se ainda que, quando os autores se referem à programação coletiva da mente, têm também em conta, mas de forma meramente indireta, a natureza do ser humano e a personalidade de cada um. Na realidade, a programação mental é constituída por estas duas componentes e pela cultura, contudo esta última centra-se no grupo e resulta em cognições coletivas, não dependendo da individualidade de cada pessoa (White, 1959).

Relativamente ao diagnóstico da cultura, Schein (2010) expõe três níveis através dos quais a análise difere consoante a visibilidade da observação. Em primeiro lugar, surgem os artefactos que contemplam todos os fenómenos que o observador é capaz de ver, ouvir e sentir quando se depara com um grupo novo e desconhecido. Este nível inclui, entre outros, a linguagem, a forma de estar e o ambiente físico, no entanto o observador deve esforçar-se e ter consciência de que, para realmente entender esta cultura, não deve interpretar os fenómenos observados pois a sua interpretação pode não corresponder à realidade do grupo.

No segundo nível desta hierarquia encontram-se as crenças e valores expostos. Estes elementos dizem respeito às assunções dos indivíduos acerca do que é certo e errado, resultando na tomada de ação por parte do grupo com base nestes. Quando o grupo “aceita” estas assunções por intermédio da validação social, surgem os pressupostos partilhados, que servem como linhas de orientação normativas e morais quando os indivíduos se deparam com situações complexas e ambíguas. Desta forma, nota-se que a tomada de ação por parte do grupo com base nestes pressupostos irá também reforçá-los sempre que o resultado final for benéfico (Howard-Grenville, 2006).

Finalmente, o terceiro nível diz respeito aos pressupostos básicos – a essência da cultura organizacional. Estes referem-se a soluções/procedimentos que são tomados como realidade absoluta pois nunca conduziram a desfechos não positivos, não sendo por isso alvos de questionamento. Os pressupostos básicos revelam assim o poderio da cultura organizacional uma vez que permitem a estabilidade cognitiva através da congruência destas assunções inconscientes mesmo que isso implique a negação da realidade. Ao serem partilhados e

mutuamente reforçados entre os membros de uma organização, os pressupostos básicos são a base que é necessária conhecer para que seja possível decifrar a cultura organizacional de forma a realmente compreender as crenças e valores expostos, e os artefactos – as manifestações visíveis da cultura (Schein, 2010).

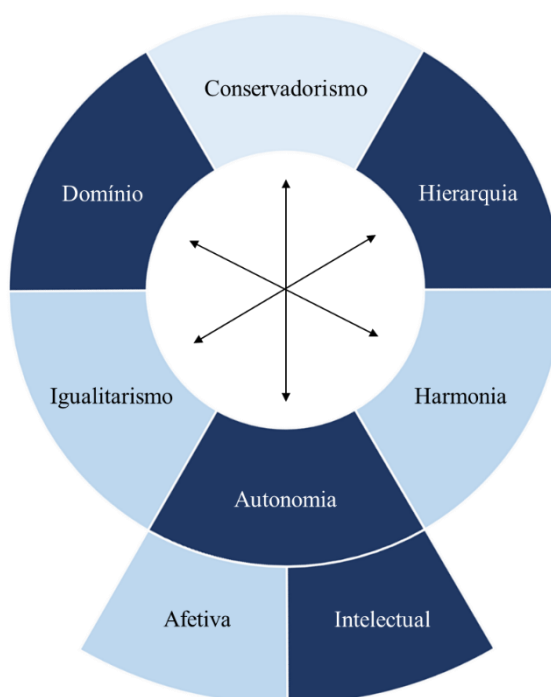
Para além disso, outros autores têm vindo a questionar a uniformização da cultura organizacional. Visto que esta detém uma forte dimensão simbólica mas também interpretativa, é possível atentar três diferentes situações, geralmente, simultâneas (Lin & Ha, 2009; Martin, 2002). A primeira, denominada por integração, concerne os aspetos da cultura partilhados pela grande maioria dos elementos da organização que resultam em interpretações coerentes e evidentes daquelas manifestações. Por outro lado, a diferenciação ocorre quando certos aspetos da cultura são alvo de interpretações distintas por grupos diferentes, originando subculturas que podem estabelecer relações de coesão, independência e/ou conflito com a cultura dominante. Por fim, quando sucede a fragmentação, vários elementos da organização interpretam de forma ambígua e tóxica aspetos da cultura, gerando tensões estruturantes. Deste modo, apenas é possível assimilar profundamente a natureza multifacetada e complexa da cultura organizacional se for tida em conta a possibilidade de ocorrência destas três situações (Jackson, 2011).

Inerente à temática da cultura organizacional, destacam-se claramente os valores enquanto conceções que orientam o modo desejável como os indivíduos agem, avaliam e justificam outros indivíduos e ações/eventos (Schwartz, 1999). Logo, decorrentes da cultura organizacional, os valores partilhados pelos indivíduos irão influenciar a sua interpretação e consequente tomada de ação nos diversos tópicos organizacionais, constituindo-se como critérios orientadores transituacionais hierarquizados (Howard-Grenville, 2006). Ainda que esta hierarquização de prioridades dependa de diferentes personalidades e experiências individuais, é expectável que a média de distribuição dos valores dos membros de uma organização reflita o núcleo central dessa cultura partilhada (Hofstede et al., 2010).

Sob outra perspetiva, Tamayo (1996) afirma que os valores organizacionais são como crenças hierarquizadas que guiam a vida organizacional, servindo os interesses do indivíduo, da organização e/ou ambos. Adicionalmente, refere que estas crenças surgem como resposta às necessidades individuais e organizacionais, tendo como objetivo orientar a organização para o alcance de um desempenho superior, fortalecendo a identidade organizacional.

Dada a subjetividade desta matéria, Schwartz (1999, pp. 26–28) propôs uma teoria que permite a comparação de diferentes culturas, através da composição de sete categorias de valores culturais mais ou menos compatíveis e reforçados entre si (ver seguinte figura 11). Estes valores dizem respeito a três temáticas-base de qualquer sociedade e organizam-se consoante a resposta dada a essas mesmas temáticas. Assim sendo, a primeira é respeitante à natureza da relação entre o indivíduo e o grupo, regularmente designada pelo eixo do individualismo-coletivismo, e pressupõe três respostas distintas. Um dos polos tem em conta a imersão do indivíduo no coletivo, sendo que este apenas encontra o propósito da vida por intermédio das relações sociais que estabelece, da identificação com o grupo e da forma de viver partilhada. Este valor é então denominado de (1) conservadorismo e traduz-se numa “ênfase cultural na manutenção do *status quo*, propriedade e restrição de ações ou inclinações que possam perturbar o grupo solidário ou a ordem tradicional (ordem social, respeito pela tradição, segurança familiar, sabedoria)” (Schwartz, 1999, p. 27).

Figura 11 – Teoria dos sete valores culturais



Fonte: Adaptado de Schwartz (1999, p. 29)

O polo oposto ao conservadorismo diz respeito à autonomia e, contrariamente, perspetiva o indivíduo como uma unidade autónoma que procura e encontra o sentido da vida na celebração da sua singularidade. Importa, no entanto, referir que esta autonomia pode ser (2)

afetiva, se a realização do indivíduo se prender com o usufruto de experiências afetivamente positivas (vida entusiasmante e prazerosa) ou (3) intelectual, no caso do indivíduo procurar estabelecer e seguir as suas próprias ideias intelectuais através da sua curiosidade ou criatividade (Schwartz, 1999).

O segundo par de valores proposto por Schwartz (1999) é respeitante ao funcionamento organizacional, podendo este variar na medida da preocupação com o outro e da gestão refletida das relações sociais interdependentes. Por um lado, o valor da (4) hierarquia utiliza a desigualdade de poder e recursos para garantir que as normas estabelecidas são cumpridas, nomeadamente através da socialização e, até, do sancionamento. Por outro lado, o (5) igualitarismo pressupõe a visão do outro enquanto indivíduo moralmente idêntico e, por isso, preocupa-se com a fomentação da colaboração e ajuda voluntária, tendo como principal máxima o bem-estar, a igualdade, a honestidade e a justiça social.

Finalmente, a última temática tem que ver com a relação estabelecida entre o ser humano e respetivo ambiente natural e social. Uma das respostas possíveis a esta temática compreende a perseguição ativa da mudança e domínio do meio ambiente por parte do indivíduo, procurando o controlo e exploração deste para o cumprimento e alcance de objetivos pessoais ou coletivos – (6) domínio. Em contrapartida, o indivíduo pode apenas aceitar o meio envolvente tal como lhe é apresentado, sujeitando-se às suas características e adaptando-se a ele sempre que necessário, promovendo o valor da (7) harmonia para com a natureza (Schwartz, 1999).

Tendo então como base o trabalho desenvolvido por Schwartz (1999), Tamayo et al. (2000) elaboram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) que pressupõe a exposição de três eixos bipolares: conservadorismo (coletivismo) *versus* autonomia (individualismo), igualitarismo *versus* hierarquia e, por fim, harmonia *versus* domínio. Ao debruçarem-se profundamente sobre este Inventário, os autores revelam que apenas o eixo relativo ao igualitarismo *versus* harmonia demonstra uma correlação negativa total, uma vez que apenas aqui os objetivos dos polos são completamente conflituosos. Conclui-se assim que é possível existirem metas relacionadas com polos diferentes dentro da mesma organização, sendo apenas essencial que se conheça o impacto de cada um em cada situação. Ademais, a utilização do IVO permite distinguir organizações e departamentos através de seis questões elementares:

“ (...) (1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia).” (Tamayo et al., 2000, p. 310).

Na mesma ótica de diferenciação e possível comparação entre organizações, Cameron e Quinn (2006, pp. 33-45) apresentam quatro perfis culturais distintos. A (i) cultura de mercado é direcionada para o alcance de objetivos e resultados, pressupondo uma liderança exigente e rigorosa que procura o estabelecimento de uma competição interna e externa proveitosa para a organização. Por outro lado, a (ii) cultura burocrática (ou hierárquica) revela elevados padrões de formalização e estruturação e, conseqüentemente, ambiciona resultados de longo prazo assentes na estabilidade, previsibilidade, continuidade e eficiência do negócio, havendo apenas espaço para o cumprimento de procedimentos por parte dos colaboradores. De outro modo, a (iii) cultura de clã é caracterizada pelo valor central da partilha, intuindo a preocupação com o outro e a prosperidade de um clima baseado na lealdade, consenso e compromisso, onde todos se veem enquanto parte de uma família. Por último, organizações que detenham um perfil correspondente à (iv) adhocracia serão favoráveis à inovação, ao dinamismo e à criatividade, procurando colaboradores que progridam em situações de risco pois ambicionam a conceção de produtos e serviços originais. Posto isto, para o adequado diagnóstico do perfil cultural correspondente, vários autores sugerem a aplicação do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) (Cameron & Quinn, 2006; Gibson et al., 2012).

Outra das tipologias utilizadas para entender, de forma mais prática, a cultura organizacional é intitulada de OCP (*Organizational Culture Profile*) e diferencia nove formas de estar: (i) as culturas agressivas posicionam-se no mercado com o único intuito de superar os seus competidores; (ii) as culturas orientadas para as pessoas valorizam acima de tudo o outro, preocupando-se com a justiça e o bem-estar dos colaboradores; (iii) as culturas inovadoras apresentam, normalmente, uma hierarquia *flat* e assentam em atributos como a flexibilidade e a adaptabilidade; (iv) as culturas orientadas para as equipas estimulam a cooperação e colaboração entre os indivíduos; (v) as culturas estáveis estimam o cumprimento rigoroso de procedimentos e normas, objetivando a obtenção da máxima eficiência e continuidade do

negócio; (vi) as culturas orientadas para os detalhes distinguem-se das restantes pela procura constante da precisão em todos os passos de todos os processos; (vii) as culturas orientadas para os resultados colocam o seu foco central no alcance de objetivos e na eficácia da tomada de decisão e conseqüente ação; (viii) as culturas de segurança são caracterizadas pela máxima importância conferida à segurança no espaço e local de trabalho; e, por fim, (ix) as culturas de serviço ambicionam o melhoramento constante da qualidade de serviço fornecido. Denote-se, todavia, que os tipos de cultura enunciados não apresentam exclusividade total, pelo que as organizações poderão exibir um conjunto personalizado destes nove supracitados (Bauer & Erdogan, 2012; Robbins & Judge, 2013).

Sinteticamente, é possível afirmar que as culturas organizacionais se geram a partir de variados fatores, nomeadamente os ideais dos membros fundadores, as condições do mercado em que operam e os valores e objetivos inicialmente estipulados aquando da constituição da organização. Por outro lado, a sua manutenção não cabe apenas ao líder ou aos membros fundadores, mas sim a todos os colaboradores pertencentes à organização. Todavia continua a ser da responsabilidade do líder a implementação de normas e práticas coerentes com a cultura organizacional, fomentando o seu fortalecimento ao longo do tempo, com o intuito de recolher, mais tarde, todos os benefícios que podem decorrer daí, como os elevados níveis de retenção, motivação e satisfação dos colaboradores (Bauer & Erdogan, 2012; Martin & Siehl, 1983).

Torna-se assim bastante claro que a gestão de pessoas desempenha um papel crucial para a definição e posterior manutenção da cultura organizacional (De Freitas, 1991), designadamente nos processos de recrutamento e seleção, de formação e desenvolvimento, de políticas remuneratórias e de comunicação interna, uma vez que será da sua responsabilidade a captação de talento alinhado, a partilha de histórias organizacionais, a premiação da competência e lealdade, e a difusão de mensagens consistentes com a cultura organizacional (Buckingham & Coffman, 1999; Gibson et al., 2012). Ao atuar de acordo com a cultura organizacional, a gestão de pessoas poderá então estimular os níveis de compromisso e identificação dos colaboradores, ser uma influência positiva no que toca ao seu comportamento e, em última análise, conduzir a organização a um desempenho superior e sustentado (Sarangi & Srivastava, 2012).

Desta forma, perspectiva-se que, enquanto a cultura fornece um sistema de normas e valores sob os quais os membros da organização operam, a identidade concede a compreensão contextual e interpretativa do mesmo (Fiol, 1991; Ravasi & Schultz, 2006). Ora, portanto, a identidade está integrada nos entendimentos culturais da organização e a cultura expressa-se baseada nos padrões contextuais e profundos provenientes da identidade, originando um ciclo contínuo e mútuo (Atienza, 2017; Hatch & Schultz, 2005). Assim, a cultura reflete de forma mais visível a identidade de uma organização, permitindo que os seus membros a conheçam e lhe saibam atribuir o adequado significado (Ravasi & Schultz, 2006).

Ao conhecerem a identidade organizacional, perspectivando-a por intermédio da cultura da organização, os colaboradores poderão incorrer num processo que suscite uma maior ou menor identificação organizacional. Cheney (1983, p. 342) define este conceito como “o processo ativo através do qual os colaboradores se vinculam a elementos do espaço social”, moldando as suas atitudes, comportamentos e resultados, com base na congruência com o seu próprio referencial de análise de valores. Os indivíduos e os grupos identificar-se-ão com determinada organização quanto mais esta se alinhe com os seus valores individuais e, em última análise, com a forma como esta atua tendo em conta os valores proferidos (Henderson et al., 2015). Desta forma, de um ponto de vista socio-construtivista, a identificação organizacional ocorre quando os colaboradores se percecionam enquanto parte integrante e associada à organização, alinhando-se com os seus valores e significados emocionais (He & Brown, 2013).

Tendo isto em conta, de forma consequente, o nível de identificação do colaborador para com a organização será impactado pelo nível de ajuste entre ambas as partes, no que toca a valores, objetivos, conhecimento, entre outros. Contudo, este ajuste pode ser de natureza complementar ou suplementar (Merecz & Andysz, 2014). Enquanto o primeiro diz respeito ao nível de ajuste entre as competências técnicas do indivíduo e as exigências da organização, o segundo refere-se à perceção do colaborador acerca do grau de congruência entre os valores individuais e organizacionais (Vondey, 2010). Este ajuste suplementar, em particular, permite assim que sejam estimulados os níveis de satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores, sendo essencial que a cultura sustente esta relação, mostrando-se como uma reflexão visível da identidade organizacional. Por outro lado, também o ajuste irá afetar a identificação organizacional, uma vez que as duas variáveis estabelecem uma relação de influência mútua e cíclica (Demir et al., 2015). As organizações devem então

pressupor procedimentos que fomentem a congruência dos valores com os seus colaboradores de modo a controlarem e impactarem positivamente os seus resultados (Cable & Edwards, 2004).

Logo, é imprescindível que os líderes e a gestão de pessoas se preocupem com a convergência, consistência e coerência da identidade, propósito, cultura e valores organizacionais, de modo a fomentar a identificação organizacional e o ajuste com o colaborador (Melewar, 2008; Mujib, 2017). Ao visar estas dinâmicas, as organizações poderão então estimular e impulsionar a criação de uma cultura organizacional forte, sustentada nos elevados níveis de identificação e de congruência de valores, potenciando significativamente o sucesso organizacional (Meglino et al., 1989).

Porém, importa referir que, sendo a cultura uma realidade socialmente construída, torna-se complexo captar apenas uma única imagem global (Martin & Siehl, 1983). Tal como já supracitado, a existência de vários grupos dentro de uma organização pode levar ao aparecimento de subculturas, sendo por isso essencial que os líderes as reconheçam para que possam atuar em conformidade consoante a natureza de cada uma delas (Bauer & Erdogan, 2012).

Enquanto a cultura organizacional dominante (ou oficial) diz respeito às assunções e valores-base partilhados pela grande maioria dos elementos da organização e engloba as afirmações formais da identidade e do propósito desta, através da comunicação da missão, dos padrões de conduta e da sua estrutura formal (Jermier et al., 1991; Robbins & Judge, 2013); contrariamente, as subculturas organizacionais surgem em grupos dentro da organização e resultam de interpretações e ações conjuntas dos membros de um grupo, emergindo gradualmente uma convergência superior e profunda de valores entre estes ao longo do tempo (Leidner & Kayworth, 2006). A formação destas subculturas deriva das características individuais de cada colaborador, das suas experiências passadas e do posicionamento de cada grupo em dado momento e, por isso, não é um processo estanque, definitivo nem constante (Jermier et al., 1991; Palthe & Kossek, 2003). Assim, naturalmente, as subculturas irão variar no que concerne ao grau de partilha de assunções e valores-base com a cultura organizacional dominante (Gibson et al., 2012).

Na perspetiva de Martin e Siehl (1983), as subculturas podem ser agrupadas em três categorias distintas: (i) as subculturas de valorização, que são compostas por colaboradores

que sentem e vivem a cultura dominante de forma mais intensa e apaixonada que o resto da organização; (ii) as subculturas ortogonais, que são constituídas por colaboradores que aceitam e se identificam com a cultura dominante mas adotam simultaneamente outros valores que não se opõem aos oficiais; e, finalmente, (iii) as contraculturas, que integram colaboradores que detêm valores-base conflituosos com os da cultura dominante, representando um desafio para a organização. Contudo, uma contracultura pode também mostrar-se vantajosa para a organização no âmbito de projetos inovadores quando se propuser a testar os limites da cultura dominante sem a ameaçar e/ou trespassar.

Para além desta categorização é também possível e recorrente a manifestação de subculturas que divergem quanto à origem e finalidade principal. De acordo com Palthe e Kossek (2003), podem ser encontradas nas organizações: (i) subculturas centradas nas tarefas, que intuem o alcance eficaz de objetivos e resultados; (ii) subculturas centradas nas profissões, que atuam com o objetivo da estabilidade e formalização do negócio; (iii) subculturas centradas nos colaboradores, que fomentam a flexibilidade de tarefas e o envolvimento e bem-estar destes; e, por fim, (iv) subculturas centradas na inovação, que estimulam o trabalho colaborativo em prole de padrões elevados de criatividade e risco. Deste modo, é evidente a semelhança entre esta conceptualização e aquela proposta por Cameron e Quinn (2006), correspondendo às culturas de mercado, de hierarquia, clã e adhocracia, respetivamente, sendo esta aplicada à temática das subculturas.

Conclui-se assim que os grupos profissionais, as personalidades, as estruturas organizacionais, a indústria e o mercado em que se integram, entre outros, podem influenciar a origem de subculturas organizacionais que, por sua vez, impactarão a cultura dominante (Howard-Grenville, 2006; Schein, 2010). Desta forma, é crucial que os líderes se esforcem por reconhecê-las e atuar de forma adequada, uma vez que, se não as considerarem, não serão capazes de conhecer por inteiro as dinâmicas que operam na organização (Hofstede, 1998; Sackmann, 1992). Contudo, ressalve-se que a cultura organizacional dominante deve destacar-se e sobrepor-se sempre às subculturas existentes pois, somente com a existência de uma cultura organizacional forte, será possível definir e implementar procedimentos estratégicos que vão ao encontro do propósito organizacional estipulado, por intermédio dos valores culturais vividos na organização (Robbins & Judge, 2013).

2.3. A influência da comunicação interna na cultura organizacional

Atualmente, para que seja possível atingir elevados níveis de eficiência, eficácia e satisfação para com a comunicação interna, é necessário que esta seja perspectivada numa visão holística que intencione a sua gestão estratégica. Esta visão holística permite que a comunicação interna integre a cultura organizacional como seu elemento, sendo assim capaz de interpretar a sociedade contemporânea e compreender profundamente as relações estabelecidas entre os indivíduos (Ferrari, 2016). Desta forma, a comunicação interna estratégica enaltece a dimensão humana e social da mesma, proporcionando um “caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e fora da organização, junto das diferentes partes interessadas” (Brandão, 2018, p. 93).

A cultura organizacional, percebida por Andrade (2017, p. 9) como um “conjunto de significados partilhados entre os membros de uma organização”, proporciona um referencial comum de padrões similares de comportamento, assente em múltiplos símbolos, procedimentos e princípios exteriorizados pela comunicação interna. Daí decorre que uma adequada gestão da cultura organizacional procura, em primeiro lugar, o apreendimento e, seguidamente, a interiorização dos seus valores por parte dos colaboradores, seguindo as etapas de qualquer processo de aprendizagem humano. Entende-se assim a relevância da comunicação interna para a transmissão desta cultura aos diversos perfis internos da organização. Esta gestão da cultura, por intermédio da comunicação interna, permite o alcance sustentável dos objetivos organizacionais mas também a apresentação de uma proposta de valor ao colaborador (Keyton, 2005; Pezo-Ávila et al., 2020).

A comunicação interna desempenha um papel estratégico para a construção do universo simbólico que caracteriza a organização, pois apropria-se dos elementos que compõem a sua cultura (valores, mitos, rituais) para, posteriormente, transmitir mensagens que se alinham com a mesma (Curvello, 2012). Desta forma, neste âmbito, a comunicação interna exhibe duas funções básicas: (i) fornecer a informação necessária aos membros da organização acerca da sua cultura; e (ii) integrar os membros da organização na respetiva cultura (Kreps, 1990). Por conseguinte, o discurso proferido pela comunicação interna – quer seja oral, escrito ou verbal – tem em conta as práticas usuais da mesma mas também todas dimensões sociais da realidade, que auxiliam a compreensão dos seus significados (Keyton, 2005; Marttila, 2019). Sucintamente, a comunicação interna, perspectivada enquanto processo

central no qual os colaboradores partilham informação e mensagens, gera relações, constrói significados e desenvolve e mantém a cultura e valores organizacionais (Men & Stacks, 2014).

Com efeito, os processos de comunicação interna são a componente “visível” da cultura organizacional, pois são estes os alvos de observação e posterior interpretação por parte dos indivíduos. Ainda que os emissores (por exemplo, a gestão de topo) pretendam promover uma cultura organizacional assente em critérios de transparência e participação, se os líderes sancionarem tais comportamentos, a cultura organizacional não alcançará essa meta pois esta é formada por todos os *stakeholders* da organização e respetivas perceções (Garnett et al., 2008).

A todo o momento, os membros da organização respondem e criam a realidade social e simbólica afeta à cultura organizacional. É precisamente nesta dinâmica que a cultura organizacional emerge, por intermédio de uma construção comunicativa. De facto, a relação estabelecida entre comunicação interna e cultura organizacional mostra-se fluida, na medida em que atua num ciclo contínuo e é impactada por diversas oportunidades e ameaças externas, tal como exemplificado na seguinte figura 12 (Keyton, 2005). Assim, os líderes e a gestão de pessoas poderão preocupar-se com uma gestão consciente das mensagens proferidas, objetivando o controlo, manutenção e/ou fortalecimento da cultura organizacional através da comunicação interna (De Freitas, 1991), tendo em consideração que (Keyton, 2005, p. 44):

- (i) A comunicação interna cria e recria a realidade organizacional;
- (ii) Os significados culturais são construídos nos contextos locais, sociais e históricos, isto é, os significados podem ser diferentes para diferentes membros da organização, situam-se no diálogo entre estes e são influenciados por significados anteriores;
- (iii) Cada indivíduo/grupo constrói a sua visão da organização e as suas atividades de modo diferente. As suas interpretações são uma negociação contínua das diferentes realidades e todas elas são válidas para o respetivo indivíduo/grupo;
- (iv) A comunicação interna é influenciada pela realidade anterior e, simultaneamente, molda a realidade presente.

Figura 12 – O processo da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Keyton (2005, p. 45)

Adicionalmente, a comunicação interna, para além de ser responsável por transmitir a informação aos colaboradores e restantes *stakeholders*, exprime, por intermédio da cultura, para onde a organização almeja dirigir-se (Neiva, 2018). Para além disso, tem ainda a capacidade de evidenciar o papel de cada um dos membros dentro da organização e, simultaneamente, constituir-se como um elemento integrador para os mesmos (Andrade, 2017).

Entende-se então que a comunicação interna está intimamente relacionada com a cultura organizacional uma vez que suporta os processos de criação, partilha, troca e discussão de significados nesse meio, possibilitando a construção de uma narrativa de grupo que resulta das interações e relações entre colaboradores (Ferrari, 2016). A comunicação interna, de um ponto de vista interpretativo, concentra-se pois no processo simbólico em que a realidade organizacional assenta e absorve a própria organização enquanto cultura e espaço onde os

significados são partilhados (Neiva, 2018). Esta relação pode mostrar-se tão profunda que alguns autores chegam a perspetivar a comunicação interna como um dos elementos da cultura organizacional, pois creem que desse modo a medição da variável denota uma maior contextualização, aproximando-se mais da realidade (Martins & Coetzee, 2007; Naidoo & Martins, 2014). Deste modo, se por um lado, a cultura organizacional não se desenvolveria sem práticas de comunicação interna, pois é esta que produz e alimenta o contexto organizacional; por outro lado, também a cultura organizacional exerce uma considerável influência na natureza do sistema de comunicação intraorganizacional, definindo (in)diretamente os padrões do que é considerado aceitável e apropriado (Grunig et al., 2002).

Sublinha-se, pois, a importância da comunicação da identidade e propósito organizacionais interna e frequentemente, visto que esta é considerada um veículo de transmissão da cultura aos membros da organização (Atienza, 2017; Díaz-Soloaga, 2019). Entendendo a comunicação interna como elemento estratégico, o foco altera-se da “existência” da mensagem para o conteúdo da mesma (Neiva, 2018). Logo, após a formulação da visão e da missão organizacionais, cabe então à comunicação interna, comunicar adequadamente, salientando a identidade e propósito da organização, permitindo assim um maior alinhamento de crenças e valores culturais dos seus colaboradores e níveis superiores de motivação e identificação (Erat et al., 2020; Henderson et al., 2015). Isto permitirá que a comunicação interna estabeleça o tom de comunicação dentro da organização para a comunicação interpessoal, formal e/ou informal (Garnett et al., 2008). Desta forma, a comunicação interna, ao integrar os valores culturais daquela organização, poderá desencadear processos de maior colaboração e cooperação, sustentando a transparência, o respeito e a tolerância, se assim for desejado pela gestão de topo (Jäckel et al., 2006).

Nos últimos anos, o campo teórico-prático do Simbolismo Organizacional tem vindo a expandir-se, focando-se agora, de forma mais assertiva, na influência que os símbolos exercem sobre as pessoas e no modo como estes podem ser utilizados pelas organizações para gerarem níveis superiores de identificação e integração cultural (Andrade, 2017). Os símbolos organizacionais são extraordinariamente abundantes, sendo possíveis de encontrar em quase todas as formas de artefactos considerados significativos pelos membros daquela cultura organizacional, e apresentam quatro funções principais: (i) refletir a cultura organizacional, uma vez que representam o conhecimento tácito e complexo de comunicar; (ii) influenciar o comportamento organizacional, orientando-o sob normas e valores culturais

considerados adequados; (iii) facilitar a comunicação entre os membros da organização acerca das suas experiências no trabalho, fomentando a identificação organizacional; e (iv) integrar os sistemas de significado da organização, permitindo que cada indivíduo (e respetiva visão) se sinta ouvido (Keyton, 2005, pp. 50–52).

Ora, estes símbolos “movem-se” na esfera emocional dos indivíduos e possibilitam que cada um estabeleça uma relação direta com determinado objeto que irá desencadear um sentimento e posterior atitude. Logo, não obstante à quarta função exposta, o Simbolismo Organizacional pretende que o mesmo objeto suscite o mesmo sentimento (e atitude) a pessoas diferentes, contribuindo para um espírito grupal homogéneo, fortalecedor da cultura organizacional. Através destes símbolos, a organização pode servir-se da comunicação interna para difundir mensagens congruentes com a sua cultura, expressando um discurso unificado e transparente para todos os *stakeholders* (internos e externos). Ao conceber e sustentar estes símbolos, será possível criar uma cultura organizacional sólida e consistente, fomentando o seu fortalecimento por intermédio de uma gestão criativa e eficiente destes valiosos recursos (Andrade, 2017).

Em contrapartida, de um ponto de vista mais controverso, a gestão de topo pode também optar por disseminar mensagens que não vão ao encontro dos valores e cultura vividos naquela organização, gerando uma contracultura. Esta estratégia pode ser utilizada em contextos onde a gestão de topo visa a mudança organizacional e necessita de a comunicar e gerar em diferentes momentos e enquadramentos (Grunig et al., 2002).

Porém, a relação estabelecida entre a comunicação interna e a cultura não se situa apenas a um nível puramente macro. A escolha dos canais e meios utilizados para comunicar diariamente, bem como o rácio de intensidade entre a comunicação ascendente, descendente e horizontal dentro da organização também impactam a cultura organizacional, uma vez que transmitem em si uma mensagem simbólica aos colaboradores (Aryani & Widodo, 2020).

Particularmente, a fomentação substancial da comunicação ascendente e simétrica promove padrões de companheirismo, orgulho e gratidão por parte dos colaboradores, sucedendo-se culturas organizacionais emocionalmente positivas, onde a escuta ativa, a reciprocidade e o *feedback* são perspetivados como essenciais ao sucesso organizacional (Men & Yue, 2019). Posto isto, denota-se que a comunicação simétrica é essencial para o desenvolvimento de relações e tenderá a contribuir para uma cultura organizacional participativa, onde a

satisfação dos colaboradores é alavancada. De facto, organizações com práticas de comunicação simétrica, em combinação com a disseminação de uma cultura participativa, revelam características de excelência organizacional² e os seus processos de tomada de decisão apresentam maiores índices de eficácia (Grunig et al., 2002).

No que respeita à temática da eficácia organizacional é também apontado que uma cultura organizacional forte prevê, indiretamente, níveis superiores de eficácia organizacional, por intermédio da comunicação interna. Desta forma, as organizações poderão concentrar-se em melhorar as suas práticas de comunicação interna (estratégica, interpessoal, intragrupal, entre outras) visando uma influência positiva da cultura na eficácia organizacional (Gochhayat et al., 2017). Posto isto, os responsáveis pela área da comunicação devem instruir e alertar os líderes para a vitalidade da gestão da cultura organizacional, pois esta pode conduzir a comportamentos positivos por parte dos colaboradores e, em última análise, ao sucesso da organização (Men & Yue, 2019).

Por sua vez, o estilo de liderança também impacta a dinâmica da relação entre cultura organizacional e comunicação interna, uma vez que os líderes são ativamente responsáveis pela difusão de práticas, fluxos de comunicação e tomadas de ação. Para além disso, saliente-se que a liderança é exercida por meio da comunicação, a todos os níveis organizacionais, pelo que esta influência cultiva gradualmente o clima e a cultura da organização, interferindo diretamente no sistema de comunicação intraorganizacional (Men & Stacks, 2014). Os líderes devem, portanto, (i) exhibir comportamentos extra-papel, demonstrando preocupação com os demais; (ii) propagar o propósito e valores da organização; (iii) comunicar apropriada e assertivamente; e (iv) reconhecer a contribuição de cada membro da sua equipa para o resultado final. Tendo em consideração o posicionamento da cultura aquando destes processos comunicativos, os líderes serão capazes de orientar as suas equipas para o sucesso individual e organizacional (Pezo-Ávila et al., 2020).

Para além disso, a efetivação de processos de comunicação interna alinhados com a cultura organizacional permitirão também o aumento do bem-estar do colaborador e, conseqüentemente, da produtividade da organização (Díaz-Soloaga, 2019). De acordo com

² De acordo com Grunig et al. (2002, p. 71), as características de excelência organizacional são: (i) cultura organizacional participativa; (ii) estrutura orgânica; (iii) comunicação interna simétrica; e (iv) satisfação individual e para com o trabalho.

Koene (1996), a comunicação interna pode realmente mediar o impacto da cultura no desempenho dos colaboradores, através de dimensões referentes à comunicação de tarefas e ao clima da comunicação na organização. Garnett et al. (2008), uns anos mais tarde, investigam esta dinâmica e concluem também que a comunicação interna medeia a relação entre cultura organizacional e desempenho, fortalecendo-a com a implementação ou melhoria de práticas de *feedback* regular, comunicação ascendente e trabalho em equipa, pautadas por critérios de transparência. No entanto, em culturas organizacionais conservadoras e hierárquicas, a comunicação interna modera a relação entre estas duas variáveis, associando-se a perdas de desempenho, pois os colaboradores exibem sinais de frustração, mesmo quando as práticas de comunicação são exímias, devido ao facto de não poderem comunicar e exercer as suas funções de forma livre e transparente. Nestes casos, a comunicação interna poderá reforçar a cultura organizacional se for objetivado somente o cumprimento de regras e não tanto o desempenho superior individual e organizacional.

Ademais, para que seja possível efetuar uma análise fidedigna e abrangente da comunicação interna de uma organização, torna-se crucial compreender o meio envolvente em que é praticada. Este meio envolvente, por sua vez, é resultado direto de várias componentes, incluindo a cultura dessa organização. Assim, a cultura organizacional constitui-se como um fator contextual significativo e determinante para a comunicação interna (Dubrin, 2014; Walker, 2020) e, por outro lado, esta última revela-se como o processo através do qual a cultura é mantida e continuamente renovada (Neiva, 2018).

Outra das temáticas que destaca a relação intimamente profunda entre a comunicação interna e a cultura da organização é a da confiança organizacional. Esta constitui-se como um elemento essencial às organizações e é comunicada indiretamente através dos padrões de competência, integridade, hábitos de interação entre os membros e da cultura gerada pelo estilo de gestão – a confiança estabelece-se assim como parte do todo que é a cultura organizacional. Estimular o desenvolvimento de confiança no seio da organização significará, pois, aumentar a possibilidade de o colaborador pensar e agir baseado no referencial comum que é a cultura organizacional, alinhando-se com o propósito e objetivos da organização (Gara & La Porte, 2020).

Por outro lado, variados estudos evidenciam também que mensagens repletas de informação adequada reduzem os níveis de incerteza, aumentam o conhecimento e a previsibilidade dos

acontecimentos e, conseqüentemente, os níveis de confiança dos colaboradores na organização (Gilbert & Tang, 1998; Kodish, 2014). Ao desenvolver uma relação com outros membros da organização, por intermédio da comunicação, o colaborador sentir-se-á cada vez menos inibido e mais receptivo a ouvir e a partilhar os seus sentimentos e percepções. Esperando receber o mesmo da outra parte, a relação de confiança aumenta através das relações comunicativas estabelecidas (Grunig et al., 2002; Men & Stacks, 2014).

Pois bem, este facto é assim de extrema importância para as organizações que pretendem fomentar uma cultura organizacional forte, pois a transparência da comunicação e dos comportamentos é fundamental para atingir esse fim (Shapiro et al., 1992). Canais de comunicação acessíveis e honestos, por exemplo, suportam a confiança organizacional que se constitui como basilar para o desenvolvimento e a manutenção dos valores culturais da organização. Para além disso, sublinha-se que a cultura organizacional desempenha um papel significativo no reconhecimento (e respetiva comunicação) do mérito do colaborador, que contribui também para promoção da confiança no seio organizacional (Kodish, 2014).

Posto isto, torna-se evidente que a comunicação interna e a cultura organizacional estão interligadas e se influenciam mutuamente, devendo ser consideradas no conjunto abrangente que constitui a organização. Somente por intermédio de uma visão holística, multifacetada e plural é possível perspetivar estas duas variáveis em ação, dado que não são estanques e se vão alterando e transformando, através de processos encadeados (McClellan, 2020).

2.4. Modelos de avaliação da comunicação interna e da cultura organizacional

Ainda que a literatura demonstre elevada fiabilidade na relação entre comunicação interna e cultura organizacional, é sempre relevante conhecerem-se os modelos já identificados para a avaliação e/ou medição destas duas variáveis. Apenas por intermédio da medição destas é posteriormente possível analisar-se a relação estabelecida entre ambas.

Relativamente à comunicação interna, vários são os autores que construíram modelos e questionários que permitem aferir e, por vezes, efetuar um diagnóstico. Tipicamente, estes inquéritos por questionário podem classificar-se como instrumentos processuais ou compreensivos, sendo utilizados para diferentes situações e propósitos. Enquanto os primeiros se centram na avaliação da comunicação interna a um nível micro, estudando temas como o espírito de equipa e a gestão da incerteza e do conflito, os segundos

perspetivam esta variável de um modo mais macro, focando-se em indicadores como a satisfação para com a comunicação interna e o clima da comunicação (Hargie & Tourish, 2009).

Um dos instrumentos que apresenta mais fiabilidade e validade foi desenvolvido por Downs e Hazen (1977), continuando a ser utilizado até aos dias de hoje por demonstrar um elevado grau de adaptabilidade a vários tipos de organizações e culturas (Hargie & Tourish, 2009; Sharma et al., 2015). Recentemente, Verčič et al. (2021) conduziram um estudo que visava a avaliação das propriedades psicométricas deste questionário, bem como a atualização dos indicadores medidos. Os autores concluíram que estes critérios se mantinham inalterados desde o desenvolvimento do mesmo, comprovando a consistência interna das 8 dimensões que compõem o questionário e a adequada homogeneidade da escala utilizada. Ainda assim, ao longo dos anos, autores como Sarangi e Srivastava (2012) e Sharma et al. (2015) revisitaram este modelo, tendo atualizado a conceptualização das diferentes dimensões, mantendo contudo a essência e validade do questionário.

Desta forma, e particularmente, o CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*) visa a avaliação da satisfação para com a comunicação interna através da ramificação de oito dimensões, que se desdobram em 46 itens, tal como exposto na seguinte tabela 5 (Sharma et al., 2015).

Tendo por base este modelo, Baksi e Aich (2018) propuseram uma extensão do CSQ que perspetiva a satisfação para com a comunicação interna integrada nas estratégias de *marketing* interno organizacionais. Objetivando pôr em prática esta integração, e com base numa ampla revisão de literatura, os autores constataram que a variável da identidade organizacional poderia ser incluída nas dimensões da escala do CSQ, estendendo-a. Por conseguinte, ao apresentado na tabela 5 já mencionada, Baksi e Aich (2018) sugerem a inclusão desta variável, descrevendo-a do modo exemplificado na seguinte tabela 6.

Tabela 5 – Dimensões do CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*)

Dimensão de satisfação	Componentes da dimensão
Clima da comunicação	Reflete a satisfação da comunicação a nível individual e organizacional. Inclui itens relacionados com os fatores motivacionais dos colaboradores e a percepção global acerca da comunicação efetuada na organização.
Comunicação com a chefia	Reflete a satisfação para com a comunicação ascendente. Inclui itens relacionados com a abertura e transparência da comunicação, bem como o <i>feedback</i> .
Integração organizacional	Reflete a satisfação para com o grau de inserção e acomodação do colaborador na organização. Inclui itens relacionados com o conhecimento de informação organizacional e sentido de pertença.
Qualidade dos <i>media</i>	Reflete a satisfação para com os canais de comunicação interna utilizados pela organização. Inclui também itens relativos à quantidade de informação rececionada pelo colaborador.
Comunicação horizontal e informal	Reflete a satisfação para com a comunicação efetuada entre pares. Inclui itens relacionados com a veracidade das informações transmitidas, nomeadamente, do “ruído” e boatos.
Perspetiva organizacional geral	Reflete a satisfação para com o modo como a organização comunica formalmente. Inclui itens relacionados com a comunicação da missão, visão e valores mas também com a situação financeira e mudanças organizacionais.
Comunicação com os subordinados	Reflete a satisfação das chefias para com a comunicação descendente. Inclui itens relacionados com a aceitação desta por parte dos subordinados.
<i>Feedback</i> pessoal	Reflete a satisfação para com o grau de <i>feedback</i> recebido pelo colaborador na organização. Inclui itens relacionados com a chefia direta e a organização como um todo.

Fonte: Adaptado de Downs e Hazen (1977, pp. 66–68) e Sarangi e Srivastava (2012, p. 24)

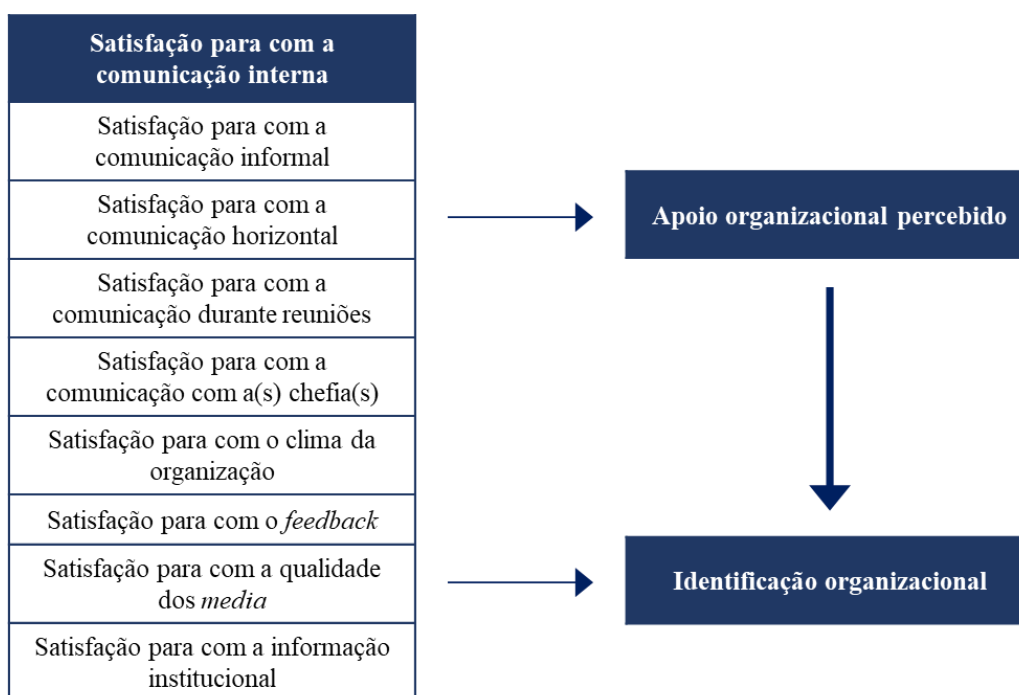
Tabela 6 – Dimensão adicional do CSQ proposta por Baksi e Aich (2018)

Dimensão de satisfação	Componentes da dimensão
Identidade organizacional	Reflete a satisfação para com a informação que a organização projeta da imagem da marca.
	Reflete a satisfação para com a informação disponibilizada na plataforma de <i>branding</i> da organização.
	Reflete a satisfação para com a informação relativa aos elementos constituintes da marca da organização.
	Reflete a satisfação para com a informação acerca daquilo/de quem é associado à marca.

Fonte: Baksi e Aich (2018, p. 647)

Também com o intuito de medir a comunicação interna mas, neste caso, intencionando a “manipulação” da sua influência nas respostas atitudinais e comportamentais dos colaboradores, Santiago (2020) propõe um modelo conceptual que permite analisar as dinâmicas estabelecidas entre as variáveis da comunicação interna, do apoio organizacional percebido e da identificação organizacional (ver seguinte figura 13).

Figura 13 – Modelo conceptual proposto por Santiago (2020)



Fonte: Santiago (2020, p. 82)

O modelo conceptual possibilita, pois, corroborar que a comunicação interna influencia proeminentemente as percepções dos colaboradores quanto ao grau de valorização das suas contribuições e do seu bem-estar pela organização (apoio organizacional percebido). Para além disso, evidencia que a identificação organizacional dos colaboradores é alavancada pela satisfação para com a comunicação interna, visto que a sua eficácia fomenta a visão dos valores e interesses organizacionais como seus. Porém, a força desta alavanca mostra-se mais explícita quando é mediada pela variável respeitante ao apoio organizacional percebido (Santiago, 2020).

Sob outra perspetiva, Wiio (1977) desenvolveu um questionário que pretende “determinar como e quanto é que os sistemas comunicativos ajudam a organização a traduzir os objetivos em resultados” (Greenbaum et al., 1988, p. 259). O OCD (*Organizational Communication Development*) foi assim desenhado com base em doze dimensões, sendo elas: (i) satisfação geral com a comunicação; (ii) quantidade de informação recebida de diferentes fontes em determinado momento; (iii) quantidade ideal de informação recebida de diferentes fontes; (iv) quantidade de informação recebida acerca do trabalho em determinado momento; (v) quantidade ideal de informação recebida acerca do trabalho especificamente; (vi) áreas da comunicação que precisam de melhorias; (vii) satisfação para com o trabalho; (viii)

disponibilidade dos sistemas de informação; (ix) alocação de tempo num dia de trabalho; (x) comportamento individual de comunicação; (xi) questões específicas acerca da organização; e (xii) padrões de procura de informação.

Por outro lado, no que toca à medição da cultura organizacional, também esta tem subjacente a definição e conceptualização de diferentes dimensões de forma a permitir a avaliação global e tangível da mesma. Van den Berg e Wilderom (2004), visando a comparação objetiva entre culturas organizacionais, construíram um modelo que se subdivide em cinco temáticas, e respetivos itens, convidando os colaboradores inquiridos a classificar cada afirmação de acordo com a frequência com que ocorre (Wilderom et al., 2012), tal como evidenciado na seguinte tabela 7.

Tabela 7 – Dimensões da cultura organizacional e respetivos itens

Dimensão da cultura	Itens
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores têm oportunidade de tomar as suas próprias decisões. • Os colaboradores podem desviar-se das regras. • Os colaboradores implementam decisões importantes ao nível da gestão de acordo com o que consideram melhor. • Os colaboradores influenciam decisões organizacionais importantes. • Os colaboradores têm a liberdade de planear o seu próprio trabalho. • Os colaboradores têm a oportunidade de apresentar as suas ideias antes das decisões serem tomadas pela gestão.
Orientação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Existe uma resposta rápida para os desenvolvimentos do mercado. • Existe investigação no que diz respeito aos desejos e necessidades dos clientes. • Os novos clientes são alvos de análise. • Existe uma tentativa de melhorar a posição da empresa no mercado. • Os colaboradores são formados para irem ao encontro das necessidades dos clientes. • A empresa detém vantagem sobre os competidores locais.
Cooperação interdepartamental	<ul style="list-style-type: none"> • Os departamentos colaboram entre si. • Os departamentos trocam informação relevante entre si. • Os departamentos apoiam-se na resolução de problemas. • Os diretores dos diferentes departamentos comunicam entre si.
Orientação para os recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • As avaliações de desempenho são levadas a sério. • Os colaboradores são informados de questões relevantes relativas ao seu desempenho. • Os novos colaboradores são selecionados com precaução.
Orientação para a melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores analisam criticamente o seu desempenho. • Os colaboradores procuram oportunidades para melhorar a organização. • Os colaboradores tomam a iniciativa de melhorar as tarefas do dia-a-dia.

Fonte: Sarangi e Srivastava (2012, pp. 22–23) e Van den Berg e Wilderom (2004, p. 574)

De outro ângulo, como já mencionado, Cameron e Quinn (2006) construíram o OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) sob a forma de um questionário que diagnostica seis dimensões da cultura de uma organização. Este instrumento diferencia-se realmente de outros na medida em que solicita aos colaboradores que respondam aos

mesmos itens duas vezes: a primeira assinalando a opção que reflete a organização no momento e a segunda indicando a opção que considerariam ideal (ver seguinte tabela 8).

Tabela 8 – Itens do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

Dimensões da cultura	Itens/opções de resposta
Características dominantes	<p>A. A organização é um espaço muito pessoal. É como uma família alargada. As pessoas parecem partilhar realmente aquilo que são.</p> <p>B. A organização é um espaço muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão disponíveis e prontas a tomar riscos.</p> <p>C. A organização é orientada para os resultados. A maior preocupação é garantir que o trabalho é feito. As pessoas são muito competitivas e orientadas para o sucesso.</p> <p>D. A organização é um espaço muito controlado e estruturado. As pessoas, geralmente, limitam-se a seguir o que os procedimentos formais definiram.</p>
Liderança na organização	<p>A. A liderança segue tipicamente padrões de mentoring, capacitação e apoio.</p> <p>B. A liderança segue tipicamente padrões de empreendedorismo, inovação e tomada de riscos.</p> <p>C. A liderança segue tipicamente padrões de agressividade, formalidade e objetividade de resultados.</p> <p>D. A liderança segue tipicamente padrões de coordenação, organização e eficiência.</p>
Gestão de Recursos Humanos	<p>A. O estilo de gestão é caracterizado por espírito de equipa, consenso e participação.</p> <p>B. O estilo de gestão é caracterizado por inovação, tomada individual de riscos, liberdade e originalidade.</p> <p>C. O estilo de gestão é caracterizado por competências técnicas, metas exigentes e alcance de resultados.</p> <p>D. O estilo de gestão é caracterizado por segurança, conformidade, previsibilidade e estabilidade relacional.</p>
A “cola” da organização	<p>A. O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento para com a organização é elevado.</p> <p>B. O que mantém a organização unida é o compromisso para com a inovação e o desenvolvimento. O ênfase encontra-se em estar na “crista da onda”.</p> <p>C. O que mantém a organização unida é o ênfase no alcance de objetivos.</p> <p>D. O que mantém a organização unida é a formalidade de regras e procedimentos. É importante manter o funcionamento normal e correto.</p>
Ênfase estratégico	<p>A. A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Valores de confiança, abertura e participação persistem.</p> <p>B. A organização enfatiza o desenvolvimento de novos recursos e a criação de novos desafios. Explorar coisas e oportunidades novas é valorizado.</p> <p>C. A organização enfatiza a competitividade de ações e conquistas. Os objetivos passam por atingir metas exigentes e dominar o mercado.</p> <p>D. A organização enfatiza a permanência e a estabilidade. A eficiência, o controlo e o funcionamento correto das operações são muito importantes.</p>
CrITÉRIOS de sucesso	<p>A. A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do espírito de equipa, do comprometimento dos colaboradores e da preocupação com as pessoas.</p> <p>B. A organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos produtos e serviços mais originais, inovadores e líderes de mercado.</p> <p>C. A organização define o sucesso com base na quota de mercado e na sua posição face aos competidores. A liderança de mercado é imprescindível.</p> <p>D. A organização define o sucesso com base na eficiência. Produção ao mais baixo preço, entrega de confiança e horários rigorosos são críticos.</p>

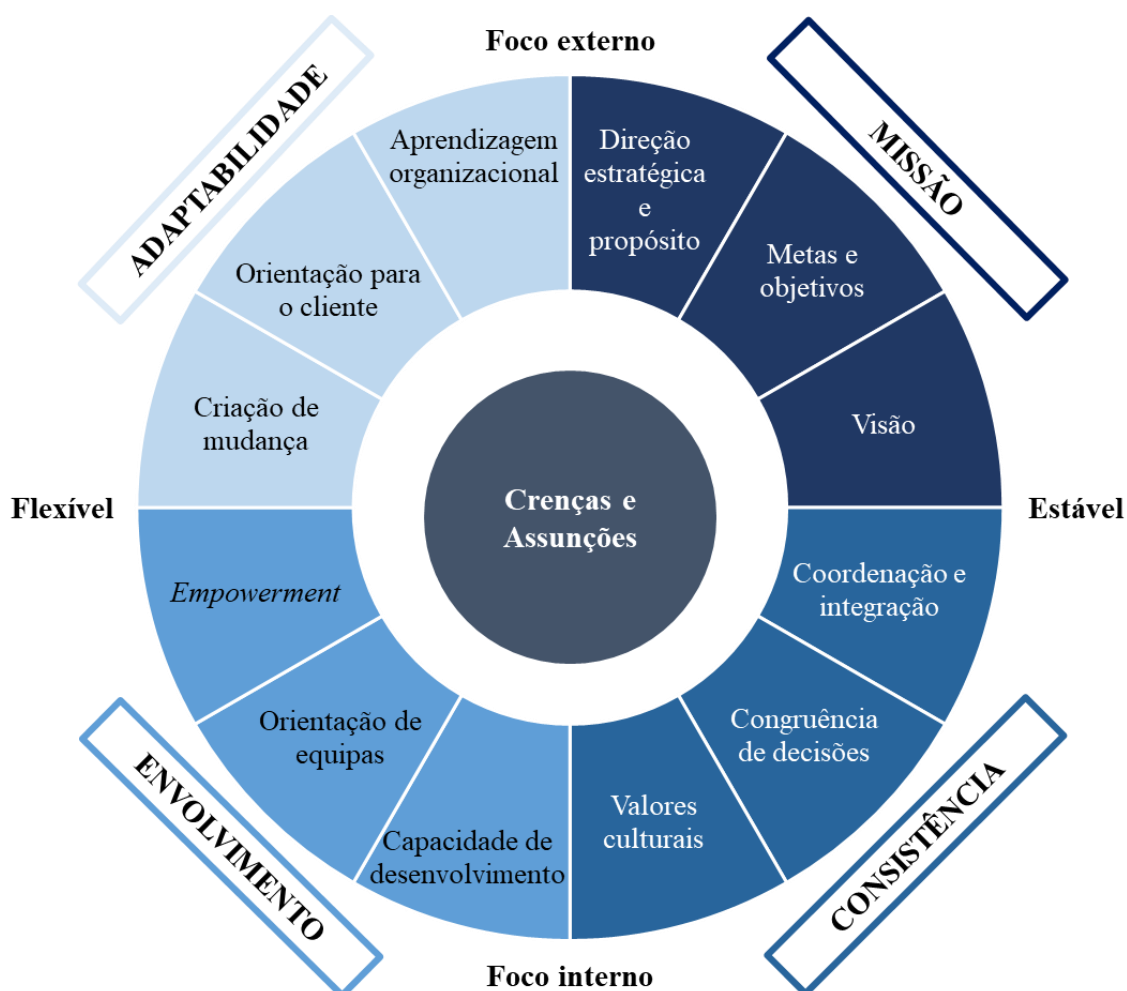
Fonte: Cameron e Quinn (2006, pp. 26–28)

Este modelo apresenta valências para além do diagnóstico da cultura organizacional, dado que permite à gestão de topo conhecer profundamente as perceções dos colaboradores para,

posteriormente, poder proceder à gestão da mudança de forma apropriada e informada. Deste modo, a comunicação da mudança e/ou crise poderá basear-se em pressupostos que refletem a realidade organizacional, reduzindo atitudes e comportamentos menos benéficos para a organização (Davis & Cates, 2018).

Refletindo também sobre a importância da medição e conhecimento da cultura organizacional, vários são os autores que têm vindo a aplicar o modelo de Denison et al. (2006) para compreender quais as características desta que exercem mais influência sobre o desempenho dos colaboradores. Este modelo revela que o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão são os traços da cultura que mais impactam o sucesso da organização, avaliando cada um deles através das três componentes respetivas, como exposto na seguinte figura 14.

Figura 14 – Modelo da cultura organizacional de Denison et al. (2006)



Fonte: Adaptado de Denison et al. (2006, pp. 6–9) e Wahyuningsih et al. (2019, p. 146)

De forma a conhecer a cultura de determinada organização, os autores sugerem, portanto, que se aplique este modelo sob a forma de um questionário composto por 36 itens, diagnosticando cada uma das componentes por intermédio de três questões. Após a análise de resultados é então possível representar a cultura organizacional num Diagrama de Kiviat, observando quais os traços mais marcantes da mesma (Mousavi et al., 2015; Wahyuningsih et al., 2019).

Em alternativa apresenta-se ainda o questionário elaborado por Cable e Edwards (2004) que pretende aferir o nível de ajuste entre os valores organizacionais e os valores individuais de cada colaborador. Este modelo é composto por 24 afirmações que medem a concordância entre 8 valores individuais e organizacionais e sugere uma correspondência entre os valores universais enunciados por Schwartz (1992) e a respetiva adaptação ao campo organizacional (Cable & Edwards, 2004), como evidenciado na seguinte tabela 9.

Tabela 9 – Valores e respetivos itens do questionário

Schwartz (1992)	Cable e Edwards (2004)	Questões	Itens de cada dimensão
Universalismo	Altruísmo	Valores individuais: “Quão importante é isto para si?”	1. Tornar o mundo num lugar melhor. 2. Servir a sociedade. 3. Contribuir para a humanidade.
Benevolência	Relações interpessoais		4. Estabelecer relações com os colegas de trabalho. 5. Ficar a conhecer os colegas de trabalho bastante bem. 6. Desenvolver laços próximos com os colegas de trabalho.
Conquistas/hedonismo	Pagamento/Salário		7. Nível de salário. 8. Compensação global. 9. Valor de pagamento.
Poder	Prestígio	Valores organizacionais: “Quão importante é isto para tal organização?”	10. Ganhar o respeito dos outros. 11. Ter um <i>status</i> diferenciado. 12. Ser um exemplo para outros.
Segurança	Segurança	<i>Escala Likert de resposta:</i> <i>1 – nada importante</i> <i>7 – extremamente importante</i>	13. Ter a certeza que continuarei neste emprego. 14. Ter a certeza que terei sempre um emprego. 15. Ter a certeza que o meu emprego é estável.
Conformidade/Tradição	Autoridade		16. Relações de reporte claras. 17. Uma hierarquia clara. 18. Linhas definidas de autoridade.
Estimulação	Variiedade		19. Ter tarefas variadas. 20. Fazer algo diferente todos os dias. 21. Fazer uma variedade de coisas num único trabalho.
Autodireção	Autonomia		22. Fazer o meu trabalho à minha maneira. 23. Estabelecer a forma como o meu trabalho é feito. 24. Tomar as minhas próprias decisões.

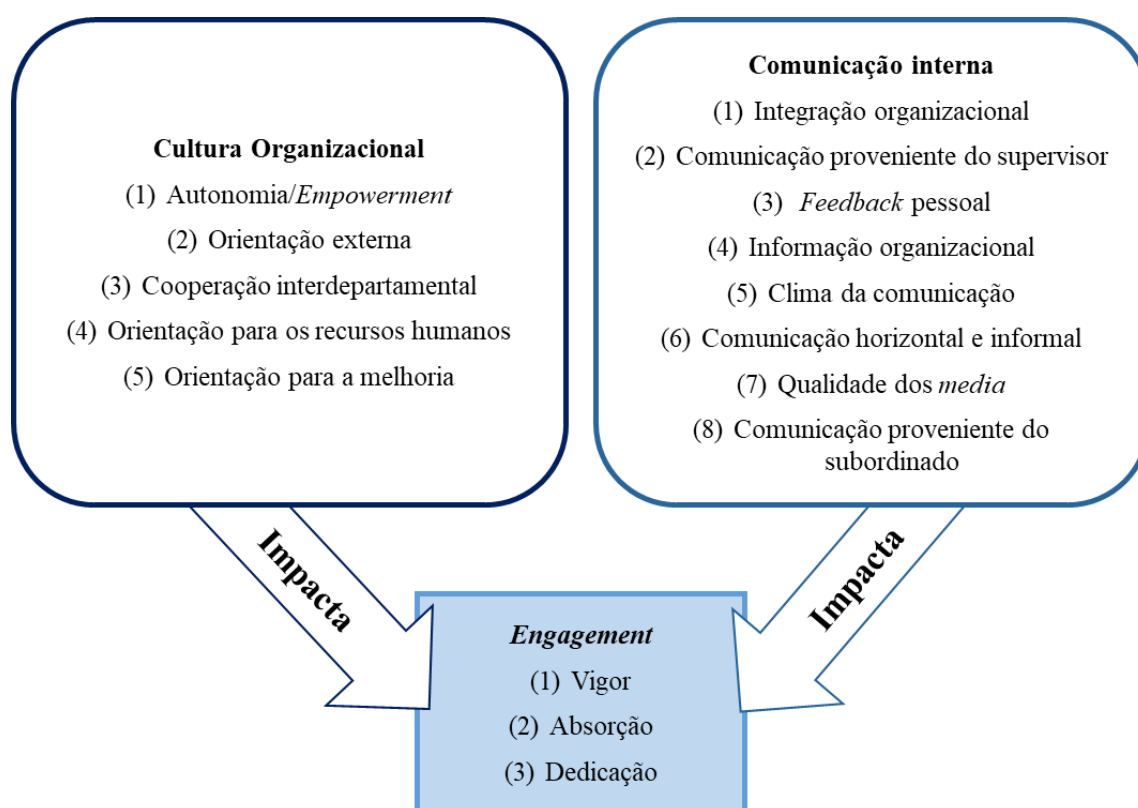
Fonte: Adaptado de Cable e Edwards (2004, p. 834)

Ora, este questionário conceptualiza que quanto maior se demonstrar o ajuste, mais forte se considerará a cultura organizacional, uma vez que estará presente em todos os colaboradores,

permitindo uma orientação e prossecução de objetivos unida (Robbins & Judge, 2013). Para além disso, os autores do modelo salientam também a importância da congruência dos valores individuais e organizacionais para a fomentação de atitudes positivas para com a organização e o próprio trabalho, alinhadas com a satisfação das necessidades de cada colaborador (Cable & Edwards, 2004).

Finalmente, é também pertinente conhecer os modelos já desenvolvidos que compreendem algumas das relações estabelecidas entre comunicação interna e cultura organizacional. Como já supracitado, Sarangi e Srivastava (2012) basearam-se no questionário CSQ de Downs e Hazen (1977) para propor um modelo que vai para além da medição da variável da comunicação interna. Este modelo permite efetuar um diagnóstico também à cultura organizacional (Van den Berg & Wilderom, 2004) e compreender o grau de influência destas duas variáveis no *engagement* dos colaboradores, através da medição das suas três dimensões: vigor, absorção e dedicação (Schaufeli et al., 2002) (ver seguinte figura 15).

Figura 15 – Modelo da influência da cultura organizacional e da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores



Fonte: Sarangi e Srivastava (2012, p. 23)

Assim, os autores concluem que a comunicação interna e a cultura organizacional são importantes determinantes e preditores do *engagement* dos colaboradores, recomendando que as organizações se foquem na melhoria das suas práticas a estes dois níveis, caso intencionem o aumento dos níveis de *engagement* e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e desempenho organizacional (Sarangi & Srivastava, 2012).

Por outro lado, Yue et al. (2020) desenvolveram um estudo que visava a avaliação do papel da comunicação interna simétrica na promoção de uma cultura organizacional emocionalmente positiva, caracterizada por sentimentos como a alegria, a compaixão, o amor, o orgulho e a gratidão. Para além disso, o modelo proposto pelas autoras pretendia ainda avaliar esta relação como mediadora da identificação organizacional, tal como exibido na seguinte figura 16.

Figura 16 – Modelo conceptual proposto por Yue et al. (2020)



Fonte: Yue et al. (2020, p. 12)

Através da aplicação de um questionário composto por 19 itens, distribuídos pelas 4 variáveis em estudo, as autoras concluíram que a comunicação interna e a utilização de uma linguagem motivacional por parte do líder contribuem para uma cultura organizacional emocionalmente positiva, cultura esta que medeia os níveis de identificação organizacional (Yue et al., 2020).

De outro ponto de vista, Grunig et al. (2002) executaram um estudo que previa a aplicação de um questionário que mensurava as variáveis da comunicação interna e da cultura organizacional. No que toca à primeira, os itens deste questionário variam entre a medição da comunicação (as)simétrica, da (des)centralização e participação nas decisões, da

estratificação, da complexidade e da formalização da comunicação na organização. Em contrapartida, no que se refere à cultura organizacional, o questionário compreende as seguintes temáticas: missão partilhada, responsabilidade coletiva, tomada de decisão coletiva, valores coletivos, benefícios e prémios, clima da organização, avaliação de desempenho e promoções, e gestão de carreiras. O questionário inclui ainda alguns itens que permitem identificar de forma mais direta o tipo de cultura organizacional vivido, isto é, cultura burocrática, cultura de mercado, cultura clã ou adhocracia (Cameron & Quinn, 2006).

Os autores aplicaram, pois, este questionário a uma amostra de 300 empresas, sediadas nos Estados Unidos da América, no Canadá e no Reino Unido, com a intenção de tornar o estudo o mais amplo possível, e concluíram que tanto a comunicação interna como a cultura organizacional são variáveis cruciais para o alcance da excelência das práticas organizacionais. Adicionalmente, referiram ainda que, com a utilização deste questionário, as organizações poderão colher respostas relevantes sobre a realidade das mesmas, podendo, posteriormente, adotar e/ou adequar as práticas exercidas às novas realidades compreendidas (Grunig et al., 2002).

Por fim, tendo em consideração uma das dimensões da comunicação interna – os *media* utilizados –, Ihm e Kim (2021) desenvolveram um estudo que objetivava perceber se o tipo de cultura organizacional influenciava a escolha destes, no que concerne às TIC tradicionais *versus* digitais. O questionário construído pelas autoras avaliava, portanto, estas duas variáveis sob a forma de respostas situadas numa escala de Likert de 5 pontos, focando-se nos seguintes elementos:

- (i) TIC utilizadas no âmbito da comunicação interna para:
 - Gestão do conhecimento;
 - Aumento da eficiência das tarefas;
 - Colaboração entre os membros da organização;
 - Conversas diárias para manutenção das relações.
- (ii) Tipo de cultura organizacional:
 - Hierárquica/Autoritária, orientada para resultados;
 - Empreendedora, orientada para a inovação e a criatividade;
 - Familiar, orientada para as relações e a colaboração.

Ora, após a obtenção e análises dos resultados, as autoras constataram que diferentes tipos de culturas organizacionais, geralmente, favorecem diferentes *media* no âmbito da comunicação interna. Enquanto as (i) culturas organizacionais mais hierárquicas/autoritárias demonstraram uma elevada utilização de *media* tradicionais e digitais, tendo como objetivo ocupar todos os espaços de comunicação da forma mais eficiente possível; as (ii) culturas empreendedoras revelaram um uso quase exclusivo de *media* digitais; e as (iii) culturas familiares mostraram-se bastante retardadas no que diz respeito à implementação de *media* digitais, privilegiando os *media* tradicionais e a comunicação presencial. Ademais, Ihm e Kim (2021) concluíram que, embora a comunicação assente em critérios de colaboração e democracia seja essencial para alcançar níveis elevados de satisfação para com a comunicação interna por parte dos colaboradores, estas não influenciam a prevalência ou sucesso das TIC tradicionais ou digitais.

Denota-se assim que são inúmeros os modelos já construídos e cientificamente comprovados para a medição das variáveis da comunicação interna e da cultura organizacional, bem como das relações estabelecidas entre elas. Posto isto, torna-se fundamental que estes sejam estudados e aplicados em novos contextos, contribuindo para o conhecimento científico comum, preservando, todavia, a sua essência e aplicação desejável (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Capítulo 3 – Novas dinâmicas organizacionais

3.1. A transformação digital das organizações

Atualmente, os rápidos e revolucionários desenvolvimentos tecnológicos conferem um sentido de incerteza e instabilidade ao presente (Santana & Cobo, 2020). As organizações enfrentam desafios diários quando necessitam de pensar e decidir acerca de temáticas como inteligência artificial, realidade virtual, robótica, *big data* e outros sistemas autônomos (Allen, 2017; Ziyadin et al., 2020). Esta evolução carece de uma atualização constante por parte das organizações, sendo fundamental que os líderes sincronizem as suas instituições e pessoas à velocidade do relógio digital (Carr, 2003; Snow et al., 2017).

A transformação digital das organizações é assim definida como a integração das tecnologias digitais e dos processos organizacionais numa economia digital. Esta transformação pode ocorrer: (i) a partir do exterior, melhorando a experiência do cliente e alterando o seu ciclo de vida; (ii) a partir do interior, impactando os objetivos organizacionais, a liderança e as estruturas hierárquicas; e (iii) no geral, influenciando todas as secções e oportunidades organizacionais e conduzindo a novos modelos de negócios (Blštáková et al., 2020; Ziyadin et al., 2020). Posto isto, a transformação digital agrega em si sete dimensões distintas, sendo caracterizada pelo conjunto destas: a estratégia, as pessoas, a organização, o cliente, o ecossistema, a tecnologia e a inovação (Ivančić et al., 2019). Em suma, a transformação digital constitui-se como “a modificação (ou adaptação) dos modelos de negócio, resultante do ritmo dinâmico do progresso tecnológico e da inovação, que desencadeia alterações nos comportamentos sociais e do consumidor” (Kotarba, 2018, p. 123). O comportamento desta transformação é, pois, radical, disruptivo, evolucionário, contínuo e complexo (Morakanyane et al., 2017).

Tendo isto em conta, apesar da sua importância para a vitalidade das organizações, a transformação digital ainda se constitui como um dos maiores desafios para todos os setores de atividade sem exceção. Neste momento, as organizações já a encaram como crucial para o sucesso mas ainda se deparam com inúmeros obstáculos que as reprimem de iniciarem, quanto mais, lucrarem com a sua implementação, desde desafios de autoridade, a institucionais e até sociais (Ziyadin et al., 2020). Porém, contrariando algumas perspetivas mais pessimistas (Acemoglu & Restrepo, 2017; Bhattacharyya & Nair, 2019), variados autores sublinham que a inovação no campo da automação não contraria a preservação de

postos de trabalho, apenas os torna mais exigentes funcionalmente e os complementa (Autor, 2015; Spencer, 2018). Inclusivamente, Bajer (2017) defende que esta transformação é exatamente o passo necessário para as pessoas começarem a ser mais valorizadas e desempenharem funções em que realmente acrescentam valor. As tecnologias, ou equipamentos, que vêm “substituir” algumas tarefas não dispõem do conjunto de competências e características que definem o ser humano, como a criatividade, os valores, a inteligência emocional e a empatia, pelo que somente lhe dão espaço para desempenhar funções alinhadas com o seu potencial real, “desprendendo-o” daquilo que é acessório mas ainda assim crucial ao funcionamento organizacional.

A transformação digital nas organizações apresenta-se de forma multidisciplinar e holística pois altera o modo como estas pensam, organizam, operam e se comportam. Estas alterações tornam-se inevitáveis à sustentabilidade da organização, visto que alicerçam e são causadas pelas mudanças no comportamento do consumidor, na tecnologia, nos modelos de negócio e na sociedade, acarretando elevados níveis de inovação (Carnevale & Hatak, 2020; Vaz, 2021). Ainda que complexa, esta transformação é indispensável uma vez que, quando apropriadamente conduzida, gera lucro, vantagem competitiva, elevados níveis de eficiência e melhoria da experiência do colaborador e do consumidor (Carr, 2003; Schwertner, 2017).

Ora, atualmente, as tendências subjacentes aos processos de transformação digital, revelam alguns aspetos comuns à generalidade das organizações. Deste modo, com o intuito de alicerçar a transformação digital nas organizações, capacitando-as de conhecimento e reflexão, Schwertner (2017) refere que estas devem procurar considerar e compreender a adaptabilidade e utilidade:

- De sistemas *cloud*, que permitem o acesso conveniente e eficaz a dados e informações de qualquer lugar e em qualquer momento. Para além disso, os custos de armazenamento de dados, aplicações, entre outros, são reduzidos e previsíveis;
- Da Internet das Coisas (*Internet of Things*), que pressupõe a conexão digital entre dispositivos físicos e palpáveis e ferramentas eletrónicas como *softwares*, sensores e redes;
- Da tecnologia móvel, através de *smartphones* e *tablets*, por exemplo, que possibilita o contacto com o consumidor e colaborador constante e sem qualquer constrangimento;

- Da análise de *big data*, através de ferramentas de *Business Intelligence* que facilitam a orientação do negócio para maiores níveis de flexibilidade e inovação, rumo ao procurado e ambicionado pelos *stakeholders*;
- De ferramentas de recrutamento inteligentes, que atraem novos candidatos para a organização por intermédio de perfis personalizados (Bannikov & Abzeldinova, 2021);
- Do *e-learning*, podendo alavancar os processos de desenvolvimento e formação dos colaboradores de forma individual, eficiente e adaptativa (Bannikov & Abzeldinova, 2021).

Embora seja verificável em todas as áreas da organização, como o Marketing, os Recursos Humanos e a Logística, a transformação digital apresenta as maiores mudanças nos campos do serviço ao cliente, das operações e dos modelos de negócio, estando fortemente relacionada com os estilos de vida atuais (Durão et al., 2019; Westerman et al., 2014). Logo, é essencial que os líderes se debrucem sobre estes aspetos, refletindo acerca da implementação e utilização da tecnologia no local de trabalho (Papagiannidis & Marikyan, 2019). Somente através desta reflexão, as organizações podem ambicionar gerar vantagens competitivas, dado que atualmente as capacidades tecnológicas não são suficientemente distintivas para tal. As potenciais vantagens competitivas advêm sim do conjunto das suas capacidades tecnológicas integradas, do que provém dessas capacidades e dos princípios e normas culturais que sustentam esses sistemas (Morakanyane et al., 2017). A capacidade digital da organização pode assim contribuir para o alcance de vantagens competitivas, se estiver inteiramente alinhada e suportada pelos restantes processos e pessoas da organização. Para além disso, revela-se crucial a definição, manutenção e incorporação do propósito organizacional a fim de permanecer relevante e mais protegida do risco competitivo, sendo fundamental que os *stakeholders* perspetivem consonância entre o “ser, dizer e fazer” da organização (Vaz, 2021).

Neste sentido, também os colaboradores precisam de demonstrar um conjunto aprimorado de competências, comportamentais e técnicas, que lhes permita fazer face aos desafios e contextos em que as organizações agora operam (Santana & Cobo, 2020; Vázquez et al., 2019). Tendo isso em conta, George e Paul (2020) expõem a hierarquização das

competências mais procuradas pelas organizações no ano de 2020, como apresentado na seguinte tabela 10, que demonstra a importância da polivalência e pluralidade das *soft-skills*.

Tabela 10 – As 10 competências mais procuradas pelas organizações em 2020

Posição	Competência
1	Resolução de problemas complexos
2	Pensamento crítico
3	Criatividade
4	Gestão de pessoas
5	Coordenação interpessoal
6	Inteligência emocional
7	Tomada de decisão
8	Orientação para o serviço
9	Negociação
10	Flexibilidade cognitiva

Fonte: George e Paul (2020, p. 135)

Ao mesmo tempo, cabe às organizações a formação dos seus colaboradores relativa a tópicos como a cibersegurança, a vigilância monitorizada e os próprios sistemas de informação, de modo a garantir um funcionamento organizacional correto, eficiente e ético (Mao et al., 2020). Esta transformação digital organizacional irá assim fomentar processos de colaboração e participação, convidando os líderes e colaboradores a co-viverem no mesmo espaço que as tecnologias, e revelar as diferentes áreas e processos onde cada qual deve centrar o seu esforço (Ivančić et al., 2019; Snow et al., 2017).

Para que, desta forma, as organizações possam colher proveito da sua transformação digital, devem ter em conta que este é um processo trabalhoso, com diversas etapas, e gradual, na medida em que deve ser alvo de reflexão detalhada antes da sua implementação (Carr, 2003). Logo, realizando uma análise sistemática da literatura mais relevante para o tópico, são apontadas seis fases sequenciais que as organizações devem considerar aquando do início de cada ciclo deste processo de mudança (Department of Entrepreneurship of the University of Economics - Prague, 2018, p. 110):

- (i) Realizar uma auditoria digital, de forma a conhecer o estado atual da organização;
- (ii) Conceber uma estratégia de transformação digital, baseada no momento atual e, simultaneamente, definindo a meta desejada;
- (iii) Definir objetivos adequados, seguindo a metodologia SMART³;
- (iv) Priorizar as tarefas a executar de acordo com a sua importância;
- (v) Avaliar os resultados alcançados, averiguando as lacunas entre o que foi definido e o que foi atingido;
- (vi) Aplicar medidas corretivas, tendo em conta a quinta fase e as mudanças que se sucederam no meio envolvente até àquele momento.

Por outro lado, e sob outra perspetiva, Ziyadin et al. (2020, p. 412) afirmam ainda que a transformação digital é um processo de aprendizagem não estanque que depende do sucesso da etapa anterior mas que, simultaneamente, está em constante atualização baseada nas aprendizagens adquiridas e identificam:

- (i) Iniciação: compreender as oportunidades, os perigos e os efeitos da digitalização;
- (ii) Idealização: refletir sobre práticas transformativas alternativas para o negócio;
- (iii) Avaliação: analisar os níveis de preparação digital e identificar ausências;
- (iv) Compromisso: comunicar a visão e integrar as pessoas-chave no processo;
- (v) Implementação: pôr em prática o plano de atividades nas diferentes áreas;
- (vi) Sustentabilidade: validar e agilizar o plano de atividades de forma persistente e regular.

Assim, evidencia-se que as alterações organizacionais decorrentes da transformação digital são já bastante notadas e que novos catalisadores da mudança vão continuar a surgir, impactando estrategicamente a morfologia das organizações. Deste modo, a gestão de topo deve preocupar-se em instaurar modelos de negócio que abarquem os novos paradigmas digitais, sob pena da sua própria sobrevivência (Kotarba, 2018; George Westerman & Bonnet, 2015).

No âmbito dos processos de transformação digital, está pois (i) a criação de uma organização que é capaz de corresponder à constante mudança que ocorre no seu meio envolvente,

³ De acordo com Doran (1981), os objetivos estrategicamente estabelecidos devem ser: específicos (S), mensuráveis (M), alcançáveis (A), realistas e relevantes (R), e delimitados no tempo (T).

alterando-se também; (ii) a capacidade de identificar e obter valor para os seus *stakeholders* e processos, por intermédio do digital; (iii) a aptidão e vontade de aprender, desaprender e reaprender constantemente; e (iv) a compreensão integrada dos ativos que contribuem para a construção da organização digital, nomeadamente no que diz respeito à estratégia, ao produto, às infraestruturas, à gestão de informação e à experiência (Vaz, 2021).

Neste sentido, a gestão de pessoas é desafiada pelas novas dinâmicas transformacionais que as tecnologias digitais impõem ao seu dia-a-dia, não só através da facilitação de tarefas burocráticas e administrativas, mas também pela sua função estratégica, visto que coleta, gere e reporta informação que alimenta os processos de tomada de decisão (Bannikov & Abzeldinova, 2021; Fenech et al., 2019). Para isso, é necessário que (i) estabeleçam, com suporte tecnológico, sistemas de gestão analítica de dados, (ii) que aloquem os recursos adequados à implementação e desenvolvimento dos sistemas de recursos humanos, (iii) que invistam no *design* da entrega de serviço, melhorando a experiência do colaborador, e (iv) que concebam parcerias interdepartamentais que fomentem a colaboração e credibilidade (El-Khoury, 2017). Esta transformação ao nível dos sistemas de gestão de pessoas permite, pois, a facilidade de armazenamento e acesso a documentação, a rapidez e simplicidade de processos, a facilidade de comunicação entre colaboradores, o melhor planeamento e organização, a facilidade de análise de dados comparativos, e o aumento da motivação e da produtividade (Fenech et al., 2019).

Por outro lado, relativamente à liderança, torna-se mais complexo operar sob uma estrutura hierárquica tradicional e burocrática, sendo aconselhada a transição para uma estrutura mais descentralizada, flexível e orientada para a gestão por equipa/projeto, de forma a fazer face ao meio envolvente dinâmico, acelerado e imprevisível. Adicionalmente, gerações mais jovens tendem a esperar que os líderes dominem as ferramentas digitais ao seu dispor, dando o exemplo de boas práticas da sua utilização e incentivando a sua aplicação otimizada (Foerster-Metz et al., 2018).

A amplitude geracional é, de facto, uma das temáticas mais relevantes para o funcionamento diário das organizações (Waldorf, 2019). Os denominados “nativos digitais” – nativos da língua digital subjacente aos computadores, videojogos e Internet – não necessitam de aprender a língua pois estão imersos nela desde que se conhecem. Em contrapartida, os “imigrantes digitais” precisam de passar por processos de aprendizagem esforçados para

poderem falar a mesma língua que os primeiros (George & Paul, 2020). Assim sendo, é fundamental que os líderes considerem estas diferenças aquando da implementação de novas tecnologias digitais, acautelando as potenciais dificuldades dos “imigrantes digitais” e a possível redução da motivação dos “nativos digitais”. Embora se prove como um equilíbrio complexo, é atualmente indispensável que as organizações caminhem no sentido digital, ainda que de forma apropriada, sem descartar a experiência e conhecimento que lhes valeu durante tantos anos (Jacoby & Holland, 2019).

Sob outra perspetiva, no que diz respeito à cultura organizacional, também a componente digital tem de estar presente, seja por intermédio do recrutamento de indivíduos com estas capacidades já desenvolvidas, ou pela difusão desta forma de estar, através da formação profissional. Uma cultura organizacional digital terá como princípios a partilha de conhecimento, o trabalho em equipa e a adaptabilidade, de forma a sustentar e tirar o maior proveito das infraestruturas tecnológicas já instaladas (Ivančić et al., 2019). Todavia, os valores da cultura organizacional deverão permanecer intactos e não depender da implementação ou alteração de tecnologias, apenas a manifestação destes poderá vir a modificar-se à medida que o processo de transformação digital ocorre (Blštáková et al., 2020).

De modo particular, a evolução tecnológica tem vindo também a impactar as dinâmicas comunicacionais das organizações, tornando-se cada vez mais comum a implementação de sistemas de comunicação interna em rede, por exemplo, que visam articular as relações interpessoais de forma flexível (Gomes, 2011; Jensen, 2016). É então expectável que os líderes sejam capazes de conceber estes sistemas de forma eficaz, eficiente e individualizada, para que a sua implementação revele vantagens como:

- (i) o potencial dos recursos humanos, nomeadamente em relação às suas aptidões e competências; (ii) as novas formas e métodos de trabalhar em equipa e em rede, eliminando algumas das outras formas e métodos mais tradicionais; (iii) as novas condições para melhorar e desenvolver formações contínuas; (iv) a simplificação, o enriquecimento e o alargamento de certas funções e tarefas; (v) e a possibilidade de concretização, em tempo real, de políticas de inovação empresarial (Brandão & Portugal, 2015, p. 158).

O desenvolvimento da Internet veio complexificar os processos de comunicação interna, através da criação de outros canais (Argenti, 1996), demonstrando uma capacidade para a facilitação de tarefas e a estimulação da comunicação entre os membros da organização (Langer, 2014). Contudo, a influência tecnológica não é positiva em todos os seus domínios.

Assim sendo, o estudo da comunicação interna deve contemplar estes novos desafios e ambientes organizacionais, com vista a tirar o maior proveito da utilização da tecnologia e fomentar a transparência e produtividade (Ferrari, 2016).

Neste sentido, torna-se perceptível que a evolução tecnológica no seio das organizações se constitui como um fator de mudança estruturante que as desafia a procurarem soluções inovadoras e ajustadas de modo recorrente (Jensen, 2016). Desta forma, a imprevisibilidade e a agilidade que caracterizam o meio envolvente suscitam preocupações consideráveis no que diz respeito ao posicionamento e posteriores níveis de retenção de uma organização, desencadeadas pelo progresso tecnológico, pelos novos *mindsets* de colaboradores e consumidores, e por novas formas de trabalho (Barreto & de Souza, 2017; Foerster-Metz et al., 2018).

Um dos impactos desta evolução diz respeito à introdução de alterações nas dinâmicas interpessoais e intergrupais nas organizações, sendo evidente o crescimento da importância e relevância da comunicação não presencial. Com o incremento desta forma de comunicação, por intermédio das TIC, começa então a ser trilhado um caminho que oferece novas formas de trabalho mais alinhadas com as necessidades e exigências do colaborador do século XXI (Bileviciene & Bileviciute, 2010; Smith et al., 2018). Apenas satisfazendo estas expectativas individuais, as organizações podem ambicionar fomentar os níveis de motivação, *engagement* e satisfação destes, impactando direta e positivamente o seu nível de desempenho e a lealdade para com a instituição (Jacoby & Holland, 2019).

3.2. A tecnologia ao serviço de práticas de teletrabalho

Nos dias de hoje, com os crescentes níveis de inovação na sociedade, as organizações enfrentam constantemente novas conjunturas que desafiam as práticas de trabalho mais tradicionais, revelando-se a predominância das TIC na sustentação desta evolução. De forma consonante, uma das temáticas que tem vindo a obter imenso destaque pela sua pertinência e relevância atual é a respeitante à comunicação não presencial efetuada com recurso a tecnologia (Barreto & de Souza, 2017). De facto, a evolução tecnológica tem vindo a impactar as dinâmicas comunicacionais das organizações, tornando-se cada vez mais comum a implementação de sistemas de comunicação interna que englobam em grande parte as potencialidades da comunicação à distância (Dahlman & Heide, 2021; Jensen, 2016).

Note-se, portanto, que embora seja ainda de extrema importância, já poucas são as organizações que dependem somente ou predominantemente da comunicação presencial. Assim, conscientes do seu potencial benéfico e atendendo à transformação digital de que são alvo, as organizações têm vindo a explorar as vantagens desta forma de comunicação, objetivando o aumento de produtividade organizacional alicerçado no bem-estar, motivação e satisfação dos colaboradores (Jensen, 2016; Smith et al., 2018). As características inerentes à comunicação não presencial permitiram, desta forma, uma maior flexibilização do trabalho, que, por sua vez, deu azo a novas práticas laborais, como é o caso do teletrabalho (Beauregard et al., 2019).

Todavia, como qualquer mudança estruturante, a introdução de novas tecnologias de informação e a consequente flexibilização do trabalho, geram controvérsia no campo organizacional, na medida em que o teletrabalho representa uma alteração profunda no modo como os negócios operam, podendo o trabalho ser prestado em qualquer local e horário (Allen et al., 2015; Narayanan et al., 2017). No entanto, contrariamente ao que seria esperado, enquanto a disseminação e progressão das tecnologias de informação acelera, a adoção de teletrabalho vem mostrando alguma aparente estagnação. Tal pode dever-se à interpretação concreta do próprio conceito visto que, nos últimos anos, vários autores consideraram a conceptualização original algo antiquada, uma vez que foi formalizada aquando da utilização de equipamentos como máquinas de fax e telefones fixos (Messenger, 2017). Ainda assim, importa referir que a situação pandémica provocada pelo COVID-19, no ano de 2020, elevou a adoção das práticas de teletrabalho a níveis nunca antes vistos, tendo estas sido utilizadas como estratégias de continuidade de negócio (Guyot & Sawhill, 2020). Posto isto, importa conhecer a evolução do conceito de teletrabalho nas últimas quatro décadas e as suas respetivas atualizações até ao momento (Messenger & Gschwind, 2016).

Na década de 1970, Nilles (1975) formaliza pela primeira vez o conceito de teletrabalho. Para o autor, teletrabalho referia-se ao conjunto de atividades laborais praticadas pelo colaborador, a partir de sua casa, utilizando as TIC para esse efeito. Nesta altura, o teletrabalho era efetuado por intermédio do acesso remoto a um servidor terminal, acessível através da conexão de um modem a uma ligação privada ou pública de um único computador, sendo empregues de forma mais generalizada o *e-mail* e o telefone fixo (Vassileios et al., 2012).

Após o primeiro passo dado por Nilles (1975), a academia e as organizações começam a interessar-se por esta prática inovadora, tornando-se significativo conhecer as suas vantagens e desvantagens (Messenger & Gschwind, 2016). Enquanto as organizações examinavam o potencial de aliviar o congestionamento de trânsito e diminuir o consumo de energia, os colaboradores viam a possibilidade de gerir e equilibrar a sua vida profissional e familiar, perspetivando-se uma situação agradável para ambas as partes (Allen et al., 2015).

A primeira geração do teletrabalho ficou assim conhecida como *The Early Days* (Vassileios et al., 2012) e *Home Office* (Messenger, 2017) pois tinha como principal objetivo reduzir as viagens entre o local de trabalho e a casa do colaborador, criando um escritório estacionário no lar de cada um, propondo uma prática mais ecológica e económica (Messenger & Gschwind, 2016).

Juntamente com a evolução tecnológica, também o teletrabalho progredia com a adoção de novas ferramentas, como a Internet e os primeiros computadores portáteis. A introdução destes dispositivos permitiu que o teletrabalho passasse a ser efetuado através do acesso remoto a redes de área local (LAN), o que possibilitou que os colaboradores pudessem trabalhar de qualquer lugar como se estivessem fisicamente presentes nas instalações da organização (Vassileios et al., 2012). Esta evolução contribuiu assim para a produtividade individual e organizacional uma vez que facilitou e alavancou os processos de comunicação e aprendizagem à distância (Potter, 2003).

Naturalmente, nesta fase, o escritório estacionário localizado no lar do colaborador começou a ser altamente desafiado por termos emergentes como *mobile* e *wireless* que prometiam revolucionar o campo organizacional. Porém, também os líderes se sentiam algo expostos com as novas soluções apresentadas, mostrando-se reticentes quanto à liberdade conferida ao colaborador desta forma, devido à falta de controlo e vigilância que podiam exercer. Consequentemente, o teletrabalho passa a ser perspetivado como uma prática de trabalho flexível de luxo da qual apenas os líderes podem usufruir (Messenger & Gschwind, 2016).

Esta segunda geração do teletrabalho, intitulada de *The First Corporate Networks* (Vassileios et al., 2012) e *Mobile Office* (Messenger, 2017), manifestou assim uma redução da utilização desta prática de trabalho por parte de colaboradores de escalão médio e baixo. A par disso, surgiram também preocupações relativas à sustentabilidade ambiental, sendo alvo de reformulação o acordo *The Clean Air Act* (Allen et al., 2015), e ao direito do trabalho,

nomeadamente através do estabelecimento de normas que garantiam as condições de saúde e segurança dos teletrabalhadores (Messenger & Gschwind, 2016).

Mais tarde, no final do século XX, as organizações são novamente confrontadas com elevados níveis de inovação tecnológica, sucedendo-se a disseminação massiva da Internet e o lançamento da *World Wide Web* (WWW) (Messenger & Gschwind, 2016). A redução de dimensão dos dispositivos *mobile* e o acesso à Internet permitiam que o trabalho pudesse ser prestado em qualquer local e em qualquer momento, de um modo cada vez mais facilitado. O “local” de trabalho é assim alvo de reestruturação, sendo em pouco tempo invadido por *smartphones* e *tablets*, que lhe conferiram uma dinâmica de independência física (Messenger, 2017).

Para que estes desenvolvimentos fossem possíveis, o teletrabalho passa então a ser realizado com recurso à conectividade de um endereço de Protocolo de Internet (IP), que permite a ligação, com ou sem fios, a outro IP central. Desta forma, esta modalidade de conexão elimina todas as barreiras técnicas e de infraestruturas ao teletrabalho flexível, tornando-se assim uma opção acessível e viável para a maioria das organizações (Vassileios et al., 2012). Denote-se, portanto, que apesar do progresso tecnológico sentido entre a segunda e a terceira geração, o que as distingue de forma notável é o tipo de armazenamento e transporte da informação, dado que se torna possível guardar todos os dados na *cloud* ao invés de os “transportar” de local para local (Messenger & Gschwind, 2016).

Assim sendo, a terceira geração do teletrabalho ficou conhecida como *Current Technologies* (Vassileios et al., 2012) e *Virtual Office* (Messenger, 2017) e diferenciou-se pela possibilidade de conectividade omnipresente, proporcionando a variação do local de trabalho de acordo com as preferências e necessidades do colaborador e suprimindo as restrições físicas e geográficas (Potter, 2003). À vista disso, questões como a intensidade do trabalho, a vigilância e controlo por parte dos líderes, e o balanço entre o trabalho e a vida familiar emergem com uma relevância significativa, passando a ser necessária legislação que proteja os teletrabalhadores e respetivas entidades empregadoras (Messenger & Gschwind, 2016).

Tendo isso em conta, o Acordo Europeu em matéria de teletrabalho define-o como uma forma de organização e/ou prestação de trabalho, que utiliza tecnologias de informação, e que pressupõe uma relação formal com o empregador. O trabalho é assim prestado fora das

instalações da organização com um caráter de regularidade (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2010).

Por outro lado, o Código do Trabalho português, considera “teletrabalho a prestação laboral realizada com subordinação jurídica, habitualmente fora da empresa e através do recurso a TIC” (Diário da República Eletrónico, 2019, p. 66), sendo crucial que sejam definidos com justiça os parâmetros de matéria legal referentes a situações como banco de horas, seguro de acidentes de trabalho e responsabilidade civil, privacidade e vigilância, e direitos e deveres dos empregadores (Barreto & de Souza, 2017; Potter, 2003; Vassileios et al., 2012).

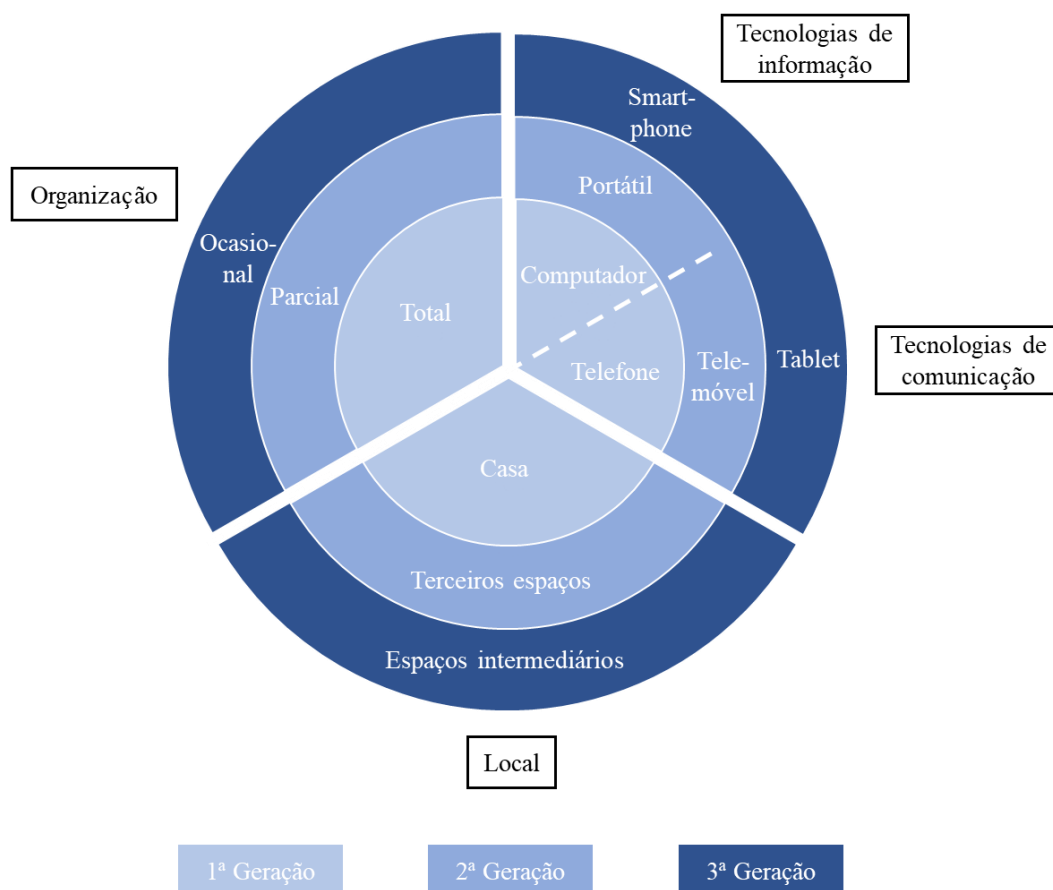
Posto isto, a análise à evolução do teletrabalho revela que este foi primeiramente encarado como uma forma de reduzir impactos ambientais e remover constrangimentos de tempo e espaço, facilitando o equilíbrio trabalho-família dos colaboradores que trabalhariam a partir de casa. No entanto, mais tarde, o teletrabalho torna-se mais abrangente, passando a ser perspectivado enquanto uma solução para a flexibilidade do espaço/local, tanto para os colaboradores como para as organizações, progredindo com a evolução tecnológica (Vassileios et al., 2012). Assim, as tecnologias digitais mostram-se como ferramentas para a extensão do local de trabalho e alteram a perceção do contexto do trabalho, proporcionando ao teletrabalhador um acesso facilitado e instantâneo a tudo o que precisa, até em espaços intermédios como o elevador ou o carro (Jensen, 2016; Thulin et al., 2019).

Porém, a rapidez desta evolução tecnológica originou diversas interpretações de conceitos semelhantes ao longo dos anos. Atualmente, são apresentadas e utilizadas designações como *teletrabalho*, *homeoffice*, *trabalho a partir de casa*, *telecommuting*, *flexiwork*, *trabalho remoto*, *trabalho à distância*, *escritório virtual*, entre outras, para conceptualizações bastante idênticas. Esta mescla de conceções acontece no dia-a-dia de cada um e das organizações e também na literatura, e é decorrente de entendimentos distintos de três fatores que constituem o teletrabalho: a tecnologia, o local e a organização (Messenger & Gschwind, 2016).

O teletrabalho pode então ser definido como o trabalho que é prestado, com recurso a TIC, parcial ou totalmente fora das instalações da organização, seja na residência do colaborador, num espaço de trabalho partilhado, ou outros (Konradt et al., 2000; Morganson et al., 2010). Denote-se portanto que, por vezes, a designação de teletrabalho não é utilizada por ser considerada datada ou antiquada, contudo a sua conceptualização mantém-se contemporânea

e passível de se adaptar à revolução digital e a cada uma das gerações expostas (Messenger & Gschwind, 2016), como é possível verificar na seguinte figura 17.

Figura 17 – Conceptualização esquematizada da evolução do teletrabalho



Fonte: Adaptado de Messenger e Gschwind (2016, p. 203)

Em concordância com esta perspectiva, Allen et al. (2015) referem que o teletrabalho envolve a realização do trabalho a partir de diversos locais e instalações para além do escritório tradicional da organização, podendo ser praticado em tempo parcial ou completo, durante ou fora do horário de trabalho usual do colaborador (Chiru, 2017). Os autores mencionam ainda que esta terminologia pode ser mais recorrente nos países e literatura europeia do que americana, apesar do significado idêntico (Allen et al., 2015).

Ora, a evolução tecnológica do teletrabalho demonstra assim uma preponderância de determinadas ferramentas para o alcance da produtividade individual e organizacional nos dias de hoje. De entre inúmeros instrumentos e softwares, destacam-se o armazenamento na *cloud*, as redes privadas virtuais (VPN's), a gestão eletrónica de documentos, os sistemas

modernos de reencaminhamento de mensagens e chamadas, e várias plataformas sofisticadas de videoconferência (Chiru, 2017).

Por outro lado, importa também referir que a evolução das tecnologias e, conseqüentemente, do teletrabalho, está também relacionada com as mudanças económicas atuais, vivendo-se agora uma nova economia de informação e do digital (Allen et al., 2015; Felstead & Henseke, 2017). É esta nova economia que permite a flexibilização do trabalho, do tempo e do espaço pois (1) apresenta efeitos exponenciais de melhoria; (2) gera inovação; e (3) agrega todo o conhecimento (Snow et al., 2017).

Estatisticamente falando, têm sido efetuados alguns estudos que apresentam resultados que elevam a relevância desta temática. Entre outros, indicam que, mundialmente, 93% dos colaboradores escolheriam mais depressa uma organização que possibilitasse o teletrabalho e 32% dos colaboradores teletrabalha com alguma frequência (*Future Workplace*, 2017), sendo que na Europa este valor se situa em 10% (Eurostat, 2018). Em termos nacionais, 82% dos colaboradores aponta o equilíbrio trabalho-família como a maior fonte de satisfação no trabalho (Robert Walters, 2020), podendo este ser potenciado pelo teletrabalho (Morganson et al., 2010), 9% tem a possibilidade de usufruir desta prática (Martins, 2020) e apenas 6% dos colaboradores teletrabalham a tempo inteiro, existindo uma larga margem de progressão neste sentido (Eurostat, 2018).

Assim, perspetivando o seu potencial e a par da evolução tecnológica, a adoção crescente do teletrabalho deveria ser evidente. Todavia, esta progressão tem-se mostrado algo estabilizada devido à falta de controlo percecionada pelos líderes e ao investimento necessário por parte das organizações, como já supramencionado (Nunes, 2005; Vassileios et al., 2012).

Denota-se, pois, que o teletrabalho tem vindo a revelar impactos ao nível de várias dimensões, como a organizacional, social e ambiental. O campo organizacional demonstra de forma mais direta e evidente, uma vez que as TIC têm contribuído para a evolução das estruturas funcionais das organizações, com o aumento da celeridade do cumprimento de tarefas e até da criação de postos de trabalho de nova natureza (Dewett & Jones, 2001; Messenger & Gschwind, 2016). Adicionalmente, sublinhe-se também que, ao adotarem práticas de teletrabalho, as organizações reduzem os seus custos de infraestruturas e consumos de água, gás e eletricidade e, mais que isso, contribuem para a redução da sua pegada ecológica (por exemplo: diminuição de trânsito e poluição), aumentando a sua

sustentabilidade – fatores considerados cruciais pelos clientes do século XXI (Felstead & Henseke, 2017).

Ora, no que diz respeito ao ângulo dos colaboradores, o equilíbrio trabalho-família é talvez a consequência e atributo mais estudado no campo do teletrabalho, tendo sido um dos primeiros a suscitar interesse por parte da academia e das organizações (Vassileios et al., 2012). Inúmeros estudos indicam que este resultado deriva da autogestão individual que cada colaborador pode exercer no que toca aos seus papéis profissionais e pessoais, reduzindo as experiências de conflito entre estes dois âmbitos. Ademais, o tempo consumido pelas deslocções pode assim ser empregue em atividades sociais e familiares do indivíduo, sem que o número de horas de trabalho seja prejudicado (Beauregard et al., 2019).

A flexibilidade de tempo e espaço possibilitada pelo teletrabalho pode ainda alavancar a produtividade do colaborador (Jones, 2013). Esta relação pode ser fruto de várias dinâmicas que esta prática de trabalho permite, como é o caso do maior número de horas que o colaborador, geralmente, dispõe para exercer a sua função e a redução de distrações informais que ocorrem nas instalações da organização, viabilizando níveis de concentração e eficácia individual superiores e a redução da taxa de stress (Beauregard et al., 2019).

Para além disso, o teletrabalho pode oferecer canais de comunicação mais eficientes e diretos, sendo ainda assim imprescindível que os líderes mantenham um contacto próximo com o colaborador. Ao definirem os canais de comunicação a adotar e identificarem claramente os objetivos a atingir, os líderes conseguirão reduzir os níveis de ambiguidade e manter uma relação estreita e frutífera com os colaboradores, ao mesmo tempo que diminuem custos para ambas as partes e proporcionam um melhoramento do desempenho individual e organizacional (Papagiannidis & Marikyan, 2019).

Adicionalmente, também a satisfação do colaborador pode aumentar quando lhe é dada a possibilidade de adotar o teletrabalho uma vez que é percecionado por este um maior sentido de flexibilidade e autonomia, sentindo-se mais valorizado pelo líder, o que contribuirá positivamente para os seus níveis de comprometimento e para a taxa de retenção da organização (Messenger, 2017; Potter, 2003).

Por outro lado, a rápida dinâmica vivida atualmente tem também demonstrado a importância de conhecer os potenciais benefícios do teletrabalho aquando de tempos de crise (Raišiene

et al., 2020; Zarnadze & Kasradze, 2020). Nestas situações concretas, o teletrabalho pode mostrar-se especialmente vantajoso, possibilitando a manutenção das responsabilidades *core* a serem cumpridas e mobilizando os colaboradores a continuarem parte integrante da organização – contributo essencial para a sobrevivência desta (Donnelly & Proctor-Thomson, 2015). Assim, revela-se boa prática incluir o teletrabalho nos planos de continuidade de negócio para que os períodos inerentes à recuperação de uma situação de crise ou desastre sejam menos complexos, nomeadamente durante a perturbação ou fecho das instalações físicas da organização (Allen et al., 2015; Mello et al., 2011).

A situação bastante atual alusiva à pandemia causada pela propagação do vírus COVID-19 é um exemplo disso mesmo. A nível mundial, as organizações foram “invadidas” por práticas de teletrabalho durante meses devido à necessidade de continuarem a operar sem que os colaboradores pudessem partilhar o mesmo espaço físico (Guyot & Sawhill, 2020). Durante estes tempos de crise, vários investigadores se debruçaram sobre a potencial influência do COVID-19 no crescimento do teletrabalho. Para a maioria dos jornalistas e especialistas neste campo, o tempo *pós-coronavirus* transformará o teletrabalho num hábito diário para muitos, catalisando a convergência da dinâmica laboral e pessoal. Para além disso, estão em crer que as organizações multinacionais irão adaptar eventos e conferências a plataformas virtuais sofisticadas, utilizando sistemas de telepresença para comunicarem com os seus públicos, mesmo após o término dessa necessidade (Leonhard, 2020).

Geralmente, são necessárias seis a doze semanas para que um colaborador se adapte de forma harmoniosa à utilização do teletrabalho. No entanto, mundialmente, esta pandemia “obrigou” milhões de colaboradores a começarem a trabalhar a partir de casa num espaço de dias, sendo agora conhecido diretamente por estes os benefícios e obstáculos que o teletrabalho apresenta (Heathfield, 2020; Thomas, 2020). Ora, tendo este sido encarado como uma prática viável por muitos, será complexo retornar a uma realidade onde o teletrabalho não detinha grande prevalência (Guyot & Sawhill, 2020). Em Portugal, apenas 30% dos colaboradores exerce uma profissão que tem potencial de teletrabalho, normalmente associado às habilitações literárias e ao setor de atividade, contudo com esta transformadora alteração de rotinas, será desafiada a taxa de 9% dos colaboradores que desempenhava funções em teletrabalho (Martins, 2020; Timberg et al., 2020). Logo, as organizações terão de se adaptar ao novo meio envolvente, refletindo sobre a implementação

de práticas de teletrabalho num mercado competitivo que o aponta como uma possível política de retenção organizacional (Messenger, 2017; Wilkers, 2020).

Assim sendo, torna-se ainda mais essencial ter em consideração os fatores desafiantes que advêm desta prática de trabalho flexível aquando da sua implementação e adoção. A imersão no trabalho é um destes fatores, na medida em que a inexistência de uma fronteira física entre o trabalho e a vida privada poderá levar a elevados níveis de stress e ansiedade por parte do teletrabalhador (Bentley et al., 2016; Vassileios et al., 2012). A omnipresença da tecnologia pode aumentar a pressão do tempo percebida, uma vez que o colaborador nunca deixa de estar disponível para consultar *e-mails* e/ou informações de trabalho no seu *smartphone* ou *tablet* (Thulin et al., 2019). A organização deve, por este motivo, assegurar apoio e suporte ao colaborador, incentivando o cumprimento do número de horas diárias para que o equilíbrio trabalho-família, inicialmente ambicionado, não seja comprometido (Kwon et al., 2019; Messenger, 2017). De facto, enquanto o teletrabalho demonstra uma influência positiva na produtividade individual, quando excedidas as horas expectáveis de trabalho, a relação inverte-se, impactando negativamente a mesma, sendo crucial que os líderes promovam o cumprimento do horário laboral para poderem alavancar melhores níveis de satisfação (Kazekami, 2020).

Adicionalmente, a literatura revela igual interesse pelo isolamento social que o teletrabalhador pode sentir, com o passar do tempo, fora das instalações da organização (Bentley et al., 2016; Vassileios et al., 2012). Os laços sociais estabelecidos com os colegas e líderes poderão sofrer mutações, reduzindo-se a relações estritamente profissionais. Tal poderá corresponder a um maior isolamento entre sujeitos e, em última instância, a uma sociedade mais individualizada onde as normas sociais se vão degradando, devido ao contacto fisicamente distanciado (Allen et al., 2015; Duxbury & Neufeld, 1999).

Neste sentido, a redução ou inexistência de contacto pode também inibir o colaborador de aderir ao teletrabalho, mostrando receio de sofrer represálias a nível de progressão e salário. Os líderes devem, por isso, tranquilizar os seus subordinados de que tal não irá acontecer e cumprir, de facto, as políticas definidas pela organização que visam a promoção da justiça social. Tal revela-se fundamental visto que alguns estudos apontam uma tendência para a menor progressão salarial de colaboradores em teletrabalho face àqueles em trabalho presencial. Desta forma, devem ser promovidas reuniões e conversas regulares entre as

equipas e respectivas chefias, suplantando esta carência através da comunicação, que se apresenta como um trunfo combativo desta situação (Golden & Eddleston, 2020).

Por fim, para além das questões inerentes à distância geográfica, o teletrabalho permite, em casos mais extremos, que indivíduos de diferentes regiões e países colaborem dentro da mesma equipa. Quando isso acontece, pode ser necessário garantir a produtividade e a cooperação de pessoas com fusos horários diferentes, o que pressupõe a fomentação dos processos de colaboração por parte da liderança e alterações na organização das rotinas diárias de cada um, uma vez que a comunicação síncrona se torna mais difícil (Jessup, 2018; Miller, 2014). Com esta ausência de possibilidade de comunicação síncrona, desafios mais complexos emergem, nomeadamente no que diz respeito a atrasos no cumprimento de prazos estipulados e à perturbação do equilíbrio trabalho-família (Noll et al., 2010; Walimbe, 2016).

Posto isto, torna-se evidente que, de forma a colher os benefícios que o teletrabalho pode providenciar, as organizações necessitam de desenvolver boas práticas no que diz respeito à formação contínua, à fomentação da comunicação presencial e à gestão das relações interpessoais dos colaboradores. Apenas acautelando os desafios que o teletrabalho apresenta, poderá ser vantajoso para as organizações a implementação e adequada utilização desta prática de trabalho flexível pelos seus colaboradores (Mulki et al., 2009).

3.3. Modelos de avaliação do teletrabalho

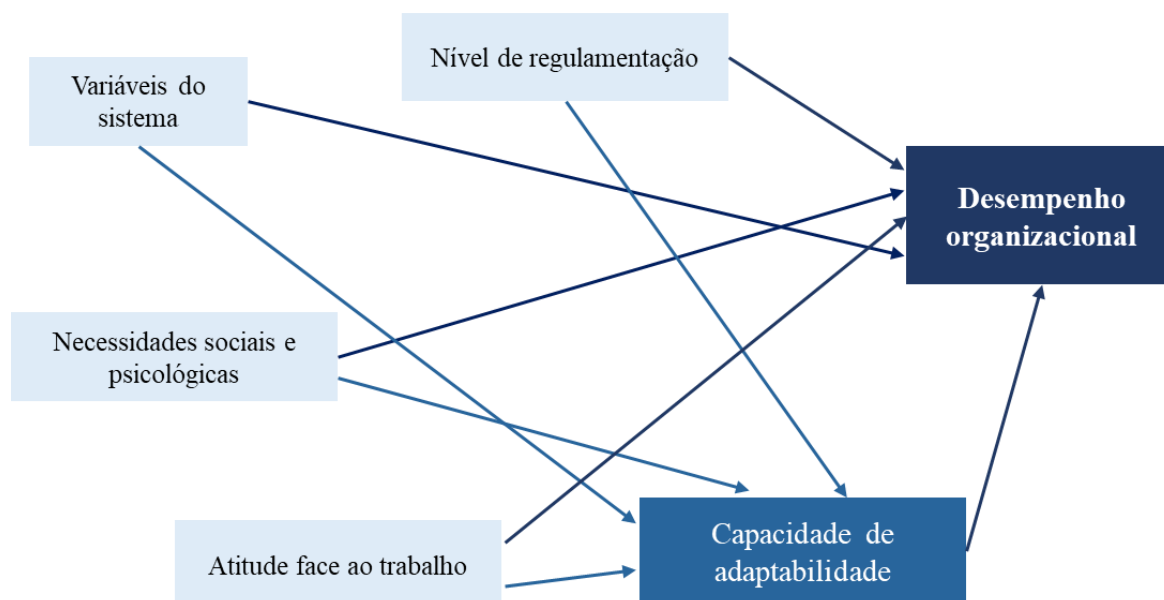
O teletrabalho é, geralmente, encarado pelas organizações como uma forma de potenciar a flexibilização do trabalho dos seus colaboradores, promovendo o seu bem-estar, a redução de custos organizacionais e o aumento da produtividade. Ainda assim, estas devem ter em consideração inúmeros fatores que influenciam uma adoção pacífica e uma utilização eficiente desta prática de trabalho flexível. Para isso, têm à sua disposição indicadores apontados por diversos autores que permitem auditar e medir alguns dos pontos críticos desta modalidade (Grant et al., 2013; Messenger, 2017).

Antes da preocupação com as diferentes variáveis e influências que compõem o teletrabalho, importa perceber que nem todo o teletrabalho acrescenta valor. Desta forma, Miglioretti et al. (2021) focaram-se em construir um questionário que mede a qualidade do teletrabalho e o impacto dessa qualidade no equilíbrio trabalho-família e *engagement* dos colaboradores. Para isso propõem um conjunto de 35 itens que analisam comparativamente os fatores

inerentes a um trabalho com valor, tanto em modo de teletrabalho como em modo de trabalho presencial (como, por exemplo, ferramentas disponíveis, ergonomia do material e tecnologia utilizada). Por intermédio do questionamento aos colaboradores, torna-se assim possível compreender quando o teletrabalho está a ser valoroso para a organização (e colaborador) e quando este está a evidenciar-se como irrelevante ou até prejudicial.

Visando, por outro lado, entender as dinâmicas em que o teletrabalho se desenvolve, Busu e Gyorgy (2021) elaboraram um modelo econométrico que demonstra o impacto das atividades profissionais inerentes ao teletrabalho no nível de desempenho da organização, levando em conta a capacidade de adaptação a esta nova prática. Este modelo, implementado através da aplicação de um inquérito por questionário, composto por 23 itens avaliados por uma escala de Likert de 7 pontos, permitiu que se constatasse que as necessidades sociais e psicológicas, as variáveis do sistema, a atitude face ao trabalho, o nível de regulamentação e a capacidade de adaptabilidade (também como variável mediadora) exercem, significativamente, uma influência direta no desempenho de organizações com práticas de teletrabalho (ver seguinte figura 18).

Figura 18 – Modelo econométrico do impacto das atividades profissionais inerentes ao teletrabalho no nível de desempenho organizacional



Fonte: Busu e Gyorgy (2021, p. 658)

Para além disso, os autores concluíram ainda que a identificação da relevância destas variáveis é crucial para a gestão de pessoas, pois salienta a importância de atividades que

promovam o envolvimento dos colaboradores e a recompensa do trabalho destes, com o intuito de prevenir a resistência à mudança, nomeadamente nos momentos de implementação de novas formas de trabalho, como é o caso do teletrabalho (Busu & Gyorgy, 2021).

Grant et al. (2013) destacam, de entre muitas, três áreas intrinsecamente relacionadas com as práticas de teletrabalho, são elas: a eficácia profissional, o equilíbrio trabalho-família e o bem-estar dos colaboradores. Através da aplicação de um modelo que pressupõe a realização de entrevistas semiestruturadas que aferem (i) o tipo de acesso à tecnologia, (ii) a frequência e procedimentos de teletrabalho, (iii) a produtividade individual, e (iv) o equilíbrio trabalho-família, os autores concluem que a confiança, a capacidade de adaptação de comportamentos e as competências e capacidades individuais de cada colaborador impactam as relações entre as três áreas já identificadas e o teletrabalho. Logo, as organizações poderão concentrar os seus esforços em diagnosticar a influência destes fatores no momento de adoção do teletrabalho pelos seus colaboradores (Bhat et al., 2017).

Como supracitado, o equilíbrio trabalho-família é apontado como uma das grandes potencialidades do teletrabalho. Contudo, é importante que as organizações definam de forma exímia os seus “limites” para que este benefício não seja comprometido. Tendo isto em conta, Duxbury e Halinski (2014) conduziram uma investigação que pretendia evidenciar o papel da frequência do teletrabalho na sobreposição do papel familiar com o papel profissional, o que permitiu concluir que quanto mais horas o colaborador teletrabalha, mais o papel profissional é beneficiado, ao invés do papel familiar. Assim, este estudo pode ser replicado pelas organizações que queiram realmente compreender a sua realidade, tentando estipular os “limites” necessários ao bem-estar dos seus colaboradores.

No que concerne esta temática, Grant et al. (2019) construíram a escala EWL (*E-Work Life*) que objetiva suportar as organizações e os seus líderes a auxiliar os colaboradores que exercem teletrabalho a desenvolver estratégias que suplantem o seu bem-estar profissional e pessoal. Esta escala, composta por 17 itens, segmenta-se assim na medição de oito dimensões que caracterizam a experiência do teletrabalho, como verificável na seguinte tabela 11. Através desta escala, as organizações poderão averiguar quais os colaboradores mais propensos ao sucesso em teletrabalho, aplicando fundos na formação e desenvolvimento dos aspetos menos desenvolvidos.

Tabela 11 – Dimensões da escala EWL e respectivas descrições

Área	Dimensão	Descrição
Eficácia profissional	<u>Eficácia do trabalhador em teletrabalho</u>	Utiliza competências e habilidades, incluindo a autogestão, para ser um trabalhador eficaz em teletrabalho.
	<u>Eficácia do trabalho em teletrabalho</u>	Demonstra um bom desempenho enquanto em teletrabalho, utiliza a tecnologia adequada e define objetivos e metas que visem a melhoria do desempenho.
Relação com a organização	<u>Estilo de gestão</u>	Modo como os supervisores/líderes comunicam e gerem o colaborador em teletrabalho, nomeadamente as suas expectativas e necessidades.
	<u>Confiança</u>	Níveis de autonomia e responsabilidade depositadas no colaborador em teletrabalho.
Bem-estar em teletrabalho	<u>Bem-estar em teletrabalho</u>	É capaz de monitorar e tomar medidas, autonomamente, que fomentem o seu bem-estar organizacional e pessoal.
Equilíbrio trabalho-família	<u>Integração trabalho-família</u>	Integra e balanceia positivamente as necessidades organizacionais e pessoais.
	<u>Gestão de papéis e respetivo conflito</u>	Alterna, com relativa facilidade, entre o seu papel profissional, pessoal e familiar,
	<u>Gestão de fronteiras</u>	Estabelece fronteiras entre as atividades profissionais e familiares, garantindo que não se afetam negativamente.

Fonte: Grant et al. (2019, p. 19)

Por outro lado, para que o teletrabalho seja implementado numa organização e adotado pelos colaboradores sem percalços, os líderes têm de mostrar-se presentes e disponíveis para cada um. A liderança assume assim um papel de extrema relevância para o sucesso desta prática, pelo que é necessário conhecer as diferentes abordagens que devem ser tomadas para cada situação. Por conseguinte, Wojcak et al. (2016) sugerem um modelo que pode guiar as ações dos líderes, aquando de quatro situações distintas, como disposto na seguinte figura 19. Desta forma, após aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores, os líderes poderiam seguir as indicações apontadas pelos autores para cada uma das situações descritas, fomentando e estimulando a característica com mais necessidade de desenvolvimento do quadrante respetivo (Wojcak et al., 2016).

Figura 19 – Situações possíveis do colaborador que efetua teletrabalho

Nível de competências do colaborador	Elevado	Nível de competências elevado + Nível de isolamento social elevado	Nível de competências elevado + Nível de isolamento social reduzido
		<i>Papel do Líder: Integrar o colaborador na equipa</i>	<i>Papel do Líder: Prever e acautelar possíveis movimentos para outros quadrantes</i>
	Reduzido	Nível de competências reduzido + Nível de isolamento social elevado	Nível de competências reduzido + Nível de isolamento social reduzido
		<i>Papel do Líder: Desenvolver as competências e as relações interpessoais do colaborador</i>	<i>Papel do Líder: Focar-se em desenvolver e melhorar as competências do colaborador</i>
		Elevado	Reduzido
		Nível de isolamento social do colaborador	

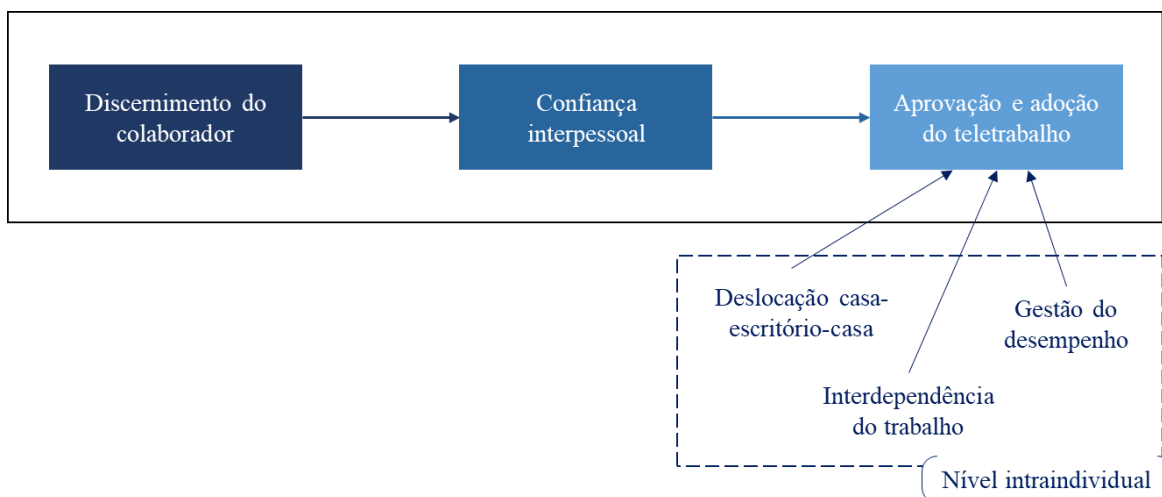
Fonte: Adaptado de Wojcak et al. (2016, pp. 38-39)

Identicamente, Turetken et al. (2011) também objetivavam auxiliar os líderes a gerir de forma eficaz e eficiente os processos de teletrabalho nas organizações. Para isso, construíram um modelo que testa o impacto de certas características do indivíduo e da organização no sucesso do teletrabalho (desempenho, produtividade e satisfação). Após a aplicação do questionário a uma amostra significativa de indivíduos com práticas de teletrabalho, os autores puderam então desbravar caminho no que toca a determinadas variáveis. Concluíram, portanto, ser possível orientar os líderes demonstrando que, ao investirem na riqueza dos *media* e no desenvolvimento das competências comunicacionais, e ao tomarem em consideração a experiência profissional e a interdependência de tarefas, poderão converter as crescentes taxas de adoção de teletrabalho em ganhos bem definidos e tangíveis – dado que estas características são facilmente identificáveis e mensuráveis.

Todavia, a adoção desta prática de trabalho flexível não depende somente das competências técnicas e dos comportamentos apresentados por cada colaborador. Os líderes, para além desse diagnóstico, também avaliam (i) a sua equipa enquanto todo, (ii) a confiabilidade e o discernimento de cada um e (iii) os próprios julgamentos que efetuam relativamente ao teletrabalho, a si enquanto líderes e aos seus subordinados. Neste sentido, Kaplan et al.

(2018) demonstram, através de um modelo teórico (ver seguinte figura 20), os fatores influenciadores da decisão da implementação do teletrabalho nas organizações pelos líderes, enfatizando a complexidade desta dinâmica (Silva-C et al., 2019).

Figura 20 – Modelo teórico da aprovação e adoção do teletrabalho



Fonte: Adaptado de Kaplan et al. (2018, p. 377)

De um ponto de vista também mais tangível e *Financeiro*, sublinha-se também a possibilidade de medir o ROI (*Return on Investment*) do teletrabalho. Verive e Delay (2006) sugerem que o cálculo deve contemplar, enquanto indicadores, iniciativas estratégicas que reflitam os objetivos organizacionais e depois sejam adotadas métricas que permitam a avaliação das mesmas. Posteriormente, propõem a associação entre estes resultados e os programas específicos de teletrabalho que os afetam, visando uma análise objetiva do impacto do teletrabalho no alcance dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o retorno do investimento que ocasionou.

Ora, considerando a outra metade desta dinâmica, também os colaboradores se podem interessar mais ou menos pela adoção do teletrabalho. Deste modo, o Estado de Washington D.C. (Estados Unidos da América) disponibiliza um questionário que permite a cada indivíduo formar uma percepção acerca da sua adequação a esta prática. Após a resposta aos diversos itens propostos, o colaborador poderá compreender de forma mais profunda se (i) a sua personalidade, (ii) o seu trabalho/função, e (iii) o seu ambiente familiar se ajustam às práticas de teletrabalho, proporcionando um autoconhecimento superior (Office of Financial Management, 2018).

Similarmente, Campbell e Heales (2016) focam-se nas consequências que o teletrabalho pode ter para cada colaborador. Neste modelo, os autores sugerem a aplicação de um inquérito por questionário que solicita ao colaborador que classifique cada uma das consequências do teletrabalho, agrupadas em seis dimensões, por intermédio de uma escala de Likert de 5 pontos (ver seguinte tabela 12). Através deste torna-se assim possível conhecer os benefícios e desafios do teletrabalho para cada colaborador, fornecendo pistas aos líderes para atuarem individualmente e poderem ir acertadamente ao encontro das expectativas e necessidades de cada um.

Tabela 12 – Consequências do teletrabalho para os indivíduos

Fator	Atividades do teletrabalho
Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade para cumprir as tarefas do trabalho. • A capacidade de colaborar com outros. • A capacidade de ser contactado por colegas e/ou clientes. • O número de tarefas diferentes que consegue gerir ao mesmo tempo. • A qualidade geral do trabalho. • A flexibilidade de gestão do trabalho.
Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • O compromisso para com a organização. • A sensação de autorrealização. • O <i>status</i> dentro da organização.
Trabalho em equipa	<ul style="list-style-type: none"> • A relação com os colegas de trabalho. • O sentido de colegialidade no trabalho. • O número de interrupções sentidas enquanto trabalha,
Pressão no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • O stress profissional. • O volume de trabalho. • O tempo para a família e amigos.
Imagem profissional	<ul style="list-style-type: none"> • O profissionalismo. • A consideração dos outros pelo seu trabalho.
Fisicalidade	<ul style="list-style-type: none"> • As viagens no âmbito do trabalho. • As deslocações casa-escritório-casa. • O nível do controlo dos outros sobre o seu trabalho. • O tempo necessário para cumprir as tarefas do trabalho. • A complexidade das tarefas do trabalho. • Os custos relacionados com as atividades de teletrabalho.

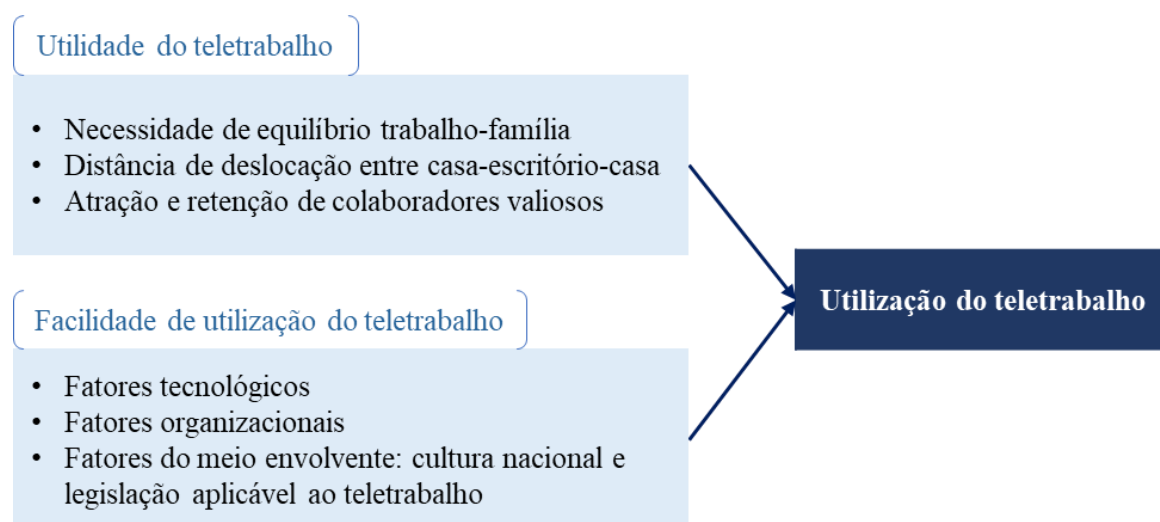
Fonte: Adaptado de Campbell e Heales (2016, p. 16)

Ademais, outra das potenciais consequências do teletrabalho identificada na literatura é a ocorrência de comportamentos contraprodutivos por parte dos colaboradores (Nemteanu et al., 2021). Tendo em conta a relevância de algo desta natureza, muitas vezes esta crença impossibilita as organizações de iniciarem o processo de implementação de práticas de teletrabalho. Tendo isto em mente, Holland et al. (2016) conceberam a escala T-CWB (*Telework Counter-Productive Work Behavior*) que pretende aferir se os colaboradores em

teletrabalho exibem comportamentos contraprodutivos, através da medição das seguintes variáveis: (i) abuso; (ii) desvio de produtividade; (iii) sabotagem; (iv) roubo de recursos; (v) roubo de tempo; (vi) encobrimento de comportamentos inadequados; (vii) desenvolvimento de comportamentos desonestos que permitem a continuação do exercício de funções em teletrabalho; e (viii) abuso de substâncias. Com o diagnóstico proveniente da análise destas variáveis, a organização poderá posteriormente adaptar as suas políticas de teletrabalho, indo ao encontro da sua realidade específica.

Finalmente, com o intuito de agregar as experiências de ambas as partes, Ollo-López et al. (2020) propõem um modelo teórico que congrega as perspectivas organizacional e individual no mesmo plano. Este modelo demonstra o impacto de fatores organizacionais (como a tecnologia e o meio envolvente) e de fatores individuais (como o equilíbrio trabalho-família e o tempo de deslocação casa-trabalho-casa) na utilização do teletrabalho, focando-se na alteração de comportamentos (ver seguinte figura 21). Estes fatores podem, pois, beneficiar a escolha da organização e do colaborador acerca do teletrabalho, ou prejudicá-la. Ainda assim, conhecendo-os, a implementação destas práticas de trabalho flexível poderá sempre ser alavancada pela manipulação destas variáveis.

Figura 21 – Modelo de fatores individuais e organizacionais que influenciam o teletrabalho



Fonte: Ollo-López et al. (2020, p. 3)

3.4. Relações de influência entre o teletrabalho, a comunicação interna e a cultura organizacional

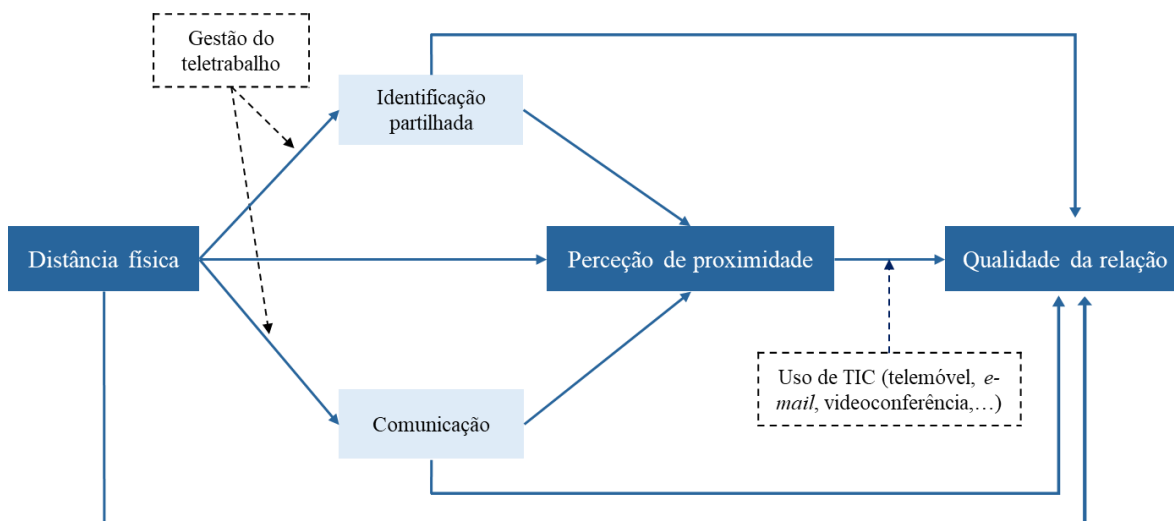
Conhecendo agora, de forma mais profunda, os três conceitos centrais desta investigação, importa também compreender as relações que são estabelecidas entre eles. Em primeiro lugar, sublinha-se o papel fulcral que a comunicação interna desempenha para uma gestão eficaz do teletrabalho nas organizações aquando do processo de transição, implementação e manutenção deste. A definição apropriada das mensagens organizacionais transmitidas são ainda mais fundamentais quando existem práticas de teletrabalho dado que, nestes casos, a comunicação é sempre mediada por diferentes TIC, constituindo-se como um processo interativo, complexo mas também limitativo. Existe, deste modo, uma maior probabilidade que o significado da mensagem se perca parcial ou totalmente devido à falta de outro género de pistas, como a comunicação não-verbal e o tom de voz (Burlea, 2007; Miller, 2014). Verifica-se pois que, ao efetuarem reuniões ou encontros presenciais com alguma frequência, os indivíduos poderão conhecer-se melhor e serão capazes de desenvolver interpretações partilhadas do conteúdo e da intenção das mensagens, levando a maiores níveis de eficácia da comunicação interna praticada à distância (Golden et al., 2008; Morgan & Symon, 2002).

De facto, uma adoção apropriada do teletrabalho pode conduzir a diversos benefícios no campo da comunicação interna, designadamente (Ma, 2021, pp. 205–206):

- (i) A flexibilização das políticas de recursos humanos e a inovação da gestão de desempenho, através da comunicação orientada para resultados;
- (ii) A forte capacidade de adaptabilidade das TIC utilizadas para a comunicação, visto que sistemas flexíveis facilitam a constante inovação e ajuste das práticas (Jacobson, 2007);
- (iii) A melhoria das competências dos colaboradores, fomentando a formação profissional dos mesmos, em qualquer momento e em qualquer lugar;
- (iv) O aumento da eficiência e conveniência da comunicação entre equipas, por intermédio das tecnologias utilizadas para o efeito (Jäckel et al., 2006);
- (v) A transformação do *marketing* tradicional para a construção de uma relação individual e personalizada com o colaborador e com o cliente.

Tendo isto em conta, será também necessário considerar as limitações que o teletrabalho pode trazer para a comunicação interna, tomando medidas específicas que visem contorná-las eficazmente. Embora a formação profissional possa ser alavancada pelas TIC organizacionais, é crucial que anteriormente os colaboradores tenham sido formados para lidar com novas plataformas, ferramentas e/ou aplicações. Se tal não tiver acontecido, os colaboradores podem sentir-se isolados, não conseguindo exercer as suas funções como gostariam e sem conseguirem pedir ajuda ou expressar-se (Kumar et al., 2021). É, deste modo, fundamental que alguma presença física se mantenha para que se possa mitigar a falta da mesma e se possam construir e manter as relações interpessoais estabelecidas (Vayre, 2021). Para além disso, há ainda que acomodar as questões relativas à comunicação ascendente e *feedback*, que não devem ser descurados nem praticados de forma “distante” e fria (Kumar et al., 2021). Logo, se as organizações ambicionam uma adoção e manutenção do teletrabalho benéfica, devem encarar a proximidade ao colaborador, e entre equipas, como fulcral para o alcance de elevados níveis de satisfação, motivação e *engagement*, devendo esta ser suportada pelas TIC adequadas à especificidade daquela realidade, como observável na seguinte figura 22 (Ruiller et al., 2019).

Figura 22 – Importância da perceção de proximidade para a qualidade da relação entre organização e colaborador



Fonte: Adaptado de Ruiller et al. (2019, p. 20)

Por outro lado, é também perceptível que a flexibilidade inerente às práticas de teletrabalho produz diferentes tipos de fluxos de comunicação no seio da organização. Ao passo que, em organizações com estas práticas, a comunicação se centra em processos reflexivos de auto-

estruturação com o intuito de uma coordenação autónoma das atividades, em organizações com políticas mais rígidas, a comunicação tende apenas a manter e fortalecer as políticas hierarquicamente já estabelecidas, não dando espaço ao colaborador para desenvolver comportamentos extra-papel e comportamentos organizacionais mais positivos (Nordbäck et al., 2017).

Ademais, como perspetivado anteriormente, a adoção súbita do teletrabalho em 2020, devido à situação pandémica vivida em todo o mundo, surgiu como uma solução para os planos de continuidade organizacional em tempos de crise (Kumar et al., 2021). Nestes casos, foi verificado que o papel da comunicação interna se eleva para fazer face aos constrangimentos vividos dentro e fora da organização, sendo essencial que esta promova a conexão, a interação e a criação/manutenção de relações entre os colaboradores. Desta forma, o impacto da instabilidade e imprevisibilidade daqueles momentos reduz-se através do estabelecimento de uma comunicação relevante, empática e personalizada, ao invés da pura comunicação de factos objetivos. Com efeito, a empatia, juntamente com práticas de comunicação bidirecionais, garante a (re)criação da relação entre o colaborador e a organização, ainda que à distância, e o fortalecimento da cultura organizacional, tão importante em momentos de crise. As organizações devem, portanto, esforçar-se por utilizar diferentes canais de comunicação, com o intuito de chegar a todos os membros, e encorajar o *feedback* destes, antecipando potenciais obstáculos e constrangimentos (Dolamore et al., 2021).

Sob outra perspetiva e relativamente às influências exercidas entre a cultura organizacional e o teletrabalho, Waldorf (2019) procurou compreender que tipo de culturas acomodam melhor práticas de teletrabalho. No seu estudo, a autora pôde concluir que existem culturas organizacionais que influenciam de forma mais positiva a adoção e disseminação destas práticas, nomeadamente a adhocracia e a cultura de mercado. Tal deve-se ao facto de o trabalho virtual se constituir como muito relevante para projetos transfronteiriços, onde é comum o trabalho por projeto e onde a confiança é chave para o sucesso dos mesmos. Contrariamente, a cultura de clã e burocrática são mais vantajosas para colaboradores em regime tradicional, isto é, presencial. Estas influências ocorrem uma vez que as culturas de clã e hierárquicas dependem bastante da socialização e comunicação presencial para fortalecer o compromisso organizacional.

Todavia, independentemente disso, a cultura organizacional pode constituir-se como um elemento primordial para o sucesso de organizações com práticas de teletrabalho, pois orienta as interações entre os indivíduos para os comportamentos apropriados, em momentos em que as pistas não verbais não se apresentam de modo tão evidente e acessível. Pois bem, esta importância torna-se ainda mais perceptível em tempos de crise, onde a cultura organizacional pode atenuar os sentimentos de incerteza e insegurança naturalmente sentidos pelos colaboradores (Zarnadze & Kasradze, 2020).

Ainda no que diz respeito à relação entre cultura organizacional e teletrabalho, vem-se destacando a sua natureza dinâmica e bipolar (Hoang et al., 2008). Na verdade, a potencialidade benéfica do teletrabalho contém em si desafios para a cultura de uma organização (Harrington & Santiago, 2006). Tendo em consideração as dinâmicas assentes e geradas pela cultura organizacional, torna-se evidente que a cultura pode constituir um obstáculo à implementação e utilização adequada do teletrabalho, na medida em que os colaboradores podem sentir-se julgados e, até prejudicados, se optarem por usufruir desta prática se a sua cultura organizacional não a aceitar e a perspetivar como positiva (Hoang et al., 2008). Consequentemente, os níveis de adoção de teletrabalho podem ser reduzidos, mesmo que a organização proporcione essa possibilidade aos seus colaboradores (Vayre, 2021; Watad & Will, 2003).

Por outro lado, também o teletrabalho pode constranger a capacidade de os indivíduos observarem, pensarem e sentirem as normas e mensagens de forma partilhada e coerente, podendo enfraquecer a cultura organizacional devido à redução das interações presenciais entre colaboradores (Harrington & Santiago, 2006). Ademais, o surgimento de subculturas torna-se mais provável, pois as diversas equipas “à distância” serão confrontadas com a mutação e constante adaptabilidade aos outros membros, podendo esta versatilidade sobrepor-se à cultura organizacional dominante (Burlea, 2007; Eriksson & Santesson, 2021). Constata-se assim, claramente, a bilateralidade da relação vinculada entre o teletrabalho e a cultura organizacional, uma vez que as variáveis se influenciam mutuamente (Allen et al., 2015; Hoang et al., 2008).

Objetivando então a compreensão prática desta relação, Hoang et al. (2008) propõem um modelo, sob a forma de questionário, que permite que as organizações captem as dinâmicas que ocorrem verdadeiramente no seu seio. Os itens propostos pelos autores possibilitam,

deste modo, examinar se a percepção dos colaboradores acerca da aceitação de práticas de teletrabalho pela cultura da organização influencia os seus níveis de adoção e utilização desta modalidade de trabalho flexível. Apresentam-se, pois, na seguinte tabela 13, as afirmações que compõem este modelo e respetivo questionário, dividindo-se entre duas secções que divergem quanto à aceitação ou rejeição do teletrabalho pela cultura da organização, na percepção dos colaboradores.

Ora, a comunicação interna estratégica surge assim como uma possível intermediária da relação entre cultura organizacional e teletrabalho, visto que advém de interações sociais e objetiva a compatibilização de interesses individuais, sustentando a construção da identidade da organização e impactando, naturalmente, a sua cultura (Dolphin, 2005; Gomes, 2011). Se, por um lado, se experiencia uma maior distância física entre os membros da organização, por outro lado, também os colaboradores são “forçados” a comunicar de forma mais frequente e assertiva o seu trabalho, clarificando o seu papel na organização e incrementando o espírito de colaboração (Eriksson & Santesson, 2021; Kansal, 2021).

Cabe assim às organizações, através de uma eficaz gestão da comunicação interna, tirar partido das TIC para fomentar as interações sociais regulares, a confiança e a liderança próxima do colaborador, diminuindo e extinguindo o enfraquecimento da cultura organizacional suscitado pelas práticas de teletrabalho (Burlea, 2007; Potter, 2003). Os líderes, em especial, devem procurar estimular estas relações interpessoais com base em contactos virtuais regulares para que não se deparem com encontros desconfortáveis e rígidos aquando dos reencontros presenciais de quando em vez (Eriksson & Santesson, 2021). Contudo, tal só é possível se a liderança desenvolver e possuir competências como a inteligência emocional e social, fator que deve ser encarado como prioritário pela gestão de topo (Kansal, 2021).

Tabela 13 – Itens do questionário relativos à percepção dos colaboradores acerca da aceitação/rejeição do teletrabalho pela cultura organizacional

Parte A – Afirmações positivas
1. A minha organização aceita, promove e encoraja o teletrabalho plenamente.
2. Acredito que a minha organização detém um nível elevado de confiança nos colaboradores que efetuam teletrabalho, presumindo que estes estarão comprometidos, motivados e cumprirão as suas responsabilidades remotamente.
3. A minha organização providencia a maior parte dos recursos necessários para efetuar teletrabalho (como computador portátil, ligação à internet e material de escritório).
4. Acredito que, na minha organização, o facto de alguém efetuar teletrabalho não compromete a sua progressão de carreira.
5. Quando são tomadas decisões organizacionais acerca de processos ou novas soluções, os colaboradores que efetuam teletrabalho são geralmente mencionados e considerados uma parte importante do processo.
6. Acredito que os colaboradores que efetuam teletrabalho recebem o mesmo nível de orientação e oportunidades de desenvolvimento que aqueles que não o fazem.
7. Na minha organização, os eventos sociais e festas corporativas são pensados e executados de uma forma que permita a participação física ou virtual dos colaboradores em teletrabalho.
8. Acredito que, na minha organização, os colaboradores detêm todos o mesmo nível de vantagem no que diz respeito à avaliação de desempenho e a progressões de carreira, independentemente se efetuam teletrabalho ou não.
9. Acredito que, na minha organização, não existe uma percepção negativa associada ao teletrabalho.
10. Acredito que, na minha organização, a visibilidade física não se constitui como um elemento importante para alcançar posições de gestão/liderança.
Parte B – Afirmações negativas
1. A cultura da minha organização continua a centrar-se muito no escritório e por isso efetuar teletrabalho é uma desvantagem.
2. Se optar por efetuar teletrabalho posso estar a limitar ou atrasar o meu acesso a recursos importantes, o que pode constituir-se como uma barreira ao meu sucesso.
3. As relações estabelecidas com os meus colegas são muito importantes para o meu sucesso na organização.
4. Na minha organização é provável que os colaboradores que efetuam teletrabalho sejam desconsiderados, consciente ou inconscientemente, para a execução de tarefas importantes, o que pode constituir-se como uma desvantagem.
5. O meu valor percebido na organização pode reduzir, principalmente para colegas fora do meu grupo de trabalho, se estiver em teletrabalho frequentemente.
6. Acredito que possa existir uma percepção negativa associada ao teletrabalho na minha organização.
7. É provável que o teletrabalho influencie negativamente as percepções dos outros acerca da minha capacidade e experiência profissional, o que pode limitar a minha progressão de carreira.
8. As interações espontâneas e informais são muito valorizadas na minha organização.
9. A energia extra que é necessária para demonstrar o meu valor na organização, enquanto efetuo teletrabalho, é uma sobrecarga e preocupação.
10. O nível de aceitação da prática de teletrabalho pela minha organização é imprevisível ou pouco claro.

Fonte: Adaptado de Hoang et al. (2008, pp. 95-96)

Desta forma, constata-se que a comunicação interna detém um papel de extrema relevância nestes contextos porque a sua gestão inadequada pode constituir a principal barreira ao teletrabalho eficaz, reduzindo o compromisso organizacional e a produtividade, e aumentando os níveis de absentismo e *turnover* (Akkirman & Harris, 2005). Em contrapartida, quando gerida de forma adequada, a comunicação interna pode alavancar a satisfação dos colaboradores de um modo mais acentuado que num enquadramento tradicional, isto é, sem práticas de teletrabalho (Morgan & Symon, 2002; Wechuli et al., 2017). É, por isso, essencial que a mesma esteja alinhada com as normas e valores culturais daquela organização para que seja possível disseminar perceções positivas e, conseqüentemente, a adoção destas práticas (Nordbäck et al., 2017).

Por fim, importa sublinhar que o sucesso do teletrabalho depende naturalmente, em parte, das TIC escolhidas e utilizadas pela organização e respetivos colaboradores (Webster-Trotman, 2010). Contudo, também a eficácia da comunicação interna será influenciada por essas opções e, por isso, as organizações devem pautar por critérios de transparência (Watson-Manheim & Bélanger, 2002). De modo a fazer face a esses desafios, as organizações devem questionar diretamente os seus colaboradores acerca destas temáticas permitindo que estes se expressem de forma honesta para que, posteriormente, possam ser tomadas medidas que impulsionem e garantam a eficácia e eficiência da comunicação interna, numa lógica que permita o fortalecimento da cultura organizacional (Welch, 2012).

Parte II – Enquadramento da organização em estudo e estratégia metodológica

Capítulo 4 – Grupo Ageas Portugal e metodologia aplicada

4.1. Caracterização do Grupo Ageas Portugal e respetiva implementação de NWoW (New Ways of Working)

A Ageas está presente em Portugal desde 2005, tendo feito a sua entrada no país através das marcas Médis e Ocidental em parceria com o Millennium BCP. Em 2016, a Ageas Seguros e a Seguro Directo iniciam a sua atividade com a aquisição da AXA Portugal e da Direct. É um Grupo segurador internacional, fundado na Bélgica em 1824, com foco na Europa e na Ásia, estando presente em países como Reino Unido, França e Índia (Ageas, 2021).

Atualmente, o Grupo Ageas Portugal é um dos líderes do mercado segurador português, ocupando o segundo lugar no *ranking* global do país, e conta com 1281 colaboradores (à data de 01.07.2022). Em 2020, o Grupo apresentou como resultado líquido das suas marcas (ver seguinte figura 23) 150.8 milhões de euros e 1.6 mil milhões de euros de volume de negócios nos ramos de Seguros de Vida e Não Vida (Grupo Ageas Portugal, 2021a).

Figura 23 – Marcas do Grupo Ageas Portugal



Fonte: Grupo Ageas Portugal (2021)

O Grupo, a nível nacional, apresenta como principal visão “ser um parceiro de referência nos seguros, um parceiro relevante na prestação de serviços e o melhor local de trabalho para pessoas empreendedoras” e traduz a sua missão em “proporcionar uma experiência emocional e significativa na vida das pessoas”. Para isso, rege-se por valores que assentam em “care”, “dare”, “deliver” e “share”, como exposto na seguinte figura 24.

Neste sentido, o Grupo estabeleceu como estratégia organizacional, denominada de Impacto 24, as seguintes prioridades para os próximos três anos (Grupo Ageas Portugal, 2021a):

- Proporcionar ao cliente uma experiência de excelência;

- Prevenir e planear para proteger e assistir as pessoas, indo para além dos seguros;
- Inovar através de parcerias impulsionadas pela tecnologia;
- Atuar enquanto organização ágil;
- Crescer de forma sustentável, impactando positivamente a sociedade.

Figura 24 – Valores do Grupo Ageas Portugal



Fonte: Grupo Ageas Portugal (2021)

A nível geográfico, o Grupo passou recentemente por um processo de reestruturação, tendo agregado todos os seus colaboradores, que anteriormente trabalhavam nas sedes das respetivas marcas, em somente dois edifícios localizados em Lisboa (sede) e no Porto. Na sede do Grupo estão assim contempladas as áreas de negócio expostas na seguinte tabela 14.

Tabela 14 – Áreas de negócio do Grupo Ageas Portugal presentes em Lisboa

Área de Negócio	Departamento	Área de Negócio	Departamento
<u>CEO Areas</u>	Assuntos Corporativos e Secretariado da Sociedade	<u>Commercial</u>	Agents
	Auditoria		Brokers & Partnerships
	Comunicação, Marca e Cultura Organizacional		Channel and Digital Marketing
	Country CEO		Customer & Market Insights
	Estratégia, Inovação e Sustentabilidade		Direct
	People and Organization		Offer Design & Product Management
<u>Future</u>	Core IT	<u>Finance</u>	SME & Corporate
	Data Governance & Management		Atuariado
	Digital Assets & Journeys		Contabilidade, Fiscalidade e Reporting
	IT Office		Investimentos
	Strategic Projects		P&C, T&C, Procurement e Informação de Gestão
	Transformação		Programa Ageas House
<u>Life & Bancassurance</u>	Operations Life	<u>Healthcare Ecosystem</u>	Projecto IFRS FIN
	Projecto Silver		Resseguro
	CEO Life e Bancassurance		Chief Healthcare Ecosystem Officer
	Distribuição & Marketing Bancassurance		Healthcare Ecosystem
<u>Risk</u>	Pensões	<u>Operations Non Life & Health</u>	Programa Leggo
	Legal, Counsel. & Litigation		Property & Casualty
	Risk Management		Business Line Office
	Compliance		Chief Operations Officer
	Data Protection Officer		Health
	Facilities e Logística		Motor
Fraude	Operations		

Fonte: Elaboração própria

Ora, os cerca de 1000 colaboradores do Grupo alocados a Lisboa distribuem-se por estas áreas de negócio, constatando-se que o Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, bem como o Departamento de *People and Organization* reportam diretamente ao CEO do Grupo – Steven Braekeveldt –, sinal também da importância estratégica conferida às áreas que tratam as temáticas investigadas neste estudo. De facto, Steven Braekeveldt tem vindo desde 2017 a ser distinguido como “Líder Inspirador” (Observatório de Comunicação Interna, 2021) e como “CEO Comunicador do Ano” (Grupo Ageas Portugal, 2021c) por pensar e desenvolver iniciativas e ações que têm no seu âmago o bem-estar, a motivação e o *engagement* dos seus colaboradores.

A relação próxima entre o CEO do Grupo e estas áreas *core*, espelha pois um envolvimento genuíno dos colaboradores em temáticas como a comunicação interna. De acordo com os resultados a inquéritos de satisfação para com esta efetuados nos anos de 2020 e 2021, os colaboradores do Grupo Ageas Portugal consideram estar muito satisfeitos, apontando um índice de satisfação global de 94% e 89,5%, respetivamente. Contrariamente ao que talvez fosse esperado, o ano do despoletar da pandemia causada pelo vírus COVID-19, foi surpreendentemente o ano em que a satisfação para com a comunicação interna aumentou significativamente. O Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional justificou este crescimento, afirmando que o esforço efetuado para chegar à casa de cada colaborador e providenciar-lhe o apoio necessário foi supremo, tendo ultrapassado qualquer trabalho produzido anteriormente. Creem assim que os colaboradores reconheceram as medidas tomadas e premiam a excelência das ações implementadas, tal como por estes indicado num espaço de resposta aberta a comentários no inquérito divulgado.

Por outro lado, no ponto menos positivo deste espectro, os colaboradores apontaram o excesso de informação divulgado nos diversos canais de comunicação do Grupo (intranet, Facebook privado, Yammer, TV corporativa e *e-mails* ComInt⁴), apelando à disseminação por *e-mail* apenas de conteúdos significativamente relevantes.

Após a verificação de adequabilidade por parte do Grupo Ageas Portugal, foi necessário efetuar um primeiro contacto com a organização. Este contacto foi efetivado no dia 8 de abril de 2021, tendo sido obtida a confirmação desta colaboração no dia 14 de abril de 2021. Visto que o contacto foi formalizado via *e-mail*, considerou-se pertinente elaborar um documento

⁴ “ComInt” advém de comunicação interna.

sintético (ver anexo E) que possibilitaria a compreensão do estudo pelos elementos da organização e assim uma maior probabilidade de suscitação de interesse por parte da mesma. Posto isto, tal como ambicionado, o Grupo Ageas Portugal mostrou-se, desde logo, empenhado e comprometido com esta investigação, uma vez que o foco da mesma se alinha exemplarmente com as prioridades estratégicas da organização.

Ora, com a evolução e crescente adoção de novas práticas de trabalho flexível, o Grupo Ageas Portugal iniciou um processo de preparação e migração para NWoW (*New Ways of Working* – Novas Formas de Trabalho) antes da pandemia causada pela propagação do vírus SARS-CoV-2 desencadear. Aliada a este processo estava a construção de dois novos edifícios em Lisboa (Ageas Tejo) e no Porto (Icon Douro), que pretendia a junção de todos os colaboradores a trabalhar nas sedes das várias marcas do Grupo. Ambos os edifícios tiveram como foco a preocupação ambiental, a sustentabilidade e a responsabilidade social e, a par disso, são compostos por:

- Espaços amplos em *open space*, na medida em que nem os membros do Conselho de Administração possuem gabinetes;
- *Hot desking*, dado que não existem lugares marcados e, portanto, os colaboradores podem ocupar a secretária que quiserem em cada momento;
- Salas para reunião disponíveis sob reserva;
- Uma *Business Academy*, sala predestinada e projetada para a aquisição de novas aprendizagens;
- Uma *Brand Room*, espaço aberto ao exterior e preparado para a realização de eventos, onde são expostos os valores e a história do Grupo, com a marca Ageas muito vincada;
- Uma loja multimarca, para acolher clientes e parceiros das diversas marcas que compõem o Grupo;
- Um *rooftop*, para eventos e sociabilização entre colaboradores.

Para além disso, o edifício de Lisboa desenvolveu ainda parcerias com instituições de solidariedade social, tais como o Café Joyeux e as Associações CRESCER e Semear (Grupo Ageas Portugal, 2021a).

Com o despoletar da pandemia, o processo de adaptação teve de desenvolver-se de forma ajustada, mantendo, no entanto, todas as características inicialmente pensadas para um novo

regime de trabalho híbrido: o *Flexwork*. Para a implementação desta nova forma de trabalho, o Grupo concebeu dois programas distintos que visavam a passagem flexível e favorável entre o trabalho 100% presencial e o novo regime. Os programas foram, portanto, adaptados à passagem entre o teletrabalho e o *Flexwork*, tendo consistido, numa primeira fase, na apresentação do novo regime, das suas condições e normas, mas também dos seus benefícios, nomeadamente a promoção do “equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (...) e do *empowerment* dos colaboradores” (Grupo Ageas Portugal, 2021b, p. 5). Este programa, “Olá Amanhã”, focava-se na disponibilização de ferramentas digitais focadas no futuro modelo colaborativo da empresa. Objetivava a apresentação do “Amanhã” aos colaboradores que ainda não conheciam sequer o novo edifício.

Entre outras temáticas, foi naquele momento partilhado o Regulamento de *Flexwork* que, de forma geral, estabelecia o processo voluntário de adesão ao novo regime, a abrangência do mesmo e os princípios estabelecidos (Grupo Ageas Portugal, 2021b, p. 7):

(i) é possível prestar trabalho em regime de *Flexwork* até dois dias por semana, se houver acordo entre o Colaborador e o Gestor direto; (ii) o *Flexwork* deve ser realizado num modelo de dia(s) de trabalho completo; (iii) o *Flexwork* é planeado por acordo entre o Colaborador e o Gestor, tendo em conta a organização do trabalho e do departamento; (...) (iv) Durante o *Flexwork*, o Colaborador, sempre que não se encontre num regime de isenção de horário, ficará abrangido por um regime de flexibilidade de horário, sujeito às seguintes regras e princípios: a organização do período normal de trabalho diário em regime de horário flexível deverá ser definida em conjunto com o Gestor direto, e durante esse tempo, o Colaborador deverá estar disponível por telefone, *e-mail* ou através de outra plataforma colaborativa definida pela empresa (...).

Para além disso, o colaborador deverá também assegurar o tempo diário de trabalho efetivo, bem como as despesas inerentes a este regime, sendo conferido um subsídio de *Flexwork* semestral para auxiliar os colaboradores com determinadas despesas (Grupo Ageas Portugal, 2021b).

Tendo em conta a “adesão” obrigatória ao teletrabalho de todos os colaboradores do Grupo durante a fase pandémica, após a divulgação desta nova forma de trabalho, cerca de 90% dos colaboradores aderiram ao *Flexwork*, demonstrando a vontade de permanecerem num modelo, pelo menos, híbrido (Grupo Ageas Portugal, 2021b).

Posteriormente, aquando do regresso dos colaboradores à organização (entre fevereiro e março de 2022), o Grupo iniciou o segundo programa intitulado de “Agora é Connosco”. Este programa complementava assim o primeiro, pois visava que a responsabilidade de

conhecer e abraçar o futuro passasse agora para todos os colaboradores. No momento do seu regresso, passaria a caber-lhes a eles o dever de tomarem como seu as normas, os princípios mas também os benefícios desta nova forma de trabalho. O conceito criado permitiu que os colaboradores vivessem e fossem parte da mudança, participando ativamente ao longo de todo o processo, quebrando barreiras entre chefias e colaboradores. Desta forma, enquanto o primeiro programa ocorreu durante um longo período, o segundo dizia respeito aos vários momentos de *onboarding* das várias equipas do Grupo. Este *onboarding* ocorreu durante cinco semanas, tendo as equipas sido escaladas para um dia em específico, onde conheceram o novo edifício pela “boca” da sua chefia direta e de um *peddy paper*. Para além disso, foram ainda brindadas com inúmeras iniciativas e dinâmicas que culminaram num dia com bastante diversão num contexto institucional.

Finalmente, após a conclusão deste dia, os colaboradores ficaram a conhecer o novo conceito da empresa, “Somos Ageas”, que engloba a vontade de pertencer e “fazer” mudança, o fortalecimento do *empowerment* das pessoas, a estimulação dos sentidos de pertença e de grupo e a fomentação dos sentimentos de orgulho e união entre todos, independentemente da marca e local anteriormente trabalhados.

Todavia, salienta-se ainda que todo este processo ocorreu primeiramente em Lisboa, devido ao avanço da obra e inauguração do edifício. Relativamente ao edifício do Porto, o mesmo ainda não se encontrava apto para o regresso dos colaboradores aquando da realização deste estudo, pelo que se teve de optar por aplicar o mesmo apenas a Lisboa, podendo, no entanto, ser replicado no Porto, após o mesmo período de adaptação ao *Flexwork*, uma vez que as restantes dinâmicas contextuais são idênticas.

4.2. Problemática e objetivos de investigação

A atual dinâmica organizacional e respetivo meio envolvente demonstram uma imprevisibilidade e agilidade consideráveis, no que diz respeito ao posicionamento e posteriores níveis de retenção de uma organização, suscitadas pelo progresso tecnológico, pelos novos *mindsets* de colaboradores e consumidores, e por novas formas de trabalho. Assim, cabe à academia criar valor e gerar conhecimento acerca destes tópicos emergentes, salientando-se a importância do estudo da comunicação interna e da cultura organizacional,

entre outros, na procura de vantagens competitivas que alicercem um desempenho organizacional superior (Sarangi & Srivastava, 2012).

Simultaneamente, considerando a penetração das tecnologias digitais no dia-a-dia das organizações e as possibilidades que estas proporcionam, nomeadamente o teletrabalho, torna-se pertinente estudar o impacto deste nas dinâmicas culturais de uma organização, uma vez que existe evidência de um enfraquecimento da cultura organizacional à medida que a utilização do teletrabalho aumenta (Hoang et al., 2008). Assim, sendo já conhecida a influência que a comunicação interna detém na cultura organizacional, objetiva-se averiguar que papel pode a primeira exercer sobre a segunda em organizações com práticas de teletrabalho, através de um processo sistemático e rigoroso com vista à aquisição de novo conhecimento (Fortin, 1999).

No entanto, desde já se ressalve e sublinhe que esta investigação se centrará na perceção dos colaboradores para averiguar e medir este impacto, uma vez que é pertinente conhecer e compreender os principais implicados nestas dinâmicas para, posteriormente, se poderem tomar medidas ajustadas à singularidade daquela realidade organizacional (Welch & Jackson, 2007). Para esse efeito, esta investigação tomará a forma de um estudo de caso, focado em apenas uma organização – Grupo Ageas Portugal –, cujos detalhes serão desenvolvidos no ponto 4.8. deste Capítulo, uma vez que pretende focar-se no estudo de dinâmicas organizacionais específicas e particulares, como a comunicação interna e a cultura organizacional, sendo desta forma possível a captação de um conhecimento mais aprofundado e detalhado (Bell, 2010).

Por conseguinte, o propósito desta investigação será alcançado por intermédio da seguinte pergunta de partida:

A comunicação interna é percecionada pelos colaboradores como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional e para a aceitabilidade das práticas de teletrabalho no Grupo Ageas Portugal?

A pergunta de partida deve pautar-se por critérios de exequibilidade, pertinência e clareza, servindo de “primeiro fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 44), sendo que tal só é possível se a precisão, inequívocidade, realismo, adequação e genuinidade estiverem presentes. Para além disso, é também fulcral que esta pergunta respeite os padrões

éticos do contexto onde se insere, garantindo-se que o estudo não prejudica qualquer indivíduo, sociedade ou a natureza (Bento, 2011). Define-se então problemática como a abordagem ou perspetiva teórica adotada para dar resposta à pergunta de partida, seguindo-se o planeamento e definição do caminho a seguir (Bell, 2010).

Deste modo, num primeiro momento deve ser explorado o que já foi apontado por outros autores, recorrendo-se à leitura das suas obras e realizando entrevistas exploratórias, por forma a compreender os respetivos pressupostos, compará-los e refletir sobre potenciais pontos (in)comuns entre si. Aquando desta etapa de exploração, deve ser também iniciada a estruturação da problemática própria (orientação teórica) assente na análise crítica das diversas abordagens estudadas, para que possam ser formulados os objetivos e trajetória da investigação em causa, com base numa visão holística e coerente (Quivy & Campenhoudt, 2008). Para tal, Lakatos e Marconi (1992, pp. 44–51) estipulam como essencial que, numa primeira fase, se recorra à pesquisa bibliográfica, efetuando a (i) escolha do tema; (ii) elaboração do plano de trabalho; (iii) identificação do assunto; (iv) localização das obras; (v) compilação do material recolhido; (vi) transcrição da informação para fichas de leitura; (vii) análise e interpretação do material bibliográfico; e (viii) redação propriamente dita. O empenho no cumprimento de cada um destes passos possibilita a definição e clarificação do estudo e contribui para a eliminação de aspetos menos relevantes para o mesmo (Bell, 2010).

Tendo isto em conta, constata-se que este primeiro momento, relativo à exploração da problemática, consiste em realizar ”o balanço das diferentes problemáticas possíveis, em elucidar os seus pressupostos, em compará-los e em refletir nas suas implicações metodológicas”, pois enquanto as leituras das obras enriquecem a esfera de conhecimento do investigador, as entrevistas exploratórias ampliam ou retificam o campo de investigação alcançado até ao momento (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 90).

Após estas tarefas, num segundo momento, o investigador terá de optar, de forma informada e fundamentada, pelo quadro teórico mais adequado ao tema, dinâmica e objeto de estudo em causa, tendo por base o estudado previamente. Para isso, é fulcral que primeiramente defina com rigor o objeto de estudo e o insira num contexto significativo, e que garanta a atualização e adequação da pergunta de partida no decorrer da investigação (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Deste modo, seguidamente, o investigador estará preparado para estipular o modelo de análise composto pelos conceitos-chave do estudo e, conseqüentemente, as respetivas hipóteses de investigação, que de forma agregada estabelecem um quadro de análise unificado e coerente. Ora, em última análise, estes conceitos e respetivas relações constituir-se-ão como as proposições teóricas da investigação que serão validadas ou refutadas sob a forma de hipóteses, garantindo-se uma abordagem e enquadramento delimitados e clarificados (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Atendendo, portanto, ao trabalho desenvolvido anteriormente e baseado nas etapas supramencionadas, estabelece-se como objetivo central investigar se os colaboradores do Grupo Ageas Portugal percecionam a comunicação interna como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional e para a aceitabilidade das práticas de teletrabalho. Especificando-se, pretende-se pois (i) explorar se a comunicação interna poderá moldar a cultura organizacional, transmitindo mensagens de apoio ou desaprovação do teletrabalho, influenciando estrategicamente a aceitabilidade e frequência de utilização desta prática, bem como, (ii) fornecer linhas de orientação estratégica aos líderes do Grupo que visem o fortalecimento da cultura organizacional e a maior adesão ao teletrabalho pelos colaboradores, por intermédio da melhoria da satisfação para com a comunicação interna, tal como exposto no Mapa Conceptual deste estudo (ver anexo A). Tenciona-se assim, fornecer pistas relevantes e de interesse legítimo aos campos académico e organizacional, no que se refere a temáticas que, atualmente, dão forma à evolução das organizações e que, a sua compreensão, poderá conduzir a futuros de sucesso, de forma sustentável, como é o caso da mudança no paradigma comunicacional e das novas formas de trabalho à distância.

4.3. Posicionamento científico

Com o intuito de corresponder aos objetivos de investigação formulados, o estudo exhibe pois como base a literatura já existente, bem como, o mapeamento construído pelos autores mais alinhados com esta temática. Neste sentido, tornou-se pertinente conhecer os desenvolvimentos alcançados até hoje, mediante a estruturação do enquadramento teórico, de forma a desenhar um estudo coerente e consistente no âmbito dos três conceitos-chave, nomeadamente, a comunicação interna, a cultura organizacional e o teletrabalho, e as relações de influência exercidas mutuamente.

Os investigadores na área das ciências sociais abordam as respetivas temáticas através de pressupostos explícitos ou implícitos sobre a natureza do mundo social e a forma como este pode ser investigado. Do ponto de vista epistemológico, estes pressupostos centram-se nos fundamentos do conhecimento, isto é, que formas de conhecimento podem ser obtidas e transmitidas, e se essa transmissão é tangível e objetiva ou transcendente e subjetiva, variando individualmente. Estas perspetivas têm, pois, um impacto direto no modo como a investigação é conduzida e, de forma consequente, nos métodos escolhidos para a componente empírica (Burrell & Morgan, 1979).

Se, por um lado, o positivismo visa explicar e prever acontecimentos e interações sociais por intermédio da procura de regularidades e relações causais entre elementos constituintes, por outro lado, o antipositivismo defende que os acontecimentos e interações sociais têm apenas significado do ponto de vista dos indivíduos envolvidos nos mesmos e por isso não podem ser estudados por um observador imparcial, eliminando qualquer tipo de possibilidade de se investigar um conhecimento objetivo. Ora, esta dicotomia entre o estudo de um conhecimento dito como objetivo, que procura o que é estável e constante, para a compreensão racional dos acontecimentos, e o estudo de um conhecimento subjetivo, assente em dinâmicas de mudança radical e ininterrupta, compõe o debate entre o paradigma sociológico funcionalista e o interpretativismo, respetivamente (Burrell & Morgan, 1979; Heyman, 2017).

Torna-se assim clara a distinção entre perspetivas positivistas (e funcionalistas) e interpretativistas. Contudo, a investigação contemporânea dedicada a estas linhas de pensamento determinou que o positivismo não tem lugar no estudo da comunicação nas organizações atuais pois o seu caráter rígido não permite contemplar todo o corpo do fenómeno estudado, limitando os seus significados a conceitos bastante elementares (Corman, 2004). Daí emerge a corrente do pós-positivismo que não nega a construção social do espaço social, ao invés disso toma em consideração a influência das interpretações e significados individuais na definição e experiência da sua realidade. Embora continue a perspetivar a realidade como uma apenas, acredita que esta se “desdobra” para diferentes grupos e indivíduos, mantendo padrões e regularidades suficientes para que possa ser estudada, medida e discernível, bem como generalizada e probabilística, estatisticamente falando. Para além disso, o pós-positivismo, na sua natureza multifacetada, abre também portas aos métodos qualitativos, raramente utilizados em perspetivas puramente positivistas.

Ainda que privilegie os métodos quantitativos, na procura por relações de causalidade, por exemplo, já abrange os benefícios da aplicação de técnicas de investigação qualitativas, sobretudo na construção do enquadramento contextual da realidade em estudo (Bisel & Adame, 2017).

Posto isto, denota-se que esta investigação segue uma linha pós-positivista pois procura correlacionar a utilização do teletrabalho e a respetiva aceitação pela cultura organizacional, bem como averiguar qual o impacto que a comunicação interna pode deter sobre a cultura de organizações com esta prática de trabalho flexível. Para isso, tenciona-se perspetivar a comunicação interna enquanto “ferramenta” que permita a manutenção e fortalecimento deste tipo de culturas organizacionais. Investigando relações de influência entre as três variáveis, planeia-se obter resultados concretos e mensuráveis que permitam o alcance do sucesso organizacional, traduzindo-se numa visão alinhada com a tradição sociopsicológica. Esta tradição visa estudar a influência que a comunicação pode deter sobre outras variáveis, alinhando-se com esta investigação, pois pretende-se “instrumentalizá-la” de forma a ser possível manipulá-la para a obtenção de resultados de sucesso nas organizações, buscando relações de influências entre as variáveis em estudo (Craig, 1999).

A procura por relações que expliquem as dinâmicas organizacionais e indiquem como podem as organizações melhorar a comunicação interna em situações como a descrita, revela um alinhamento com o paradigma funcionalista, dado que, com este estudo, se almeja apontar soluções para o dia-a-dia das organizações, através da indicação de possíveis linhas de orientação para a gestão de topo, fundadas em evidências científicas provenientes deste estudo de caso (Burrell & Morgan, 1979). Destaca-se, portanto, a importância de um posicionamento científico claro, assente na estabilidade da realidade e em factos objetivos e tangíveis, para a viabilidade da generalização e consequente previsão de determinados fenómenos (Saccol, 2009).

Considerando, pois, a revisão de literatura exposta na Parte I deste estudo, é perceptível que esta investigação segue realmente uma perspetiva pós-positivista pois procura estabelecer relações de efeitos entre as variáveis. Por conseguinte, evidencia-se o alinhamento entre a estruturação do enquadramento teórico e do propósito deste estudo, constituindo-se como base para a construção do desenho metodológico.

4.4. Desenho metodológico

Atendendo à revisão de literatura realizada e de forma a ampliar o conhecimento nas temáticas apontadas, é essencial e necessário que se estipule a estratégia metodológica que dará resposta à pergunta de partida e validará ou refutará as hipóteses de investigação (Fortin, 1999). O método constitui-se enquanto “caminho para se chegar a determinado fim” (Gil, 1989, p. 27) e portanto deve ser alvo de análise e reflexão por parte do investigador, para que se garanta a adequação do mesmo ao estudo em causa e se possa, posteriormente, eleger os instrumentos e técnicas de recolha de dados (Bell, 2010).

Primeiramente importa distinguir o método quantitativo do método qualitativo, sendo que o primeiro depreende a sequencialidade da “observação de fenómenos e a formulação de hipóteses explicativas desses fenómenos” e procura relações de influência entre variáveis através da análise estatística dos dados recolhidos para que seja possível generalizar os resultados alcançados. Todavia, este método depara-se com algumas limitações que decorrem da natureza dos fenómenos estudados, nomeadamente a complexidade do ser humano, a medição indireta das variáveis e a subjetividade do investigador (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 196-197).

Por outro lado, o método qualitativo revela a importância dada ao contexto, analisa a informação indutivamente e busca a interpretação de acontecimentos e não a validação/refutação de hipóteses, seguindo um plano de investigação flexível, ao invés de sequencial. Porém, também a metodologia qualitativa apresenta limitações como o facto de o investigador se constituir como o “instrumento” de recolha de dados e, conseqüentemente, a validade e a fiabilidade dos resultados dependerem do seu conhecimento, sensibilidade e experiência prévia (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 198-199).

Assim, de modo a solidificar a investigação científica, existe a possibilidade de conciliar abordagens quantitativas e qualitativas através da triangulação de dados, investigadores, teorias e metodologias (Patton, 2002). Para atingir esta solidez, opta-se então pela triangulação metodológica neste estudo, aplicando-se, numa primeira fase, o método qualitativo para a obtenção dos dados exploratórios e, numa segunda fase, o método quantitativo para a aquisição dos dados primários. Desta forma, será possível uma compreensão mais integral dos fenómenos bem como o alcance de resultados mais seguros e fidedignos.

A fase exploratória do estudo permite que o investigador conheça de forma mais profunda os conceitos e temas alvos de pesquisa, bem como o seu enquadramento contextual, para que depois possa delinear uma abordagem focada e enquadrada na realidade em causa. Contudo, este é somente o primeiro passo e por isso não concede respostas conclusivas, fornecendo apenas orientações específicas para a condução do resto da investigação, como é o caso da decisão quanto aos métodos e técnicas a utilizar para a recolha dos dados primários (Singh, 2007).

Posteriormente, baseando-se nos dados exploratórios obtidos, o investigador pode então concentrar-se na recolha de dados primários que lhe possibilitarão responder à pergunta de partida e validar ou refutar as hipóteses de investigação previamente definidas. Nesta fase, o investigador toma a opção pelos métodos e técnicas de investigação apropriados ao propósito do estudo, refletindo acerca dos prós e dos contras de cada um, tendo também em consideração as informações já recolhidas (Singh, 2007).

Tal como já referido, associado às diferentes abordagens que podem ser assumidas, estão também as várias técnicas de investigação. As técnicas de investigação constituem-se como o procedimento que o investigador utiliza para obter e recolher os dados, visando o alcance de um ou mais objetivos de investigação (Bell, 2010; Lakatos & Marconi, 1992). Logo, estas devem alinhar-se sempre com o método de investigação e ser “rigorosas, bem definidas, transmissíveis e suscetíveis de serem novamente aplicadas nas mesmas condições” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193).

Posto isto, torna-se assim pertinente explicitar o processo de recolha de dados deste estudo, designadamente para a obtenção de dados exploratórios e primários.

4.4.1. Dados Exploratórios

Como já mencionado, a recolha de dados exploratórios recaiu numa metodologia qualitativa devido à sua natureza contextual e indutiva, indicada para um primeiro enquadramento e contacto com o objeto de estudo (Carmo & Ferreira, 2008). Tendo isto em conta, importa ressaltar que este tipo de dados pode ter sido recolhido e interpretado antes do investigador poder fazê-lo, como é o caso de documentos oficiais organizacionais, por isso, é crucial que o mesmo analise a sua qualidade, a validade dos argumentos apresentados e a reputação e

qualificação dos respetivos autores e fontes, tal como efetuado neste estudo (Walliman, 2011).

Visto que esta investigação tomou a forma de um estudo de caso, primeiramente mostrou-se necessário escolher uma organização relevante para o efeito. Uma vez escolhida a organização e acertados os pormenores da investigação, iniciou-se a recolha de dados exploratórios, através de uma abordagem qualitativa, o que permitiu alguma familiarização com a realidade organizacional do Grupo Ageas Portugal, através de descrições ricas e contextuais (Sackmann, 1991; Singh, 2007). Neste sentido, realizou-se análise documental a documentos oficiais do Grupo Ageas Portugal e conduziram-se entrevistas ao Responsável pela Comunicação Interna no Grupo Ageas Portugal e à Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional

Análise documental

A análise documental apresenta como principal objetivo “obter um conhecimento relativo a um objeto exterior” ao investigador, resultando de um tratamento metódico de mensagens provenientes de documentais oficiais, artigos de jornais, obras literárias, atas de reuniões, entre outros. Deste modo, esta análise permite que o investigador mantenha alguma objetividade e imparcialidade relativa ao seu objeto de estudo, contextualizando potenciais interpretações espontâneas que possam decorrer no processo de investigação. No caso particular do estudo de uma organização específica, pode ainda auxiliar a compreender as suas dinâmicas internas por intermédio da análise dos seus documentos oficiais (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 226–230). Esta recolha de dados, por intermédio da análise documental, mostra-se bastante relevante na medida em que aquilo que é proferido (palavras) pode revelar-se completamente diferente daquilo que é realmente realizado, sendo por isso importante cruzar as informações obtidas (Noor, 2008).

Nesta investigação, a análise documental focou-se, primeiramente, nos conceitos-chave desenvolvidos nos Capítulos I, II e III. Desta forma, por intermédio das leituras efetuadas de livros, relatórios, artigos, entre outros, foi possível construir o alicerce necessário ao desenho da restante investigação. Posteriormente, foram consultados documentos oficiais do Grupo Ageas Portugal, nomeadamente os resultados do Inquérito do Clima Organizacional de 2020

e 2021, o Regulamento Oficial de *Flexwork* e as orientações dos programas “Olá Amanhã” e “Agora é connosco”, já espelhadas no ponto 4.1. deste Capítulo.

Pretendeu-se assim que, através desta técnica de investigação, fosse possível construir um quadro teórico e conceptual que suportasse de forma relevante este estudo, através do conhecimento aplicado e prático acerca da realidade organizacional formal do Grupo Ageas Portugal.

Entrevistas exploratórias

Segundo Gil (1989, p. 13), a entrevista é uma técnica de investigação que se baseia numa interação social que, através da formulação de perguntas pelo investigador e respetivas respostas por parte do entrevistado, objetiva a obtenção de informação. A entrevista estabelece-se, deste modo, como “uma forma de diálogo assimétrico”, dado que apenas uma das partes se constitui como fonte de informação.

No caso concreto de entrevistas para fins exploratórios, o objetivo passa por expor aspetos que o investigador não seria capaz de conhecer sem ser parte integrante daquele contexto e também por “completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras”. Logo, o investigador deve manter um guião bastante aberto para que os entrevistados possam refletir e abordar os diferentes tópicos livremente sem que este limite a sua abrangência. As entrevistas exploratórias devem assim pautar-se por critérios de maleabilidade pois o seu propósito concerne encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, ao invés de testar a validade de hipóteses predefinidas (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 69–70).

Considerando então a flexibilidade que esta técnica proporciona, visto que o entrevistador pode esclarecer as suas dúvidas à medida que o entrevistado responde, realizaram-se duas entrevistas exploratórias, a primeira ao Responsável pela Comunicação Interna e a segunda à Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional do Grupo Ageas Portugal. Embora estas entrevistas tenham incidido sobretudo sobre as dinâmicas de comunicação interna e cultura organizacional, pela natureza da Direção entrevistada, a Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional é também membro constituinte do Conselho que orientou e decidiu sobre o Regulamento de *Flexwork* do Grupo, pelo que estava capacitada para responder e esclarecer quaisquer tópicos com este relacionados.

Posto isto, ambas as entrevistas ocorreram no dia 12 de abril de 2022 e enquanto a primeira se focou de forma profunda nas práticas de comunicação interna do Grupo Ageas Portugal, desde os seus princípios orientadores aos respetivos canais, e brevemente sobre a cultura organizacional (ver anexo B), a segunda entrevista possibilitou um considerável enquadramento da comunicação praticada no Grupo, bem como da sua cultura, e do regime de *Flexwork* recentemente implementado no dia-a-dia dos colaboradores (ver anexo C).

Estas entrevistas permitiram assim conhecer os processos organizacionais subjacentes a estas temáticas, por intermédio de “testemunhas privilegiadas”, que exibem um conhecimento aprofundado e significativo acerca das mesmas. Para além disso, foi ainda possível captar algumas dinâmicas internas que ocorrem no seio da organização e que não seriam evidentes através da aplicação de técnicas de investigação quantitativas (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 71).

4.4.2. Dados Primários

Por outro lado, os dados primários são recolhidos diretamente pelo investigador através de experiências observadas, gravadas ou vividas. Consequentemente, são dados que manifestam maiores níveis de objetividade pois não foram alvo de interpretações anteriores por parte de terceiros. Ainda assim, o investigador não pode depender apenas dos seus sentidos pelo que se torna fundamental que se utilizem instrumentos de mensuração que permitam uma avaliação rigorosa e precisa de eventos e situações (Walliman, 2011).

Neste estudo optou-se pelo método quantitativo para a aquisição dos dados primários uma vez que este é apropriado para a recolha de dados relativos a conhecimento, atitudes, crenças e comportamentos, o que vai ao encontro do propósito estipulado (Jensen, 2002; Jermier et al., 1991). A abordagem quantitativa inclui a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses, o controlo de variáveis e a seleção aleatória da amostra (Carmo & Ferreira, 2008) para, posteriormente, possibilitar “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188), sendo indicada para a mensuração de relações de influência entre variáveis através da análise estatística dos dados (Walliman, 2011).

Posto isto, a escolha recaiu sobre a aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores do Grupo Ageas Portugal, sendo que a sua construção teve em conta as

especificidades das variáveis em estudo. Optou-se, portanto, pelo inquérito por questionário pois as hipóteses de investigação abrangem um elevado número de indivíduos – os colaboradores do Grupo Ageas Portugal – e porque este possibilita a quantificação de uma multiplicidade de dados e permite variadas análises de correlação, tal como é ambicionado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Inquérito por questionário

O inquérito por questionário pode ser definido como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”, sendo que usualmente objetiva aferir perceções relacionadas com “opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expetativas ou situações vivenciadas” (Gil, 1989, p. 124). Para além disso, esta técnica permite estudar uma população enquanto tal, através da descrição objetiva, numérica e, evidentemente, quantitativa dos resultados de uma amostra representativa (Creswell, 2009). Deste modo, opta-se pela aplicação de um inquérito por questionário para obtenção dos dados primários pela “possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação”, podendo este ser aplicado através de uma “administração direta” ou de uma “administração indireta”, sendo o próprio inquirido ou o investigador a preencher o questionário, respetivamente (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 188–189).

O Grupo Ageas Portugal é composto por 1281 colaboradores, dos quais cerca de 1000 desempenham as suas funções na sede, em Lisboa. Devido às mudanças organizacionais sentidas no tempo pós-pandemia e da implementação do *Flexwork* em Lisboa, apenas os colaboradores alocados à sede foram considerados para este estudo. Ainda assim, devido ao elevado número de colaboradores e a fatores de morosidade, optou-se pela administração direta do questionário. Já no que diz respeito à disseminação do mesmo, foi privilegiado o formato digital tanto na divulgação por *e-mail*, como nas redes sociais internas do Grupo, dado que todos os colaboradores têm acesso ao seu *e-mail* profissional, seja na organização e/ou em casa. Deste modo, a aplicação do questionário ocorreu através de um *link* que remetia para o questionário propriamente dito na plataforma Microsoft Forms, tendo-se encontrado disponível para resposta entre 4 e 29 de julho de 2022. A escolha recaiu sobre

esta plataforma pelo seu carácter intuitivo, flexível e de fácil adaptação aos itens do questionário previamente estabelecidos.

Aquando da construção do questionário, é necessário que o investigador tome decisões acerca de aspetos como a forma das perguntas (fechadas ou abertas), a escolha das perguntas, o número de perguntas e a formulação de cada uma, a ordem e a apresentação das mesmas (Gil, 1989, pp. 126–133). Apenas após estas decisões, o investigador está capacitado para finalizar o questionário e poder submetê-lo a um pré-teste, que poderá evidenciar certas falhas ou incongruências que devem ser corrigidas antes da disseminação do questionário – uma vez que a administração do mesmo será direta (Walliman, 2011). Foi, assim, realizado um pré-teste com quatro indivíduos que permitiu garantir a clareza do instrumento.

Posto isto, com base nos aspetos já referidos e em linha com a revisão de literatura efetuada e os dados exploratórios recolhidos, o questionário aplicado (ver anexo D) dividia-se em duas grandes secções: dados do estudo e dados de caracterização, após a página inicial onde era dado a conhecer o contexto desta investigação bem como informações de carácter geral e utilitário para a resposta ao mesmo. A primeira secção, relativa aos dados do estudo, era composta por três blocos que se focavam, respetivamente, (i) na cultura organizacional (16 itens medidos através de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que o 1 correspondia a “Nada importante” e o 5 a “Muito importante”); (ii) na comunicação interna (29 itens para colaboradores e 32 itens para chefias, medidos maioritariamente através de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que o 1 correspondia a “Muito insatisfeito/Discordo totalmente” e o 5 a “Muito satisfeito/Concordo totalmente”; e (iii) no teletrabalho (20 itens medidos maioritariamente através de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que o 1 correspondia a “Discordo totalmente” e o 5 a “Concordo totalmente”). Por fim, o inquirido era convidado a indicar alguns dados de caracterização (local de trabalho, género, idade, antiguidade no Grupo, área de negócio/departamento de integração e grau de escolaridade) por intermédio de escalas nominais, com o objetivo de fornecer pistas adicionais aos líderes do Grupo Ageas Portugal, no que diz respeito a potenciais subculturas e/ou nichos encontrados. Seguidamente, o inquirido podia submeter a sua participação, sendo depois apresentado o *e-mail* do investigador para qualquer dúvida posterior e agradecido o contributo prestado (Gil, 1989, pp. 134–144).

Pretendeu-se, pois, que os dados recolhidos por intermédio do questionário, construído com base no constructo metodológico definido para esta investigação, permitissem, sob auscultação das perceções dos colaboradores: (i) a caracterização da amostra; (ii) a medição dos níveis de satisfação dos colaboradores para com a comunicação interna; (iii) a aferição do nível de ajuste entre os valores organizacionais e os valores individuais dos colaboradores; (iv) a análise da aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura da organização; e, por último, (v) a validação/refutação das hipóteses de investigação.

4.5. Constructo metodológico

Como já mencionado, a construção do questionário teve por base os dados exploratórios recolhidos bem como o quadro conceptual e teórico. Procurando assim resultados válidos e mais fiáveis, foram utilizados modelos já comprovados por autores referenciados, de forma a dar azo a um constructo metodológico consolidado.

No que diz respeito à variável da cultura organizacional, optou-se pelo modelo elaborado por Cable e Edwards (2004) que pretende aferir o nível de ajuste entre os valores organizacionais e os valores individuais de cada colaborador. Ora, quanto maior este ajuste, mais forte se considerará a cultura da organização, uma vez que estará presente em todos os colaboradores, permitindo uma orientação e prossecução de objetivos unida (Robbins & Judge, 2013). Este modelo é, originalmente, composto por 24 afirmações que visam mensurar a concordância entre 8 valores individuais e organizacionais, sendo estes uma correspondência entre os valores universais enunciados por Schwartz (1992) e a respetiva adaptação ao campo organizacional (Cable & Edwards, 2004), como evidenciado na tabela 9 mencionada anteriormente no Capítulo 2. No entanto, por razões de morosidade e coerência ao longo do questionário, o número de itens foi reduzido para 16, utilizando-se um item para medir cada uma das dimensões desta variável, já explicitadas anteriormente: (i) altruísmo; (ii) relações interpessoais; (iii) pagamento/salário; (iv) prestígio; (v) segurança; (vi) autoridade; (vii) variedade; e (viii) autonomia. As questões referentes à mensuração da cultura organizacional, neste âmbito, foram assim concebidas através da tradução deste modelo teórico desenvolvido por Cable e Edwards (2004), tendo sido utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, tal como recomendado pelos autores.

Por outro lado, no que toca à variável da comunicação interna, seguiu-se o modelo formulado por Downs e Hazen (1977), intitulado de CSQ (*Communication Satisfaction Questionnaire*) que, apesar da sua idade, continua a constituir-se como um dos modelos mais fiáveis e válidos na medição da satisfação dos colaboradores para com a comunicação interna (Hargie & Tourish, 2009; Sharma et al., 2015). O CSQ já foi aplicado em inúmeros contextos, setores e países (Clampitt & Downs, 1993; Gray & Laidlaw, 2004; Neto & Cruz, 2017; Varona, 1996), demonstrando continuamente a sua flexibilidade e qualidade psicométrica (Nakra, 2006). Este questionário é composto por oito dimensões, que se desdobram em 46 itens (ver anexo D), fundamentadas na já referida tabela 5, constante no Capítulo 2, são elas: (i) o clima da comunicação; (ii) a comunicação proveniente da chefia; (iii) a integração organizacional; (iv) a qualidade dos *media*; (v) a comunicação horizontal e informal; (vi) a perspetiva organizacional geral; (vii) o *feedback* pessoal; e (viii) a comunicação proveniente do subordinado (Downs & Hazen, 1977). Similarmente à situação descrita na mensuração da cultura organizacional, também aqui foi considerado adequado reduzir o número de itens do questionário, tendo sido utilizados três itens para a medição de cada dimensão da variável, devido aos respetivos graus de complexidade.

Todavia, tendo em conta a atual importância conferida à imagem corporativa espelhada para o público, julgou-se importante e apropriado incluir uma nona dimensão da comunicação interna, esta conceptualizada por Baksi e Aich (2018), a (ix) identidade organizacional, também medida através da resposta a três itens. Deste modo, o modelo de Downs e Hazen (1977) manteve as suas propriedades mas foi possível estender a sua esfera de foco. Note-se, portanto, que agregadas desta forma, a medição das nove dimensões da comunicação interna deu-se por intermédio de uma escala de Likert de 5 pontos também.

Tabela 15 – Correspondência entre os modelos de Cable e Edwards (2004), Downs e Hazen (1977) e Hoang et al. (2008) e as perguntas do questionário

Modelos	Variáveis	Dimensões	Perguntas
Cable & Edwards (2004)	<u>Cultura organizacional</u>	(1) Altruísmo	1, 9
		(2) Relações interpessoais	2, 10
		(3) Pagamento/Salário	3, 11
		(4) Prestígio	4, 12
		(5) Segurança	5, 13
		(6) Autoridade	6, 14
		(7) Variedade	7, 15
		(8) Autonomia	8, 16
Downs e Hazen (1977)	<u>Comunicação interna</u>	Itens de satisfação global	17, 18
		(1) Clima da comunicação	32, 37, 41
		(3) Comunicação proveniente da chefia	31, 38, 45 46
		(3) Integração organizacional	25, 27, 30
		(4) Qualidade dos <i>media</i>	35, 40, 43
		(5) Comunicação horizontal e informal	33, 36, 44
		(6) Perspetiva organizacional geral	19, 21, 29
		(7) <i>Feedback</i> pessoal	22, 24, 26
		(8) Comunicação proveniente do subordinado	34, 39, 42 47, 48
		Baksi e Aich (2018)	(9) Identidade organizacional
Hoang et al. (2008)	<u>Teletrabalho</u>	Itens de enquadramento geral	49, 50, 51
		Aceitação	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62
		Rejeição	63, 64, 65, 66, 67, 68

Fonte: Elaboração própria

Por fim, relativamente à terceira variável em estudo, o teletrabalho, foram utilizados os itens propostos por Hoang et al. (2008) com o objetivo de se examinar se a perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura da organização influencia os seus níveis de adoção e utilização desta modalidade de trabalho flexível. As 20 afirmações que compõem este modelo e respetivo questionário, dividem-se em duas secções que divergem quanto à aceitação ou rejeição do teletrabalho pela cultura organizacional, na perceção dos colaboradores (como já apresentado na tabela 13, incluída no Capítulo 3). Porém, mais uma vez, por motivos de morosidade e coerência com as

restantes partes do questionário, foram apenas utilizados 12 itens para a medição desta variável: seis de carácter positivo e seis de carácter negativo.

Na tabela 15 acima apresentada expõe-se, pois, esquematizada a correspondência entre os diferentes modelos teóricos utilizados, as variáveis em estudo, e as perguntas do questionário aplicado, para que se possa contemplar uma visão mais clara da análise dos resultados a efetuar posteriormente.

4.6. Universo, amostra e horizonte temporal da investigação

Durante a etapa da conceptualização, é essencial que o investigador considere o fenómeno em estudo mas também as fontes de dados que irão possibilitar a análise desse mesmo fenómeno (Fortin, 1999). Daí decorre o conceito de universo definido como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição (...) que têm uma ou mais características comuns a todos eles” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 209). Neste sentido, esta investigação conta com um universo composto pelo total de colaboradores do Grupo Ageas Portugal, alocados à Sede em Lisboa (cerca de 1000 à data de 01.07.2022), tendo todos eles acesso a um computador para resposta ao inquérito por questionário.

Seria, portanto, ideal estudar todos os elementos que compõem este universo, no entanto, raramente tal é acessível ao investigador, seja por razões de custo, dimensão e/ou tempo, pelo que se teve de optar por estudar uma amostra representativa da população (Quivy & Campenhoudt, 2008). Por conseguinte, recorre-se a técnicas de amostragem por forma a “escolher-se um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população [ou universo]”, visando-se a obtenção da informação pretendida por intermédio de amostragens probabilísticas ou não probabilísticas (Fortin, 1999, p. 202). Deste modo, as primeiras são compostas por elementos selecionados aleatoriamente, com vista a que seja possível a generalização dos resultados (quando perante uma amostra representativa). Contudo, para além disso, é necessário que se garanta que a amostra é significativa face ao universo estudado, podendo ser utilizada a seguinte tabela 16 para a verificação deste pressuposto.

Tabela 16 – Dimensão do universo e respetiva amostra

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

Legenda:

N = dimensão do universo

n = dimensão da amostra significativa para respetivo universo

Fonte: Huot (1999, p. 38)

Neste estudo, os questionários estiveram disponíveis para todo o universo durante o período de quatro semanas, isto é, de 4 de julho a 29 de julho de 2022, e foram obtidas 318 respostas, o que representa um processo de amostragem probabilística significativa, pois foram alcançadas as 278 respostas de valor mínimo. Durante esse mês foram efetuados reforços de apelo ao preenchimento do questionário na segunda, terceira e quarta segundas-feiras desse período.

Ao utilizar-se um processo de amostragem para o estudo de um universo mais alargado, com vista à generalização dos resultados, os mesmos são sempre salvaguardados por uma margem de erro, definida como “a diferença entre os resultados obtidos numa amostra e os que teriam sido obtidos na população alvo”, estando por isso afeta à estimativa de erro máximo (Fortin, 1999, p. 204). Posto isto, os dados obtidos são validados, enquadrados e interpretados segundo um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, como demonstrado através da utilização da fórmula seguinte (Deviant, 2010):

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{n}} \times \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}} = 5\%$$

Legenda:

e = margem de erro

z = 1,96 (valor aproximado da distribuição normal para um nível de confiança de 95%)

p = 0,05 (probabilidade de ocorrer ou não a hipótese)

n = dimensão da amostra

N = dimensão do universo

4.7. Limitações à investigação

No decorrer de qualquer estudo, ocorrem dificuldades que conduzem a certas limitações à investigação. A identificação destas não se traduz num enfraquecimento do estudo, mas sim numa proteção para futuras investigações que possam evitá-las. Assim, embora o investigador tente contornar e ultrapassar estes obstáculos, por vezes tal não é possível, devendo portanto compreendê-los e analisar as suas implicações (Carmo & Ferreira, 2008).

A primeira limitação identificada diz respeito à construção do inquérito por questionário, que devido às características do estudo e a fatores como a captação de respostas, necessitou de basear-se em versões reduzidas dos modelos teóricos de suporte. Esta opção foi tomada pois não seria realizável solicitar aos colaboradores do Grupo Ageas Portugal que respondessem a um inquérito por questionário de 130 itens no total, demorando mais de meia hora a ser concluído. Ainda assim, importa referir que este fator pode limitar de alguma forma a validade destes instrumentos e é por isso aqui mencionado.

Por outro lado, destaca-se também que devido aos limites temporais desta investigação, o inquérito por questionário teve de ser divulgado quatro meses após a implementação, completamente nova, da modalidade de regime híbrido no Grupo (ocorrida nos meses de fevereiro e março de 2023). Apesar de se considerar que este período temporal já permite a análise dos dados relativos às perceções dos colaboradores para com o teletrabalho, poderá ainda não ter sido integralmente concluída a fase de adaptação individual e grupal. Posto isto tal constitui-se como uma limitação, uma vez que findada a adaptação, as perceções poderão mostrar-se alteradas.

Relativamente aos dados recolhidos, é de notar que a amostra obtida satisfaz um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5%, como inicialmente objetivado (Huot, 1999). Contudo, devido ao facto de se tardar a divulgação dos questionários por causa do período de adaptação dos colaboradores ao novo regime e da disseminação de um inquérito de clima organizacional interno, não se obteve uma taxa de resposta na ordem dos 40 a 50%, como primeiramente intencionado. Independentemente disso, o questionário esteve disponível para resposta durante 4 semanas, o que se considera um período temporal adequado a este tipo de estudo, no entanto, estas semanas ocorreram no mês de julho, o que poderá ter afetado a taxa de resposta, pois um elevado número de colaboradores estaria de férias.

Embora, como supracitado, tenha sido possível obter um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%, tal não se sucedeu no que toca aos colaboradores que não optaram pela modalidade híbrida que inclui o teletrabalho. Uma vez que o Grupo aponta uma taxa de adesão a esta modalidade na ordem dos 90%, e que o questionário foi respondido em 98,4% dos casos por colaboradores que aderiram, não é possível retirar conclusões estatisticamente significativas no que concerne a comparação de índices entre colaboradores que utilizam o teletrabalho e colaboradores que optaram por não o adotar. Posto isto, as intenções do estudo relativas a diferenciar (ou não) atitudes e perceções destes dois grupos, não são passíveis de alcançar.

Finalmente, tratando-se de uma investigação que assume as características de um estudo de caso e analisa variáveis como a comunicação interna e a cultura organizacional (dinâmicas organizacionais particulares e específicas), a extrapolação para outras organizações no que concerne a validação e/ou refutação das respetivas hipóteses não pode ser efetuada. Todavia, tal como pretendido, poderão constituir-se como orientação de referência aquando da replicação deste estudo nessas organizações.

4.8. A opção pelo Estudo de Caso Grupo Ageas Portugal

No sentido do já mencionado anteriormente, e tendo em conta o posicionamento científico e os objetivos de investigação, denota-se que este estudo se centrará na perceção dos colaboradores para averiguar qual o papel estratégico que a comunicação interna tem na cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal. Tomou-se esta opção pois considerou-se

pertinente conhecer e compreender as percepções dos colaboradores acerca destas dinâmicas para, posteriormente, serem decididas e aplicadas medidas ajustadas à singularidade daquela realidade organizacional (Welch & Jackson, 2007).

Para esse efeito, esta investigação tomou a forma de um estudo de caso uma vez que pretendia focar-se no estudo de dinâmicas organizacionais específicas e particulares, como a comunicação interna e a cultura organizacional, sendo desta forma possível a captação de um conhecimento mais aprofundado e detalhado (Bell, 2010). A necessidade distinta da aplicação de um estudo de caso emerge assim da necessidade de se compreender um fenómeno social complexo pois este permite que o investigador se foque somente num “caso” e absorva uma perspetiva holística e contemporânea do mesmo, como é o caso de fenómenos sociais organizacionais (Langley & Royer, 2006; Yin, 2014).

Porém, o estudo de caso não almeja o estudo de uma organização no seu todo, mas sim a análise de uma particularidade ou de uma temática inerente a esta. A opção estratégica por um estudo de caso justifica-se assim pela procura em profundidade de informação que é característica da vida daquela organização (Noor, 2008), sendo essencial conhecer as suas condições contextuais para seguidamente se tomarem decisões a ela apropriadas (Yin, 2014).

Embora alguns autores perspetivem a procura de respostas “em profundidade” como um fator diretamente relacionado com a obtenção de dados qualitativamente, a evolução do estudo de caso demonstra uma variedade de técnicas subjacentes (Noor, 2008; Rashid et al., 2019; Yin, 2018). Neste sentido, inúmeros autores (Harrison et al., 2017; Langley & Royer, 2006; Zainal, 2017) se reveem na definição de estudo de caso como “o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, objetivando compreendê-las no seio das suas características específicas” (Stake, 1995, p. xi). Atendendo, pois, à utilização de metodologia quantitativa para obtenção dos dados primários da investigação, o estudo de caso permite que os dados não se limitem apenas a isso, considerando também todo o contexto e enquadramento da organização – atributos qualitativos essenciais na compreensão de percepções (Rashid et al., 2019; Yin, 2018).

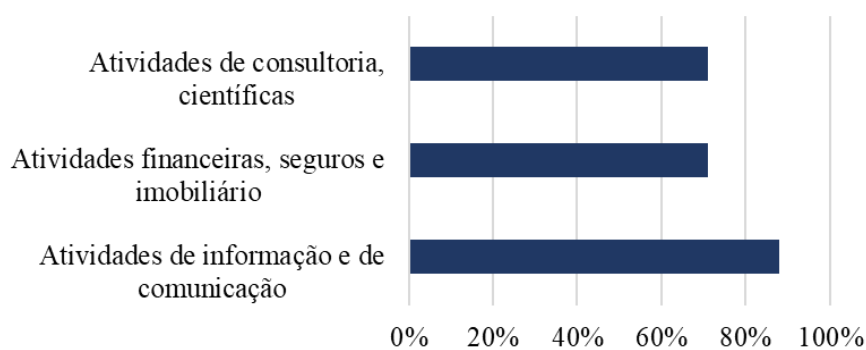
Importa ainda referir que, tal como é ambicionado, o estudo de caso poderá permitir a identificação de linhas de orientação estratégica que alicercem dinâmicas positivas de cultura organizacional e de teletrabalho, pois objetiva a generalização de proposições teóricas e não de populações ou universos – contrariamente ao que se esperaria do estudo de um caso

particular. Para além disso, confere a possibilidade de replicação do estudo noutros seios organizacionais, no âmbito destas dinâmicas comunicacionais, sociais e humanas (Yin, 2018).

Sendo, deste modo, perceptível porque se optou por um estudo de caso, num primeiro momento revelou-se necessário escolher uma organização que contemplasse características que satisfizessem os objetivos e proposições desta investigação. Assim, foram estipulados alguns critérios que garantiram o enquadramento da organização com este estudo de caso.

Para além dos critérios subjacentes à exequibilidade do estudo, como a localização da organização e o consentimento da mesma, determinou-se que a organização deveria pertencer a um setor de atividade propício às práticas de teletrabalho. Em Portugal, tal significa uma organização pertencente a um de três setores de atividade: (i) atividades de consultoria, científicas; (ii) atividades *Financeiras*, seguros e imobiliário; ou (iii) atividades de informação e de comunicação, tal como evidenciado no seguinte gráfico 1 (Martins, 2020). Este critério possibilitaria a análise das dinâmicas estudadas num contexto onde são mais relevantes e sustentadas pela natureza do trabalho desempenhado.

Gráfico 1 – Potencial de teletrabalho por setor de atividade em Portugal




Fonte: Adaptado de Martins (2020)

Adicionalmente, a organização deveria exibir uma percentagem relevante de colaboradores que utilizassem esta prática de trabalho flexível, o que significaria uma percentagem acima da taxa nacional que atualmente se situa entre os 8% e os 9% (Eurostat, 2018). Este critério, similarmente ao anterior, justifica-se pela necessidade de se obter dados significativos (em termos de quantidade) de colaboradores que conheçam e estejam familiarizados com o teletrabalho enquanto forma de trabalho já integrada na sua vida profissional.

Finalmente, considerou-se pertinente que a organização se constituísse enquanto referência nestas matérias, visto que se pretendia estudar estas dinâmicas num meio envolvente protagonizado por boas práticas de comunicação interna, e que, conseqüentemente, pudesse fornecer orientações específicas para as organizações que desejassem melhorar a perceção dos colaboradores acerca da aceitação do teletrabalho pela sua cultura organizacional e, conseqüentemente, aumentar a adoção e utilização deste.

Posto isto, tendo em conta os critérios definidos, a escolha da organização recaiu sobre o Grupo Ageas Portugal que satisfaz, com distinção, os requisitos procurados, tal como salientado na seguinte tabela 17.

Tabela 17 – Requisitos procurados *versus* adequação do Grupo Ageas Portugal

Requisitos procurados	Grupo Ageas Portugal
Organização nacional ou sediada em Portugal Continental por motivos de exequibilidade.	O Grupo é belga mas tem sede em Lisboa desde 2005.
Organização pertencente a um setor de atividade propício às práticas de teletrabalho (Martins, 2020): <ul style="list-style-type: none"> • Atividades de informação e de comunicação (88%); • Atividades financeiras, seguros e imobiliário (71%); • Atividades de consultoria, científicas (71%). 	O setor de atividade da organização pertence a um dos grupos com maior potencial de teletrabalho em Portugal: <i>Atividades financeiras, seguros e imobiliário.</i>
Organização com níveis de utilização de teletrabalho superiores a 8-9% (média nacional).	A organização exibe uma taxa de adesão ao teletrabalho na ordem dos 90%.
Organização de referência no que diz respeito a boas práticas organizacionais.	
Organização que consinta e demonstre interesse no estudo.	O CEO bem como a Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional do Grupo Ageas Portugal manifestaram elevado interesse em colaborar nesta investigação.

Fonte: Elaboração própria

4.9. Hipóteses em investigação

Tendo em consideração o tipo de estudo desenvolvido, é pois necessária a determinação de proposições que ofereçam uma explicação expectável ao problema em investigação e que possam ser validadas ou refutadas – as hipóteses em investigação. Estas, definidas como

“um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis” (Fortin, 1999, p. 102), são essenciais para “conduzir a investigação com ordem e rigor” e conferem um sentido de fio condutor ao estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 119).

As hipóteses em investigação permitem assim ao investigador confrontar uma suposição com a realidade dos dados obtidos, seleccionando o conjunto de dados pertinentes ao estudo de entre os inúmeros dados possíveis. Desta forma, o trabalho empírico, por intermédio de hipóteses, possibilita uma análise da realidade e “fornece ao mesmo tempo o meio de o corrigir, de o matizar e de decidir, por fim, se convém aprofundá-lo no futuro (...) ou renunciar a ele” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120).

Posto isto, visando conhecer as relações entre as variáveis em estudo, isto é, comunicação interna, cultura organizacional e teletrabalho, formularam-se hipóteses de investigação que permitissem o alcance de respostas relevantes e mensuráveis, tendo em conta as perceções dos colaboradores da organização objeto de estudo – Grupo Ageas Portugal:

Hipótese 1 (H1): Os colaboradores do Grupo Ageas Portugal percecionam a comunicação interna como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional.

Hipótese 2 (H2): A perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal influencia os seus níveis de adoção e utilização de teletrabalho.

Hipótese 3 (H3): A comunicação interna influencia a perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal.

A primeira hipótese de investigação foca-se na comunicação interna e nas medidas que esta pode desenvolver para fomentar e fortalecer a cultura organizacional, de um ponto de vista estratégico (Díaz-Soloaga, 2019; Men & Yue, 2019). Deste modo, recai sobre fundamentos teóricos de autores como Ferrari (2016), Martins e Coetzee (2007) e Naidoo e Martins (2014) que destacam o papel que a comunicação interna, gerida de forma estratégica, pode deter sobre as dinâmicas culturais de uma organização. A relevância e pertinência desta hipótese destaca-se pelo facto da investigação se centrar na comprovação de teorias já propostas, mas agora, assentes num novo pressuposto organizacional que incorpora práticas de teletrabalho.

Por outro lado, a segunda hipótese pretende explorar a relação de influência bilateral entre a cultura organizacional e o teletrabalho, na medida em que a primeira poderá ser um obstáculo

à adoção desta forma de trabalho flexível e esta adoção poderá diminuir os níveis de identificação com a cultura organizacional (Gainey et al., 1999; Hoang et al., 2008). Contudo, o foco central desta hipótese prende-se com a compreensão e respetiva validação ou refutação da primeira parte desta dinâmica, ou seja, até que ponto as perceções dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional influenciam os seus níveis de adoção e utilização desta prática de trabalho flexível, como previsto por Duxbury e Neufeld (1999), Manoochchri e Pinkerton (2003) e Mills et al. (2001).

Já no que toca à terceira hipótese em investigação, objetiva-se compreender se a comunicação interna desempenha um papel relevante na construção das perceções dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal. Se tal for comprovado, os líderes estarão perante uma estratégia adicional para aumentar os níveis de adoção e utilização do teletrabalho, por intermédio destas perceções – argumento presente na segunda hipótese de investigação (Dias et al., 2018; Duxbury & Neufeld, 1999; Naidoo & Martins, 2014).

Posteriormente, pretende-se que a validação ou refutação destas hipóteses de investigação permita aferir se realmente a comunicação interna pode constituir-se como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal, influenciando positivamente (ou não) a relação estabelecida entre a cultura organizacional e os níveis de adoção e utilização de teletrabalho. No caso da validação destas hipóteses, poderiam ser identificadas as medidas que a comunicação interna poderia tomar para moldar a cultura organizacional, com o intuito de impactar positivamente a perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho por parte da própria cultura da organização. A verificar-se, este fator poderá, conseqüentemente, conduzir a um aumento dos níveis de adoção e utilização desta prática de trabalho flexível por parte dos colaboradores.

Finalmente, apresenta-se a seguinte tabela 18 com o intuito de facilitar a compreensão do processo de comprovação das hipóteses em investigação enunciadas, expondo a respetiva relação com as variáveis do constructo metodológico e os itens do questionário (ver anexo D).

Tabela 18 – Correspondência entre o constructo metodológico, as perguntas do questionário e as hipóteses em investigação

Modelos	Variáveis	Dimensões	Perguntas	Hipóteses
Cable & Edwards (2004)	<u>Cultura organizacional</u>	(1) Altruísmo	1, 9	H1 e H2
		(2) Relações interpessoais	2, 10	
		(3) Pagamento/Salário	3, 11	
		(4) Prestígio	4, 12	
		(5) Segurança	5, 13	
		(6) Autoridade	6, 14	
		(7) Variedade	7, 15	
		(8) Autonomia	8, 16	
Downs e Hazen (1977)	<u>Comunicação interna</u>	Itens de satisfação global	17, 18	H1 e H3
		(1) Clima da comunicação	32, 37, 41	
		(3) Comunicação proveniente da chefia	31, 38, 45 46	
		(3) Integração organizacional	25, 27, 30	
		(4) Qualidade dos <i>media</i>	35, 40, 43	
		(5) Comunicação horizontal e informal	33, 36, 44	
		(6) Perspetiva organizacional geral	19, 21, 29	
		(7) <i>Feedback</i> pessoal	22, 24, 26	
		(8) Comunicação proveniente do subordinado	34, 39, 42 47, 48	
Baksi e Aich (2018)		(9) Identidade organizacional	20, 23, 28	
Hoang et al. (2008)	<u>Teletrabalho</u>	Itens de enquadramento geral	49, 50, 51	H2 e H3
		Aceitação	52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62	
		Rejeição	63, 64, 65, 66, 67, 68	

Fonte: Elaboração própria

Parte III – Estudo de Caso

Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

5.1. Análise dos dados exploratórios do estudo obtidos através das entrevistas realizadas

Em consonância com o explicitado anteriormente, as entrevistas exploratórias realizadas objetivaram a recolha de informações contextuais que permitiram o alargamento da abrangência do campo de investigação, contribuindo também para a construção de um inquérito por questionário adaptado à realidade organizacional específica estudada. Assim, foram efetuadas duas entrevistas exploratórias a chefias da organização que contactam diretamente, e diariamente, com as dinâmicas inerentes às três variáveis investigadas, nomeadamente a cultura organizacional, a comunicação interna e o teletrabalho.

Expõe-se, desta forma, seguidamente, as observações resultantes das entrevistas efetuadas ao Responsável da Comunicação Interna (ver anexo B) e à Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional (ver anexo C) do Grupo Ageas Portugal:

- O ambiente vivido no seio da organização caracteriza-se cada vez mais por processos leves, inovadores e flexíveis, tal como evidenciado pelo Responsável pela Comunicação Interna que refere ter encontrado “uma empresa muito leve, que está a aligeirar muito os processos, e uma cultura muito inovadora, muito aberta à mudança” (ver anexo B). Para além disso, há uma componente de diversão que o Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional tenta inculcar na cultura do Grupo, quebrando a barreira entre casa e trabalho, pois acreditam que “o trabalho, hoje em dia, é uma extensão (...) da vida pessoal”, como frisado pela Diretora do mesmo (ver anexo C);
- A cultura organizacional do Grupo evidencia uma forte preocupação com a sustentabilidade e a inclusão, tendo traduzido as suas mensagens em ações concretas como o estabelecimento de parcerias com instituições de solidariedade social, tais como o Café Joyeux e as Associações CRESCER e Semear, que exploram algumas áreas sociais do Grupo como é o caso do restaurante/cantina (Grupo Ageas Portugal, 2021a);
- Os valores organizacionais estão enraizados nos colaboradores e ao longo dos últimos seis anos tem sido possível sentir-se esse fortalecimento, no entanto,

sendo o Grupo constituído pela junção de várias marcas que anteriormente estavam dispersas geograficamente, ainda se nota pequenas diferenças na forma de pensar e atuar. A Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional destaca que “pela primeira vez estamos todos juntos fisicamente num só espaço portanto simbolicamente foi um marco importante” e que “hoje já não se sente tanto essas subculturas (...) porque temos a maioria das equipas a trabalhar as marcas todas [simultaneamente]” (ver anexo C);

- A liderança do Grupo, a cargo do respetivo CEO, Steven Braekeveldt, é caracterizada por traços como o carisma, a inspiração e a genuinidade, refletindo-se na informalidade, na sensibilidade e no carinho que os colaboradores associam ao seu líder e ao Grupo como um todo, tal como enfatizado por ambos os entrevistados (ver anexos B e C);
- O envolvimento de todos os líderes da organização nos processos de gestão da mudança é elevado, sendo claro para o Grupo que sem a apropriação dos objetivos e etapas destes processos por parte das várias chefias, os colaboradores também não os aceitarão e/ou promoverão, como realçado pela Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional (ver anexo C);
- A nova área, ainda em desenvolvimento, de *Beautiful Business*, procura instituir iniciativas, medidas e dinâmicas que fomentem um ambiente organizacional emocionalmente positivo, alicerçado na melhoria de fatores como a escuta ativa, a reciprocidade e o *feedback*, com vista ao fortalecimento da identificação, humanização e cultura organizacional. Para isso, o foco tem de começar pelas pessoas, pelas interações entre colegas, e, depois evoluir para as relações estabelecidas com clientes e parceiros, de um ponto de vista holístico, “construindo-se de dentro para fora”, como apontado pela Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional (ver anexo C);
- A comunicação interna é perspectivada como estratégica para o sucesso organizacional, sendo chamada a intervir em todos os projetos internos do Grupo por cada departamento, de forma autónoma e voluntária. “Há uma valorização grande da comunicação interna, [que] é trazida proativamente para discussão em vários fóruns, (...) há sempre o cuidado, das várias equipas, em comunicarem internamente”, como explicitado pelo Responsável de Comunicação Interna do

Grupo (ver anexo B). Para além disso, rege-se por critérios de transparência, genuinidade e proximidade e, por isso, alcança cada colaborador de forma verdadeira e natural, como apontado pela Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional (ver anexo C);

- Durante a fase de isolamento social dos colaboradores, devido à pandemia, a comunicação interna alcançou índices de satisfação sem precedentes (na ordem dos 90%) porque os colaboradores sentiram um envolvimento e esforço extraordinário por parte do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, que fez questão de estar presente em todos os momentos, de modo formal, mas também lúdico, ainda que há distância (ver anexo B);
- O volume da informação comunicada é, atualmente, excessivo, sendo necessário estabelecer critérios mais exigentes no que concerne ao conteúdo comunicado e ao canal de comunicação onde é divulgado, para que seja possível incrementar o *engagement* dos colaboradores, bem como a respetiva absorção de informação, que acaba por ficar nos 10%/20% quando tal não é acautelado, tal como destacado pela Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional (ver anexo C). Por outro lado, o Responsável de Comunicação Interna acrescenta ainda que é crucial que se reestruture esta segmentação de conteúdos por canal de comunicação, afirmando que “as ComInt’s passarão a ser apenas para coisas importantes que surjam de um momento para o outro (...) e o *e-mail* será muito muito trabalhado” (ver anexo B);
- As redes sociais constituem-se como o canal de comunicação com mais aderência por parte dos colaboradores, designadamente o grupo fechado do Facebook. Dado que este grupo é de adesão voluntária, também será composto por pessoas que se sentem mais confortáveis em contextos sociais e, conseqüentemente, desejem desempenhar um papel ativo na mesma, lendo, participando e reagindo (ver anexo B);
- A facilidade em incorrer em processos de comunicação interna bilateral é uma das mais-valias focalizada pela Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, que realça a elevada probabilidade de uma estagiária comunicar diretamente com o CEO do Grupo, e vice-versa, enaltecendo o caráter informal, transparente e próximo da comunicação interna praticada (ver anexo C);

- A modalidade híbrida de *Flexwork*, que estipula a possibilidade de dois dias de teletrabalho por semana, foi pensada e estruturada antes do desencadeamento da pandemia em 2020, pelo que o Grupo teve a possibilidade de atuar de forma estratégica, salvaguardando aspetos essenciais ao bom funcionamento da mesma, como recursos tecnológicos e de infraestruturas (novos edifícios), tal como exposto pelo Responsável de Comunicação Interna (ver anexo B);
- O programa “Olá Amanhã” centrava-se na disponibilização de ferramentas digitais focadas no futuro modelo colaborativo da empresa, visando apresentar o novo “Amanhã” aos colaboradores que ainda não conheciam o seu novo edifício. Após esse período os colaboradores mostraram-se bastante satisfeitos, pois a implementação de práticas de teletrabalho já era algo desejado pelos mesmos, facto que aumentou exponencialmente depois da pandemia (ver anexo C);
- O programa “Agora é Connosco” visava o “passar de testemunho” aos colaboradores, no que respeita à responsabilidade de conhecer e abraçar o futuro que lhes tinha sido apresentado, providenciando-lhes uma dinâmica de *onboarding*, tendo decorrido no espaço de cinco semanas. Como focado pela Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, “o *feedback* tem sido muito positivo, primeiro sobre o edifício, (...) [e depois] pela forma como foram acolhidos na sua nova casa”, porém ainda se encontram na curva de aprendizagem no que toca à diversidade e utilidade de cada tipo de espaço disponibilizado (ver anexo C);
- O Grupo Ageas Portugal pretende alavancar o conceito “Somos Ageas”, constituindo-se como um novo *umbrella*, para que todas as ações no âmbito da comunicação interna e da cultura organizacional tenham em si assentes a identidade e valores desta marca, alimentando uma imagem única e consolidada, tal como salientado pelo Responsável de Comunicação Interna (ver anexo B);
- No que se refere ao efeito do teletrabalho na cultura organizacional e na comunicação interna, a Diretora de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional afirma que o esforço efetuado por este departamento, e pela organização como um todo, permitiu que durante os dois anos de teletrabalho a tempo integral, estas variáveis não sentissem qualquer efeito negativo. Ainda assim, a gestão de uma situação pandémica prova-se bastante diferente da vivida

agora no Grupo, sendo fundamental a adaptação de iniciativas e eventos à nova realidade (ver anexo C);

- Na opinião do Responsável de Comunicação Interna do Grupo ainda é cedo para tirar conclusões definitivas acerca do futuro do *Flexwork* na organização, na medida em que muitas ações e iniciativas ainda terão de ser repensadas e reestruturadas para este novo modelo onde os colaboradores estão a trabalhar presencialmente e em teletrabalho, simultaneamente. Para este é, pois, vital que a organização tenha em consideração as alterações basilares que daí se sucedem uma vez que “achar que alguma vez neste contexto [teremos] o que tínhamos no passado da mesma maneira (...) é impossível” (ver anexo B).

5.2. Análise geral dos dados primários do estudo

Tendo em conta os objetivos de investigação e a metodologia eleita para o desenvolvimento da mesma, torna-se premente analisar os dados obtidos para a validação ou refutação das hipóteses em investigação. Para isso, o investigador deve procurar interpretar e categorizá-los de modo a alcançar conclusões relevantes (Bell, 2010). Por conseguinte, este capítulo focar-se-á na análise dos dados primários do estudo obtidos através do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Grupo Ageas Portugal (Lisboa), sendo esta exposta em forma de gráficos, tabelas e testes estatísticos, uma vez que esse tipo de apresentação facilita a perceção e compreensão dos dados caracterizados com estes atributos (Bell, 2010; Carmo & Ferreira, 2008)

5.2.1. Dados de caracterização

Tal como enunciado previamente, os dados de caracterização dos inquiridos foram obtidos através da respetiva resposta à segunda secção do questionário, que incluía a indicação do género, idade, antiguidade, área de negócio/departamento que integra e grau de escolaridade. Para além disso, foi ainda solicitado a cada indivíduo que mencionasse o seu local de trabalho (“Lisboa” ou “Outras instalações”) para garantir que o estudo se baseava apenas nos colaboradores presentes em Lisboa e que, conseqüentemente, pertenciam à mesma realidade.

Tabela 19 – Dados de caracterização da amostra

	Variáveis	Frequência absoluta	Frequência relativa
<u>Género</u>	Masculino	142	44,7%
	Feminino	174	54,7%
	Outro	2	0,6%
<u>Idade</u>	≤ 25 anos	9	2,8%
	26 a 30 anos	33	10,4%
	31 a 35 anos	34	10,7%
	36 a 40 anos	47	14,8%
	41 a 50 anos	114	35,8%
	51 a 60 anos	73	23,0%
	≥ 61 anos	8	2,5%
<u>Antiguidade no Grupo Ageas Portugal</u>	< 1 ano	40	12,6%
	1 a 3 anos	43	13,5%
	4 a 10 anos	75	23,6%
	11 a 20 anos	48	15,1%
	21 a 30 anos	84	26,4%
	≥ 31 anos	28	8,8%
<u>Departamento/ Área que integra</u> <i>(ver lista completa na tabela 17 supramencionada)</i>	CEO Areas	42	13,2%
	Commercial	59	18,6%
	Finance	49	15,4%
	Future	36	11,3%
	Healthcare Ecosystem	16	5,0%
	Life & Bancassurance	20	6,3%
	Operations Non Life & Health	80	25,2%
	Risk	16	5,0%
<u>Grau de escolaridade</u>	Inferior ao 12º Ano de Escolaridade	1	0,3%
	12º Ano de Escolaridade	52	16,4%
	Licenciatura	159	50,0%
	Mestrado	92	28,9%
	Doutoramento	1	0,3%
	Outro	13	4,1%
<u>Posição hierárquica</u>	Colaborador	195	61,3%
	Chefia	123	38,7%

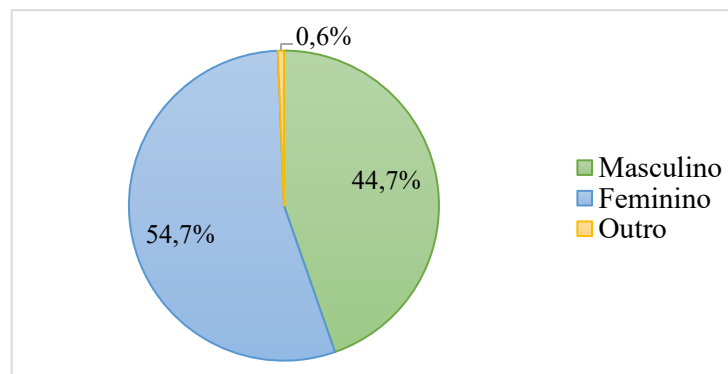
Fonte: Elaboração própria

A recolha destes dados permitiu assim a identificação do perfil dos colaboradores inquiridos, demonstrando taxas de resposta interessantes no que toca às diferentes variáveis de caracterização, tal como exposto na anterior tabela 19. Ora, importa, pois, analisar cada uma

destas variáveis de forma particularizada, com o intuito de, posteriormente, serem consideradas as diferenças encontradas em cada grupo.

No que diz respeito à distribuição da amostra por género, observa-se uma taxa de resposta equiparada entre indivíduos do género masculino e feminino, com um número ligeiramente superior no caso dos segundos (44,7% face a 54,7%), como exposto no seguinte gráfico 2.

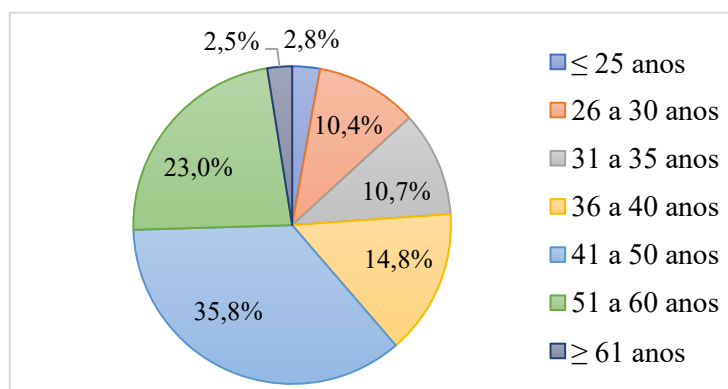
Gráfico 2 – Género



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, no que concerne à distribuição da amostra por idade (ver seguinte gráfico 3), é possível constatar que foi possível obter dados para todos os escalões etários definidos, sendo que o intervalo entre 41 e 50 anos foi o que obteve mais prevalência de respostas (35,8%), seguido do intervalo de 51 a 60 anos (23%) e do de 36 a 40 anos (14,8%). Finalmente com taxas de resposta inferiores encontram-se os três escalões etários mais novos com cerca de 24% (2,8%, 10,4% e 10,7%) do total de respostas e o escalão etário mais velho com 2,5% dos inquiridos.

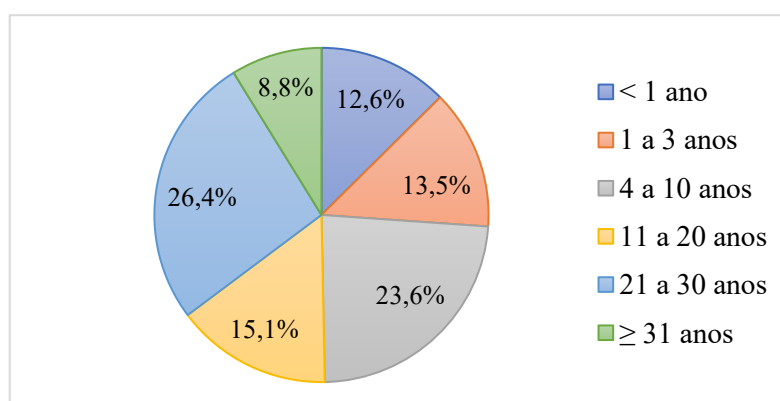
Gráfico 3 – Idade



Fonte: Elaboração própria

Já no que toca à distribuição da amostra por antiguidade (ver seguinte gráfico 4), verifica-se, uma vez mais, a heterogeneidade de respostas, destacando-se os intervalos de 21 a 30 anos (26,4%) e de 4 a 10 anos (23,6%) ao serviço do Grupo Ageas Portugal. Seguem-se os intervalos de 11 a 20 anos (15,1%), de 1 a 3 anos (13,5%), inferior a 1 ano (12,6%) e superior a 31 anos (8,8%). Denota-se, pois, boas taxas de retenção dos colaboradores e, simultaneamente, uma percentagem relevante de novas aquisições.

Gráfico 4 – Antiguidade no Grupo Ageas Portugal (anos)

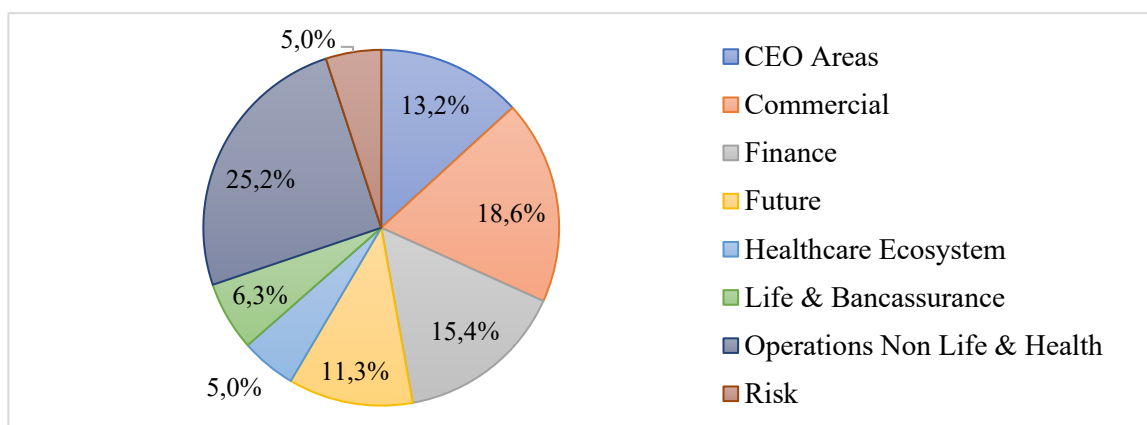


Fonte: Elaboração própria

Conclui-se assim que, pelo menos, 74% dos inquiridos, já trabalhava no Grupo Ageas Portugal antes da pandemia causada pela propagação do vírus COVID-19 ocorrer, tendo acompanhado todo o processo de construção de um novo edifício e da implementação de práticas de trabalho flexível à distância.

No que se refere à área de negócio que cada colaborador integra, também foi possível obter uma amostra diversificada e relevante de cada uma (ver anexo F para informação relativa à distribuição de respostas por departamento), salientando-se as áreas de negócio de *Operations Non Life & Health* (25,2%), *Commercial* (18,6%), *Finance* (15,4%) e *CEO Areas* (13,2%), onde estão incluídas as áreas de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional. e *People & Organization*, como disposto no seguinte gráfico 5.

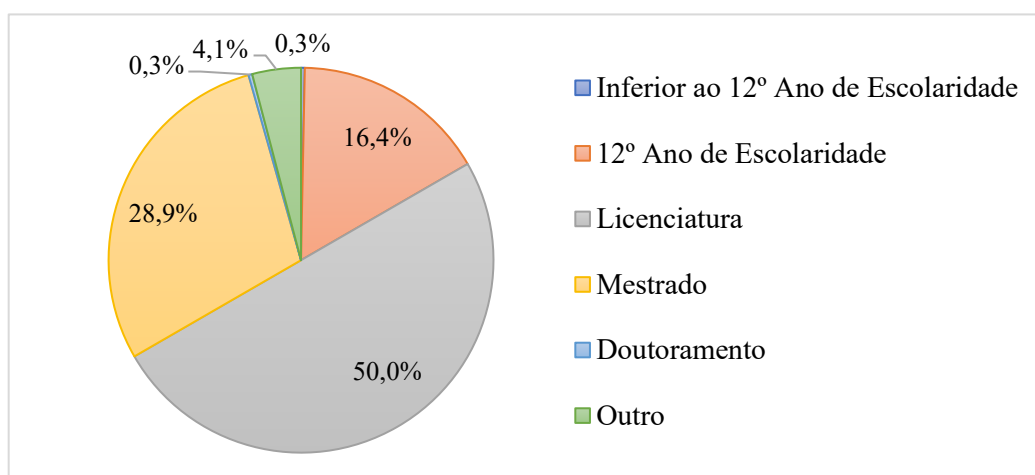
Gráfico 5 – Área de negócio que cada colaborador integra



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao grau de escolaridade, apura-se que 50% da amostra possui Licenciatura, 28,9% detém Mestrado e 0,3% Doutoramento. Por outro lado, 16,4% afirma ter concluído o Ensino Secundário. Ora, de forma agregada, pode então atestar-se que cerca de 80% concluiu algum tipo de grau no Ensino Superior (ver seguinte gráfico 6).

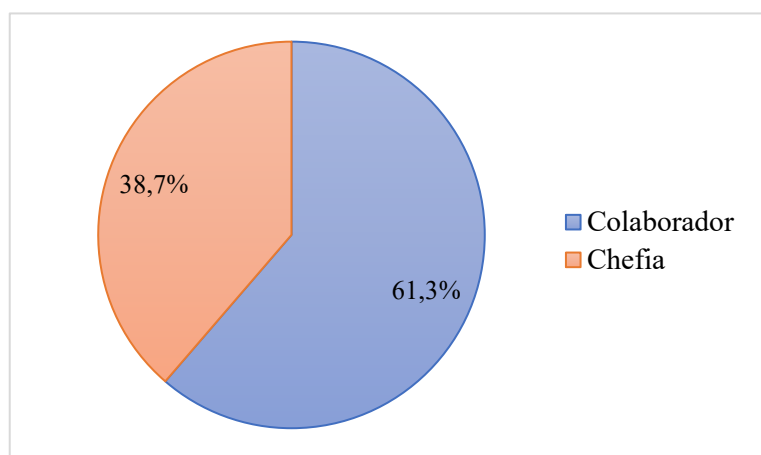
Gráfico 6 – Grau de escolaridade



Fonte: Elaboração própria

Por último, no que toca à posição hierárquica ocupada no Grupo Ageas Portugal, denota-se que a amostra é composta por 195 colaboradores e 123 chefias, isto é, 61,3% e 38,7%, respetivamente, como exposto no seguinte gráfico 7.

Gráfico 7 – Posição hierárquica



Fonte: Elaboração própria

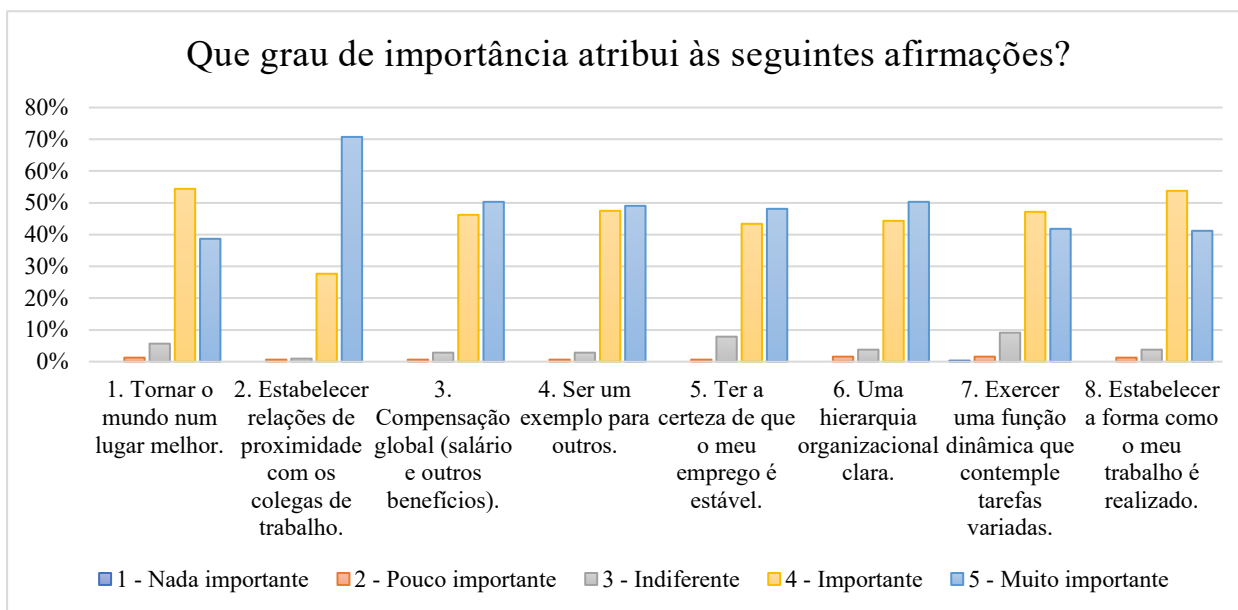
5.2.2. Análise dos dados apurados no questionário

A análise dos dados do estudo sucede, deste modo, a análise descritiva dos dados de caracterização da amostra e o respetivo perfilamento dos colaboradores do Grupo Ageas Portugal inquiridos. Sendo essencial efetuar-se primeiramente a análise descritiva dos dados resultantes dos itens do questionário, abordar-se-ão as temáticas em estudo, por intermédio desta, visando a exploração das perceções dos colaboradores relativas à comunicação interna, à cultura organizacional e ao teletrabalho.

A primeira secção do questionário focava-se na cultura da organização, nomeadamente nos valores organizacionais que os colaboradores atribuíam ao Grupo Ageas Portugal. Para além disso, através de itens direcionados aos seus próprios valores, objetivava também uma comparação entre ambos. Para isso, os inquiridos posicionaram-se ao longo de uma escala de Likert de 5 pontos que media a importância conferida a cada um dos valores (1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indiferente; 4 – Importante; 5 – Muito importante).

Através da análise do seguinte gráfico 8, constata-se que os oito valores individuais avaliados são, de forma geral, considerados bastante importantes para os colaboradores do Grupo, uma vez que todos eles dispõem de uma taxa de importância superior a 89%, isto é, situam-se entre os valores da escala intitulados de “Importante” e “Muito importante”.

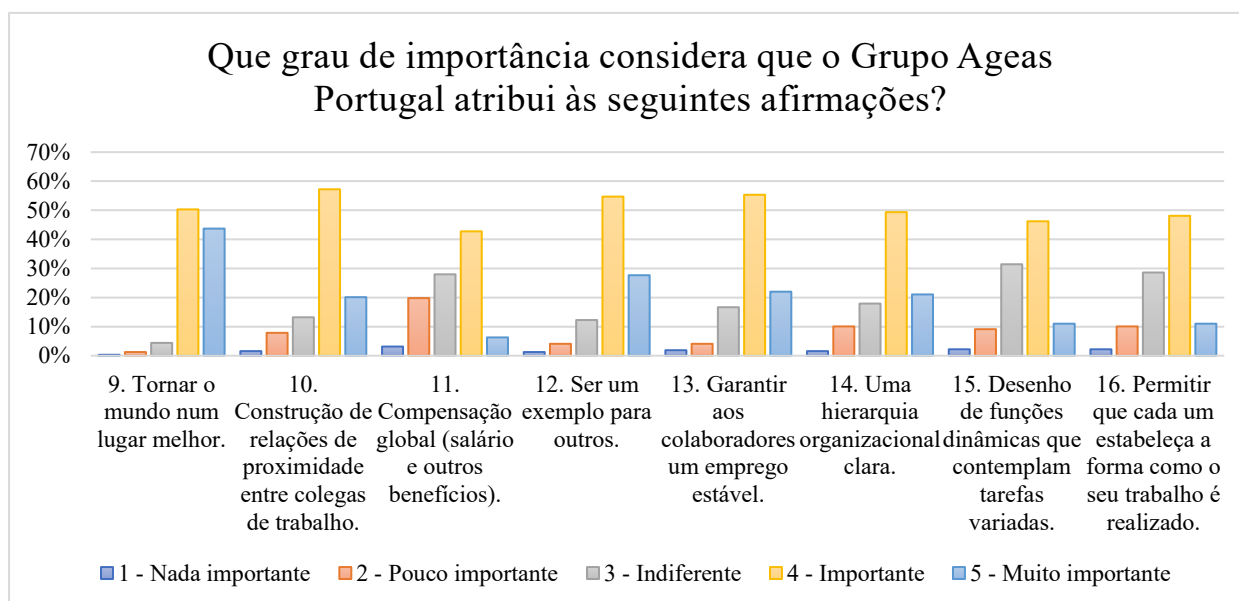
Gráfico 8 – Valores dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, no que diz respeito à avaliação dos mesmos valores de uma perspetiva organizacional (ver seguinte gráfico 9), verifica-se que a perceção dos colaboradores em relação aos mesmos indica uma distribuição menos polarizada de respostas, com os itens 11, 15 e 16 a apresentarem um número significativo de respostas de valor de escala 3 ou inferior. Contudo, todos os itens apresentam como valor de escala predominante o grau 4.

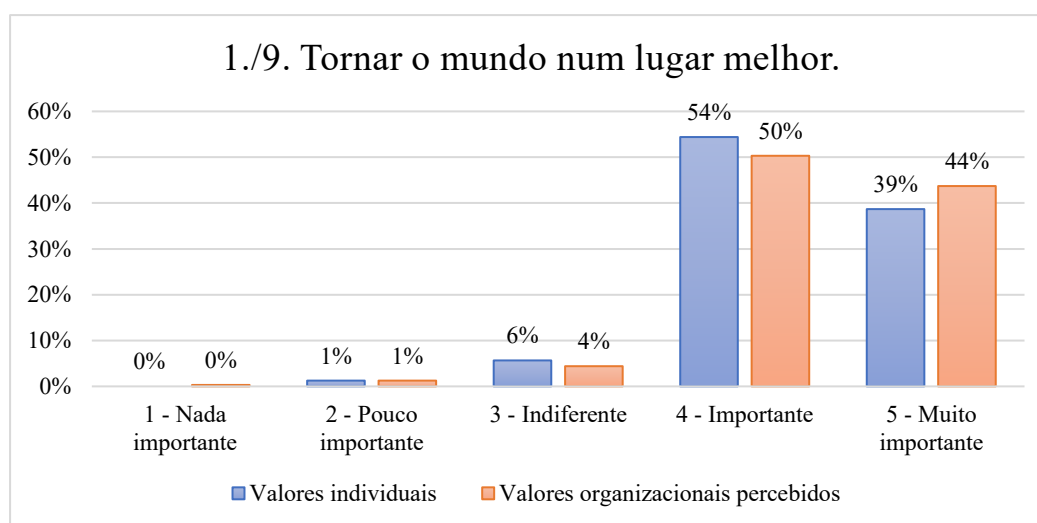
Gráfico 9 – Valores organizacionais percebidos pelos colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Particularizando, pois, a análise a cada um dos itens enunciados e respetiva comparação, perspectiva-se que os itens 1 e 9 “Tornar o mundo num lugar melhor” obtêm a maior coincidência entre valores individuais e organizacionais percebidos, divergindo apenas, em média, 2,2%. É ainda de destacar que 44% dos inquiridos afirma que este valor é “muito importante” para o Grupo Ageas Portugal enquanto apenas 39% diz ser “muito importante” para si, tal como exposto no seguinte gráfico 10.

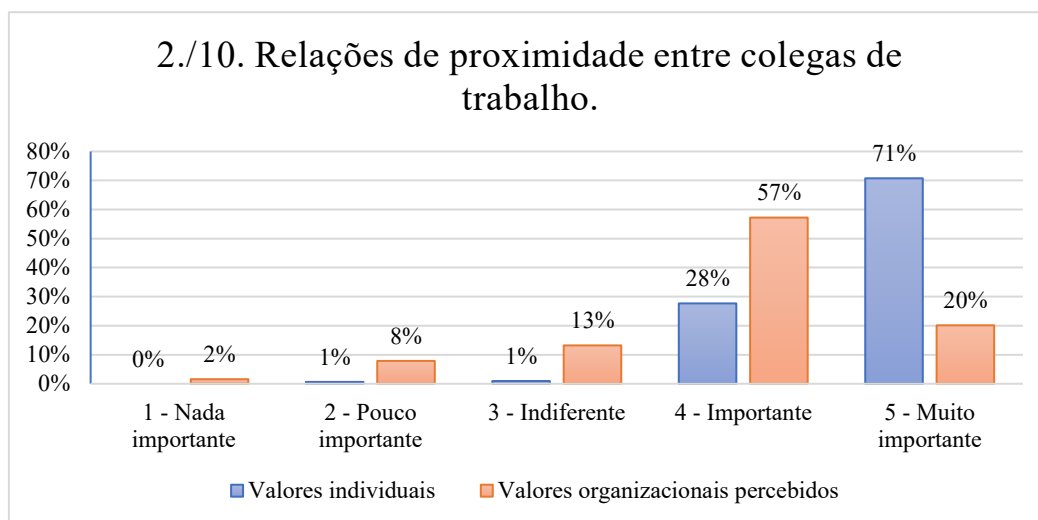
Gráfico 10 – Comparação entre os itens 1 e 9 “Tornar o mundo num lugar melhor”



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, no que concerne os itens 2 e 10, isto é, a importância conferida às “Relações de proximidade entre colegas de trabalho”, existe uma discrepância significativa de aproximadamente 20,2%. Esta discrepância é demonstrada, substancialmente, nos valores de escala 4 e 5, onde os valores individuais se situaram em 28% e 71% e os valores organizacionais percebidos em 57% e 20%, respetivamente. Logo, é verificável que, de forma geral, os indivíduos acreditam dar mais importância ao estabelecimento de relações de proximidade com os colegas do que o Grupo lhes transmite (ver seguinte gráfico 11).

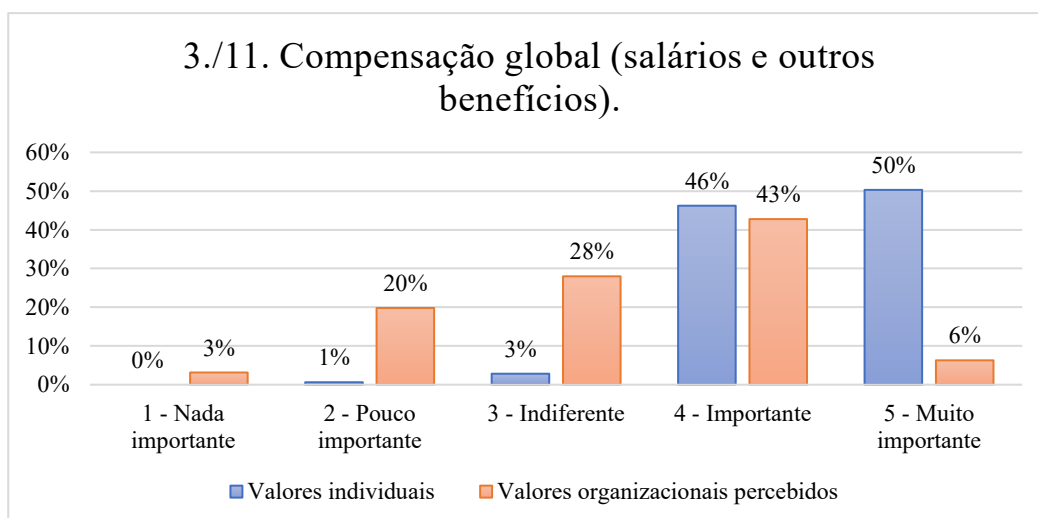
Gráfico 11 – Comparação entre os itens 2 e 10 “Relações de proximidade entre colegas de trabalho”



Fonte: Elaboração própria

No que toca aos itens 3 e 11, “Compensação global (salários e outros benefícios)”, existe novamente uma inclinação mais negativa em termos dos valores organizacionais percebidos, exibindo uma divergência de cerca de 18,8%. Porém, destaca-se que 46% dos inquiridos considerou este item “importante” e 43% respondeu do mesmo modo quando confrontados com os valores organizacionais percebidos, existindo homogeneidade de resposta nesse sentido, dado que estes representam quase metade da amostra (ver seguinte gráfico 12).

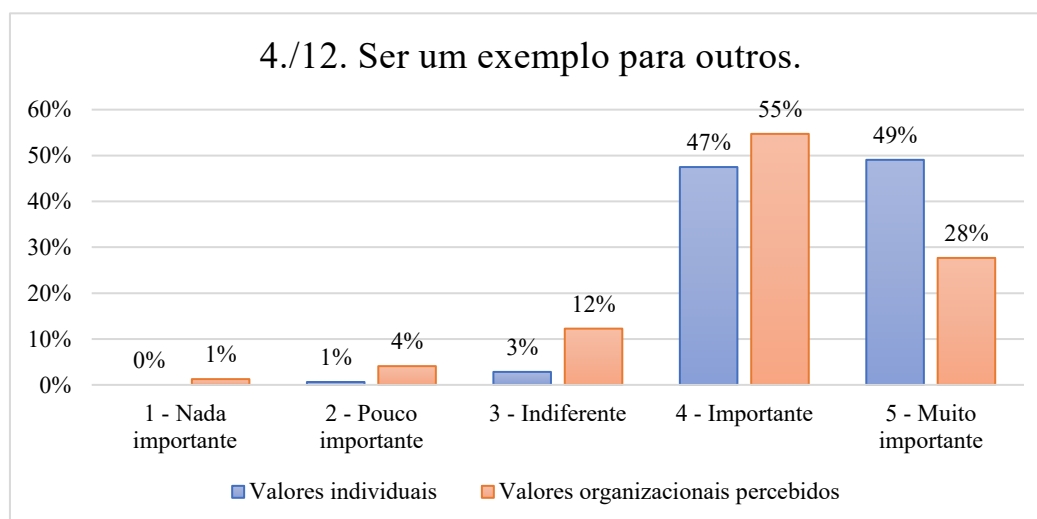
Gráfico 12 – Comparação entre os itens 3 e 11 “Compensação global (salários e outros benefícios)”



Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, a análise aos itens 4 e 12, “Ser um exemplo para outros”, reflete uma divergência de respostas de cerca de 8,4%, para a qual contribui de forma mais relevante o valor 5 da escala de respostas, onde 49% colaboradores atribui este valor no que diz respeito aos seus valores, mas apenas 28% o atribui aos valores do Grupo. Todavia, é de notar que 55% da amostra acredita que este item é “importante” para a organização (ver seguinte gráfico 13).

Gráfico 13 – Comparação entre os itens 4 e 12 “Ser um exemplo para outros”

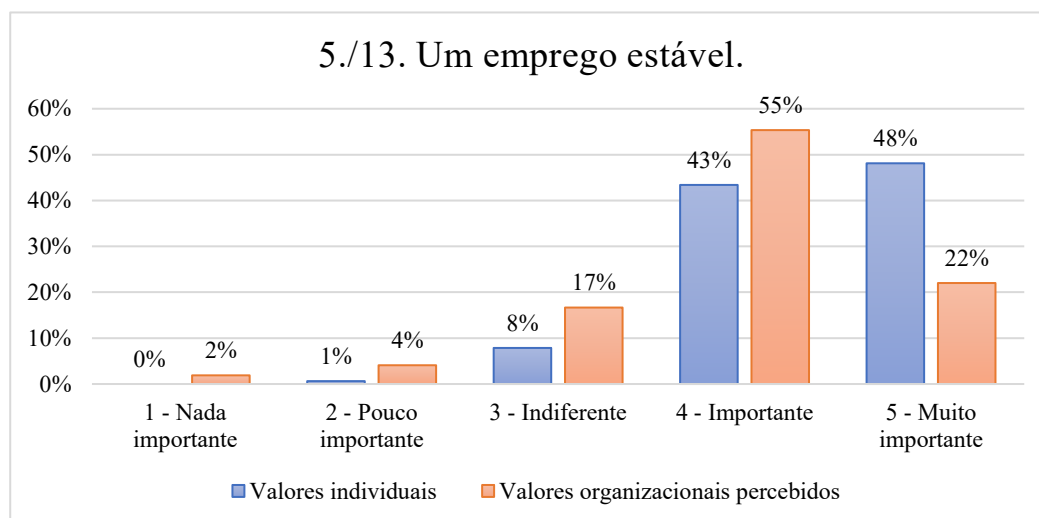


Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos itens 5 e 13, que aferem a importância conferida a “Um emprego estável”, os valores individuais diferenciam-se dos valores organizacionais percebidos em cerca de apenas 10,4%. Mais uma vez, é de ressaltar que 77% dos inquiridos afirma que este item é “importante” ou “muito importante” para o Grupo Ageas Portugal, convergindo com a importância refletida nos valores individuais de cada um (ver seguinte gráfico 14).

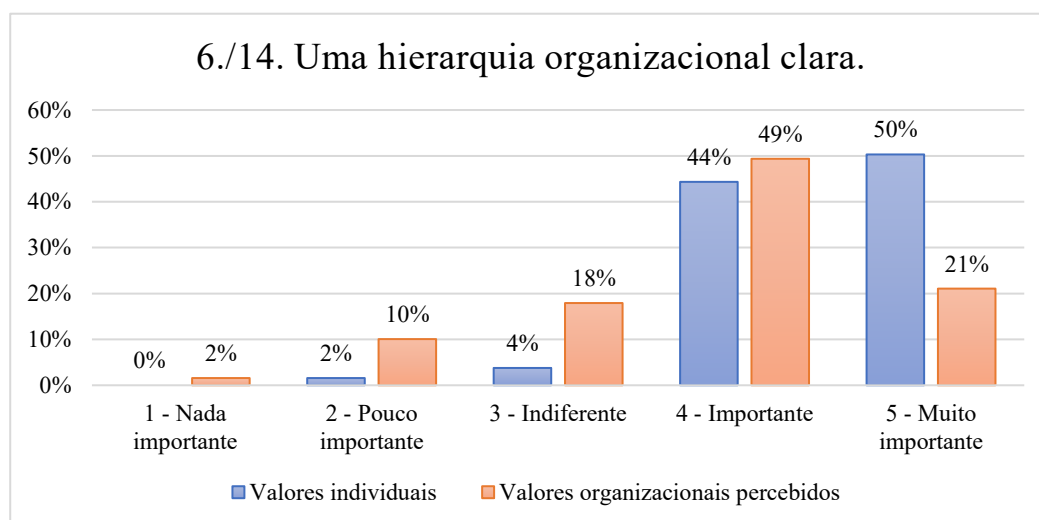
No que concerne aos itens 6 e 14 do questionário aplicado, “Uma hierarquia organizacional clara”, a divergência de 11,6% deve-se sobretudo, e novamente, ao valor 5 da escala da resposta. Contudo, é perceptível que apenas 12% dos inquiridos consideram que este item não é importante para o Grupo, dando eles próprios também bastante importância ao mesmo (ver seguinte gráfico 15).

Gráfico 14 – Comparação entre os itens 5 e 13 “Um emprego estável”



Fonte: Elaboração própria

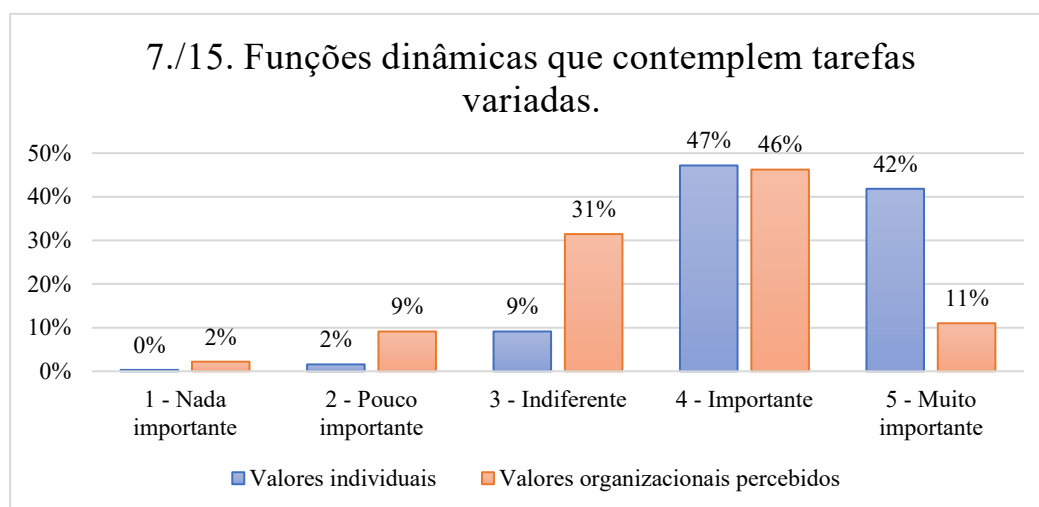
Gráfico 15 – Comparação entre os itens 6 e 14 “Uma hierarquia organizacional clara”



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, nos itens 7 e 15, que avaliam a importância de “Funções dinâmicas que contemplem tarefas variadas”, obteve-se uma diferenciação de 12,6% entre os valores individuais e os valores organizacionais percebidos. Neste caso, a diferenciação embora pouca significativa, deveu-se principalmente à divergência de respostas situadas no valor 3 e 5 da escala, sendo clara a concordância de resposta no que se refere ao valor 4 da mesma, como apresentado no seguinte gráfico 16.

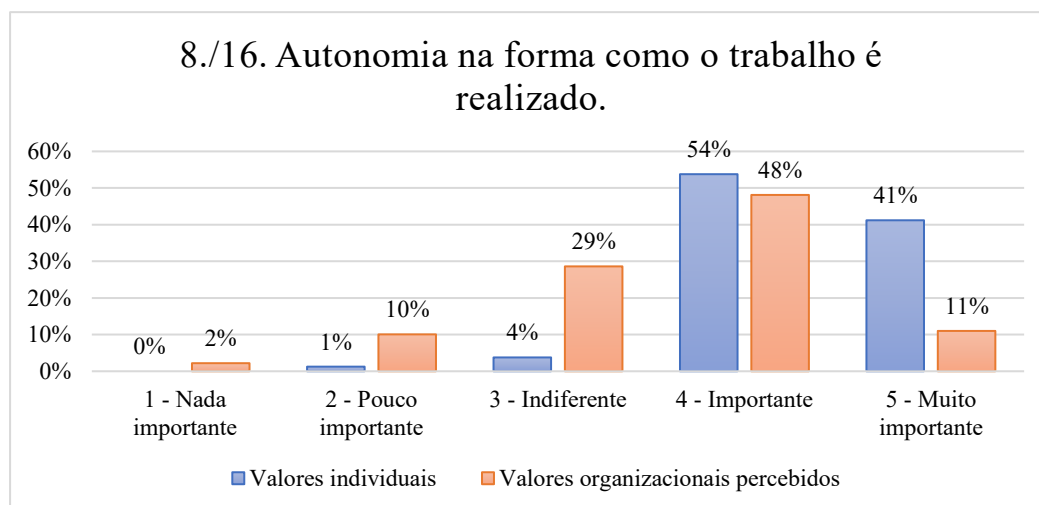
Gráfico 16 – Comparação entre os itens 7 e 15 “Funções dinâmicas que contemplem tarefas variadas”



Fonte: Elaboração própria

Por último, no que respeita aos itens 8 e 16 do questionário aplicado, “Autonomia na forma como o trabalho é realizado”, a divergência, em média, de cerca de 14,4% pode ser explicada, sobretudo pelos valores 3 e 5 da escala de resposta, salientando-se que cerca de um terço dos inquiridos acredita que o Grupo é indiferente à importância desta forma de autonomia. Ora, dado que 95% dos inquiridos afirmam que este item é “importante” ou “muito importante” e somente 59% reconhece a importância que a organização lhe atribui, tal resulta num maior desfasamento de valores (ver seguinte gráfico 17).

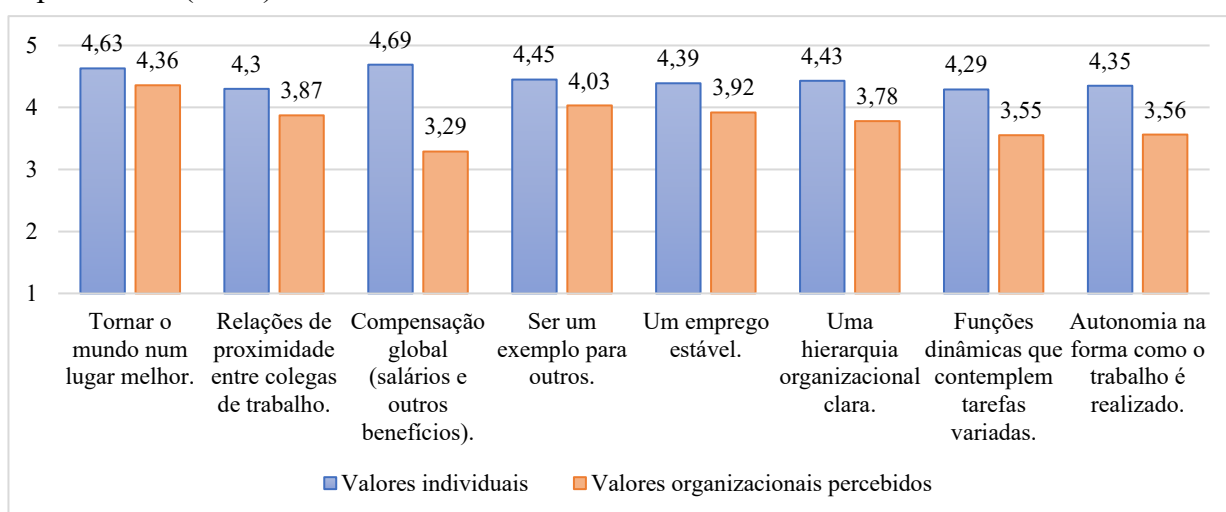
Gráfico 17 – Comparação entre os itens 8 e 16 “Autonomia na forma como o trabalho é realizado”



Fonte: Elaboração própria

De forma sumária, e tendo em conta o seguinte gráfico 18, constata-se, pois, que existe uma coincidência bastante positiva no que toca aos valores individuais e organizacionais percebidos, destacando-se os itens “Tornar o mundo num lugar melhor” (94,6%) e “Ser um exemplo para outros” (91,6%) como os mais congruentes. Por outro lado, os itens “Compensação global (salários e outros benefícios)” (72%) e “Autonomia na forma como o trabalho é realizado” (84,2%) demonstram a menor congruência, ainda que não de uma forma amplamente expressa.

Gráfico 18 – Comparação global entre valores individuais e valores organizacionais percebidos (*score*)



Fonte: Elaboração própria

É, assim, possível concluir que o ajuste entre os valores individuais e os valores organizacionais percebidos no Grupo Ageas Portugal é significativamente positivo, situando-se, globalmente, nos 87,1%, como apresentado na seguinte tabela 20, indicando uma cultura organizacional forte que, por intermédio da congruência destes valores, é capaz de influenciar positivamente a prossecução unida, alinhada e transparente de objetivos (Cable & Edwards, 2004; Robbins & Judge, 2013).

Tabela 20 – Ajuste entre valores individuais e valores organizacionais percebidos

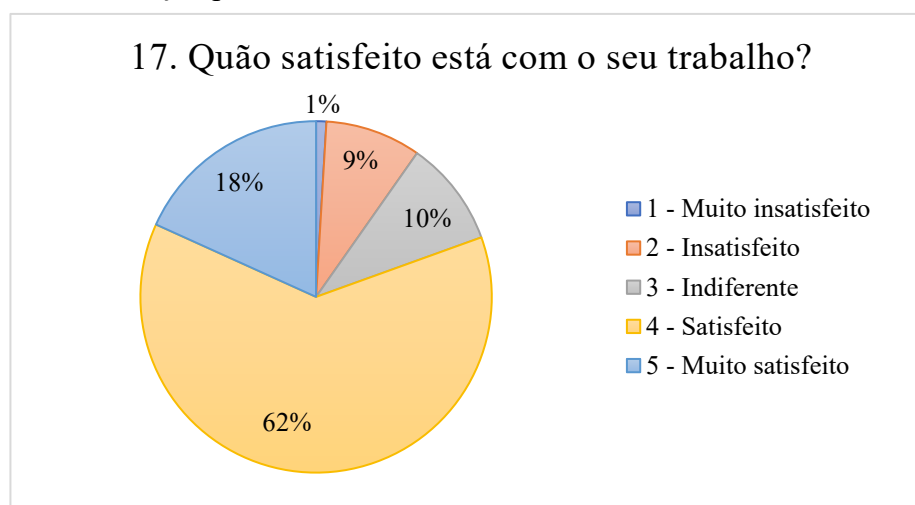
Itens avaliados	Concordância entre valores individuais e valores organizacionais percebidos (%)	Ajuste global (%)
Tornar o mundo num lugar melhor.	94,6%	87,1%
Relações de proximidade entre colegas de trabalho.	91,4%	
Compensação global (salário e outros benefícios).	72%	
Ser um exemplo para outros.	91,6%	
Um emprego estável.	90,6%	
Uma hierarquia organizacional clara.	87%	
Funções dinâmicas que contemplem tarefas variadas.	85,2%	
Autonomia na forma como o meu trabalho é realizado.	84,2%	

Fonte: Elaboração própria

Após esta primeira secção do questionário centrada na cultura organizacional, o inquirido foi convidado a responder a algumas questões relativas à sua satisfação para com a comunicação interna, tendo-se iniciado o processo com dois itens mais abrangentes relativos à satisfação para com o trabalho.

No que se refere ao primeiro item, averigua-se que, de forma geral, os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, sendo que, 80,5% destes está “satisfeito” (62,3%) ou “muito satisfeito” (18,2%), 9,7% considera-se “indiferente”, 8,8% está “insatisfeito” e 0,9% encontra-se “muito insatisfeito” (ver seguinte gráfico 19). Obtém-se, assim um *score* global de 77,6% de satisfação para com o trabalho.

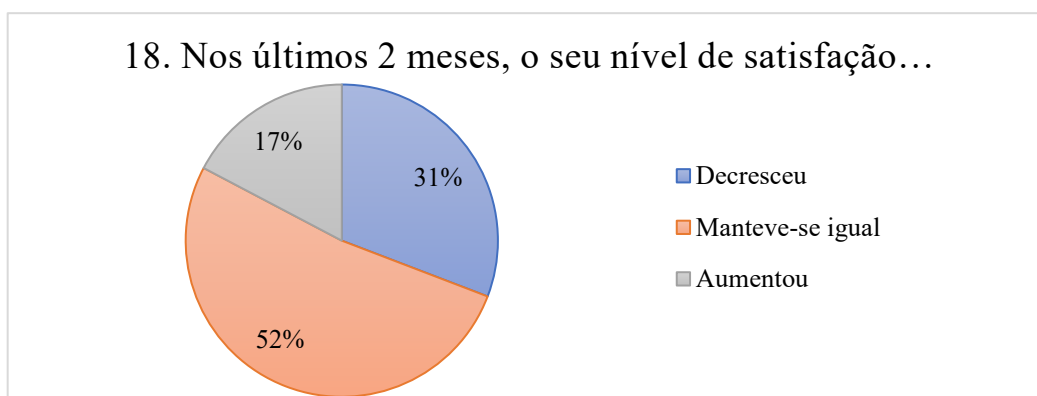
Gráfico 19 – Satisfação para com o trabalho



Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, quando interrogados sobre a variação da sua satisfação nos dois meses anteriores (facto que coincide com a implementação das práticas de teletrabalho), 52% afirmou que não sofreu alterações, 31% refere que decresceu e 17% declara que a sua satisfação aumentou, como exemplificado no seguinte gráfico 20.

Gráfico 20 – Variação do nível de satisfação nos dois meses anteriores



Fonte: Elaboração própria

Ora, através da construção de uma tabela de referência cruzada é, pois, possível constatar que somente os colaboradores que se encontram “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”, apontam um aumento da satisfação no período estudado. Na maioria dos casos, aqueles que admitem uma redução do seu nível de satisfação, declaram estar “muito insatisfeitos”, “insatisfeitos” ou “indiferentes”. Ademais, salienta-se que 20% dos inquiridos que se encontra “satisfeito” ou “muito satisfeito” expôs uma redução do nível de satisfação nos dois meses anteriores, podendo vir a decrescer com o passar do tempo (ver seguinte tabela 21).

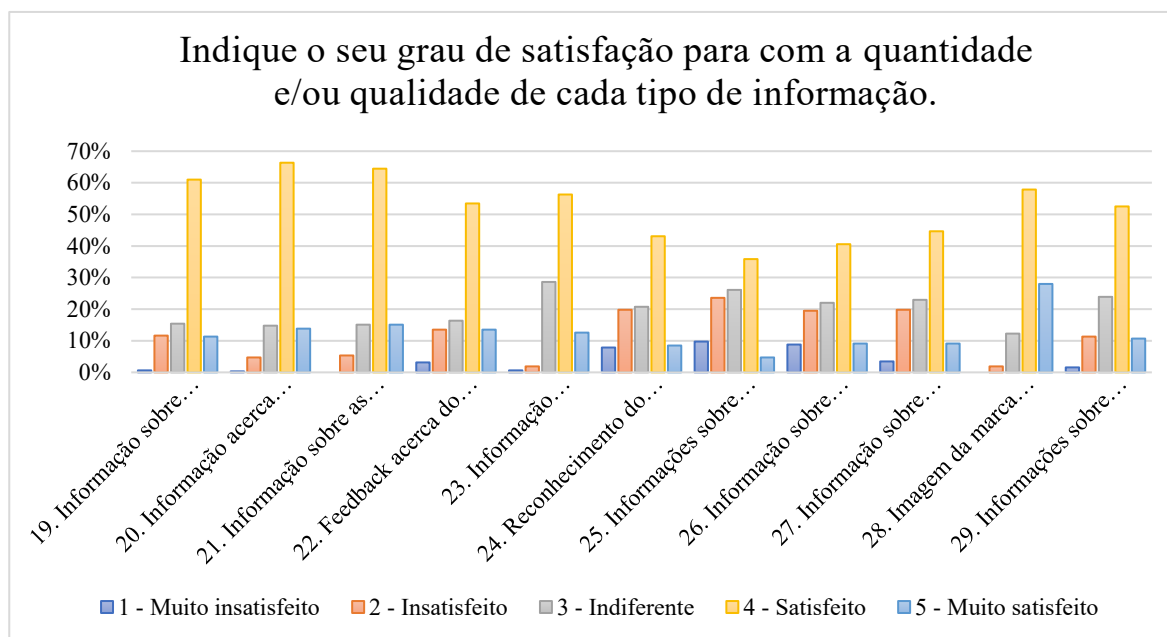
Tabela 21 – Referência cruzada entre a satisfação para com o trabalho e respetiva variação nos dois meses anteriores

		18. Nos últimos 2 meses, o seu nível de satisfação...			Total
		Decresceu	Manteve-se igual	Aumentou	
17. Quão satisfeito está com o seu trabalho?	1 – Muito insatisfeito	2	1	0	3
	2 – Insatisfeito	24	4	0	28
	3 – Indiferente	20	10	1	31
	4 – Satisfeito	50	118	30	198
	5 – Muito satisfeito	2	32	24	58
Total		98	165	55	318

Fonte: Elaboração própria

De seguida, particularizou-se então os itens para a medição da satisfação para com a comunicação interna. Para isso, primeiramente, os colaboradores classificaram 11 afirmações de acordo com o seu grau de satisfação para com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação, como apresentado no seguinte gráfico 21.

Gráfico 21 – Satisfação para com a comunicação interna (quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação)



Fonte: Elaboração própria

Itens presentes no gráfico 21:

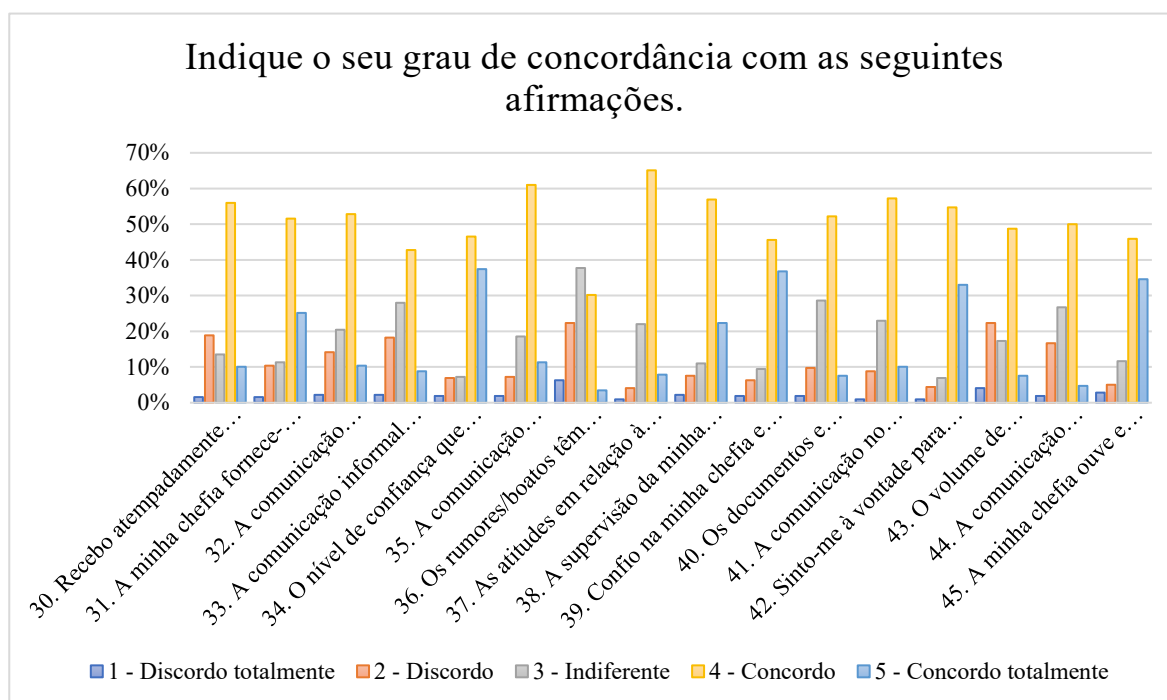
19. Informação sobre mudanças no Grupo Ageas Portugal.
20. Informação acerca dos valores associados ao Grupo Ageas Portugal pelo público.
21. Informação sobre as políticas e os objetivos do Grupo Ageas Portugal.
22. *Feedback* acerca do meu desempenho.
23. Informação disponibilizada no site institucional acerca do Grupo Ageas Portugal.
24. Reconhecimento do meu esforço e dedicação.
25. Informações sobre os benefícios e a remuneração dos colaboradores.
26. Informação sobre como estou a ser avaliado.
27. Informação sobre políticas e objetivos departamentais.
28. Imagem da marca Ageas projetada para o público.
29. Informações sobre as conquistas e/ou falhas do Grupo Ageas Portugal.

É, desta forma, perceptível que o valor 4, correspondente a “Satisfeito” é o mais usual em todos os itens avaliados (entre 35,8% e 66,4%) e que, de forma particular, a distribuição de respostas segue uma tendência expressamente positiva nos itens 19, 20, 21, 22, 23, 28 e 29. No que toca a estes itens é de notar que a percentagem de respostas ao nível “indiferente” se assemelha ao nível “muito satisfeito”, rondando os 15%, e que os níveis de insatisfação (1 e 2) nunca ultrapassam os 17%, apresentado uma média de 9,8%. Excetuam-se, no entanto, os itens 23, 28 e 29, dado que nos mesmos a percentagem de respostas aos níveis “indiferente” e “muito satisfeito” diferem significativamente. Se, por um lado, os itens 23 e 29 demonstram um elevado número de respostas “indiferentes” (28,6% e 23,9%, respetivamente) em comparação com as “muito satisfeito” (12,6% e 10,7, respetivamente), por outro lado, a questão 28, relativa à imagem da marca Ageas projetada para o público apresenta apenas 1,9% de respostas “insatisfeitas” ou “muito insatisfeitas”, constituindo-se como o item mais positivo de todo o bloco.

Em contrapartida, os itens 24, 25, 26 e 27 exibem uma distribuição menos positivamente polarizada, sendo que cerca de metade das respostas se situam nos níveis de resposta 1 (“muito insatisfeito”), 2 (“insatisfeito”) e 3 (“indiferente”). Ainda que a moda de respostas corresponda ao nível de satisfação 4, observa-se um descontentamento superior aos restantes itens.

Após a resposta aos itens já identificados, os inquiridos foram convidados a classificar alguns dos atributos e características da comunicação interna praticada no Grupo Ageas Portugal, utilizando uma escala de resposta de concordância (desde 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”). Embora exista uma tendência positiva, com uma moda de 4 “Concordo” em todos os itens (com exceção do item 36), este bloco encontra classificações mais distribuídas pela escala de resposta (ver seguinte gráfico 22).

Gráfico 22 – Satisfação para com a comunicação interna (atributos e características)



Fonte: Elaboração própria

Itens presentes no gráfico 22:

30. Recebo atempadamente a informação necessária para fazer o meu trabalho.
31. A minha chefia fornece-me orientações construtivas para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.
32. A comunicação organizacional motiva e estimula um entusiasmo por cumprir os objetivos do Grupo Ageas Portugal.
33. A comunicação informal corresponde à realidade e circula livremente.
34. O nível de confiança que tenho com a minha chefia permite-me partilhar livremente os desafios que encontro no trabalho.
35. A comunicação organizacional é interessante e útil.
36. Os rumores/boatos têm um papel ativo na organização.
37. As atitudes em relação à comunicação no Grupo Ageas Portugal são, geralmente, saudáveis.
38. A supervisão da minha chefia é adequada e razoável.
39. Confio na minha chefia e por isso posso comunicar abertamente com ela.
40. Os documentos e relatórios institucionais escritos são claros e concisos.

41. A comunicação no Grupo Ageas Portugal é transparente, justa e tem como base a confiança.
42. Sinto-me à vontade para dar sugestões construtivas à minha chefia.
43. O volume de comunicação dentro da organização é adequado.
44. A comunicação horizontal com os membros da organização é precisa e circula livremente entre os membros da organização.
45. A minha chefia ouve e presta-me atenção.

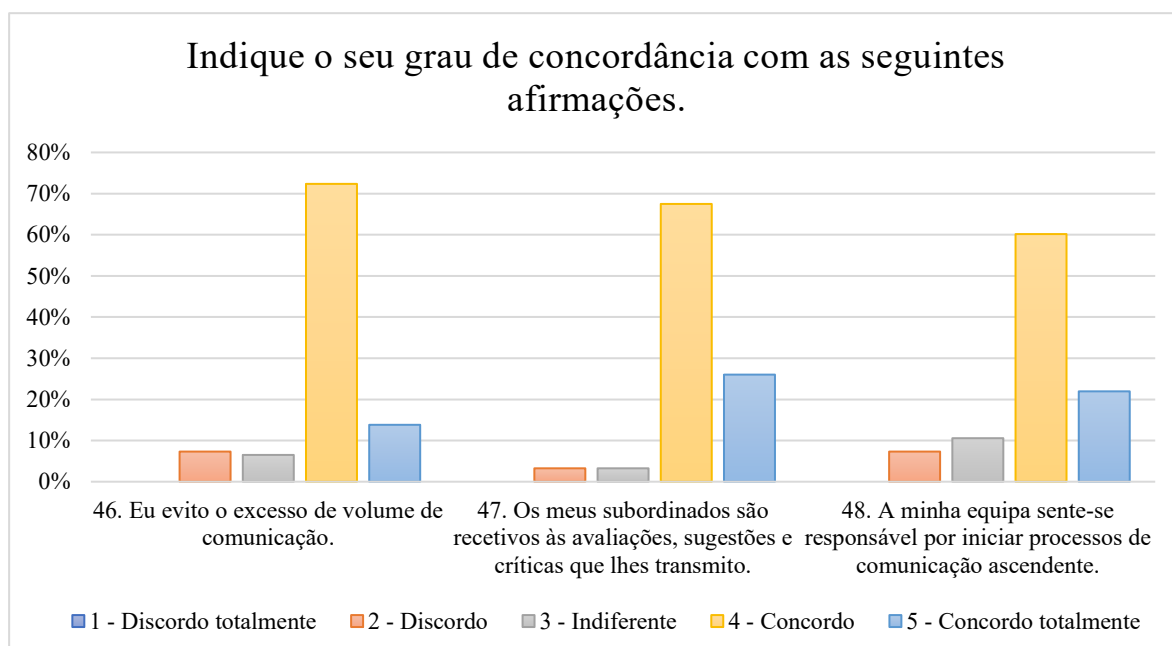
Especificando-se a análise destes itens, destacam-se pela positiva os itens 31, 34, 38, 39, 42 e 45 que, uniformemente, correspondem a atributos referentes à relação do colaborador com a chefia, bem como a comunicação ascendente praticada pelo mesmo. De forma integral, estes itens apresentam uma taxa de concordância entre os 76,7% e 87,7%, revelando-se como uma forte componente positiva da comunicação interna.

Para além disso, também os itens 35, 37 e 41 demonstram resultados razoáveis, na medida em que a sua taxa de discordância (9,1%, 5% e 9,7%, respetivamente) não ultrapassa sequer um décimo da amostra. Por outro lado, o item 36, relativo ao papel dos rumores/boatos no seio da organização, alcança uma grande heterogeneidade de respostas, não sendo possível clarificar a sua tendência. Denote-se, ademais, que este é um item construído na negativa, pelo que os valores da escala devem ser interpretados de forma invertida.

Por fim, os itens 30, 32, 33, 40, 43 e 44 são aqueles que exibem uma maior percentagem de não concordância por parte dos colaboradores (34%, 36,8%, 48,4%, 40,3%, 43,7% e 45,3%, respetivamente). Visto que estes valores representam entre um terço e metade dos inquiridos, salienta-se a necessária atenção redobrada em atributos como a comunicação informal e formal do Grupo.

Por sua vez, os itens 46, 47 e 48 do questionário aplicado aos colaboradores visavam compreender de forma particular a visão das chefias acerca da comunicação ascendente (proveniente do subordinado) e descendente (proveniente das mesmas). Deste modo, tal como espelhado no seguinte gráfico 23, as chefias consideraram, de forma geral, que ambos os tipos de comunicação são bastante saudáveis e recorrentes na organização. Contudo, note-se que apesar de 86,2% das chefias afirmarem que evitam o excesso de comunicação, apenas 56,3% dos colaboradores acredita que o volume de comunicação organizacional é adequado (item 43), sendo revelada alguma discrepância de perceções.

Gráfico 23 – Avaliação das chefias da comunicação ascendente e descendente

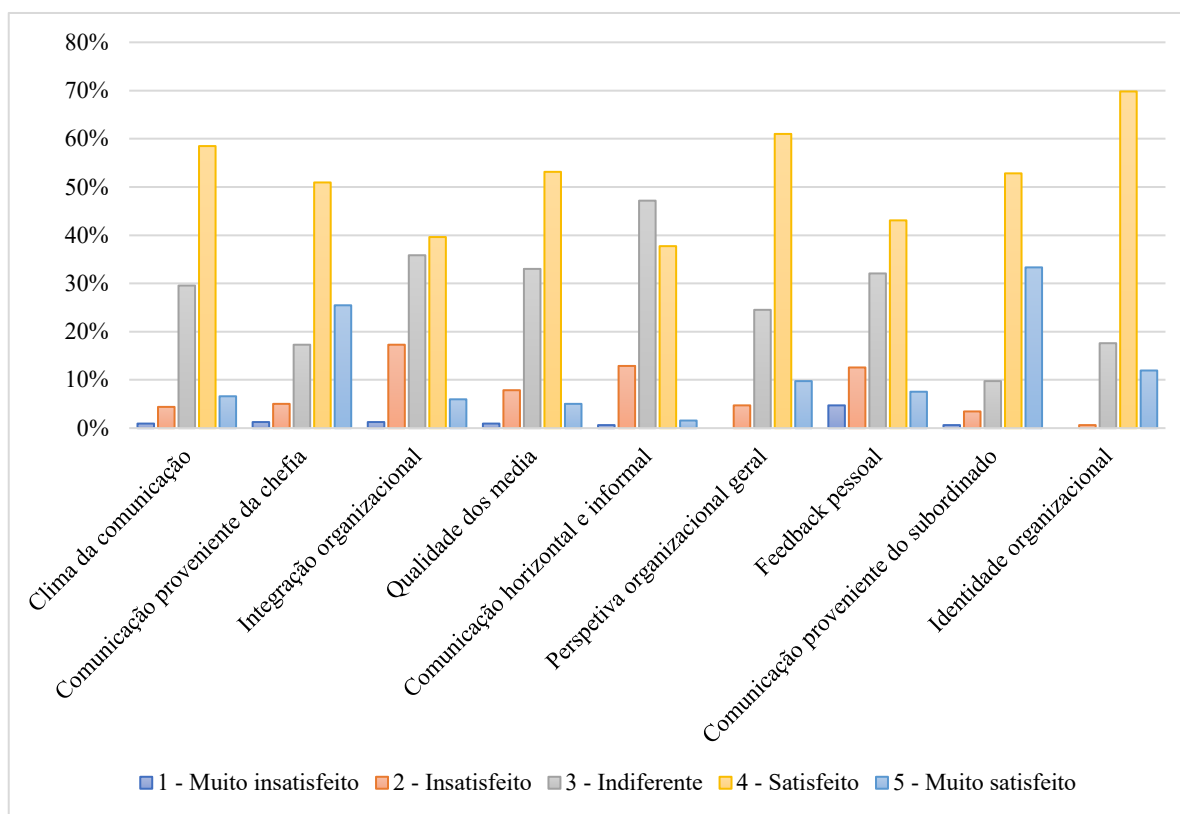


Fonte: Elaboração própria

Posto isto, importa, pois, agregar os dados recolhidos acerca da comunicação interna (itens 19 a 48) de forma a convertê-los em informação tangível no que concerne as diferentes dimensões desta variável já identificadas, como transposto no seguinte gráfico 24. A primeira dimensão, relativa ao clima da comunicação, apresenta uma taxa de satisfação na ordem dos 65,1%, estando 58,5% dos inquiridos “satisfeitos” com o mesmo. Por outro lado, 29,6% mostra-se “indiferente” e apenas 5,3% dos colaboradores se encontra “insatisfeito” (4,4%) ou “muito insatisfeito” (0,9%).

No que toca à comunicação proveniente da chefia, cerca de metade dos respondentes consideram estar “satisfeitos” (50,9%) e 25,5% estão “muito satisfeitos”. Em contrapartida, 17,3% situa-se numa posição de indiferença e 6,3% está “insatisfeito” (5%) ou “muito insatisfeito” (1,3%). Tendo isto em conta, esta dimensão constitui-se como uma das que mais contribui positivamente para a satisfação para com a comunicação interna.

Gráfico 24 – Satisfação para com as várias dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

A terceira dimensão, que corresponde à integração organizacional, exibe uma taxa de satisfação de 45,6%, com cerca de 6% dos inquiridos a considerar-se “muito satisfeito” com as práticas aplicadas. Todavia, mais de um terço dos mesmos (35,8%) admite estar “indiferente” a estas e 18,6% está ativamente “insatisfeito” (17,3%) ou “muito insatisfeito” (1,3%).

Relativamente à qualidade dos *media*, é observável uma taxa de insatisfação bastante reduzida (8,8%), dado que a maior parte dos indivíduos se considera “satisfeito” (53,1%) ou “muito satisfeito” (5%). Ainda assim, é de notar que um terço dos respondentes assume uma posição de indiferença para com esta dimensão.

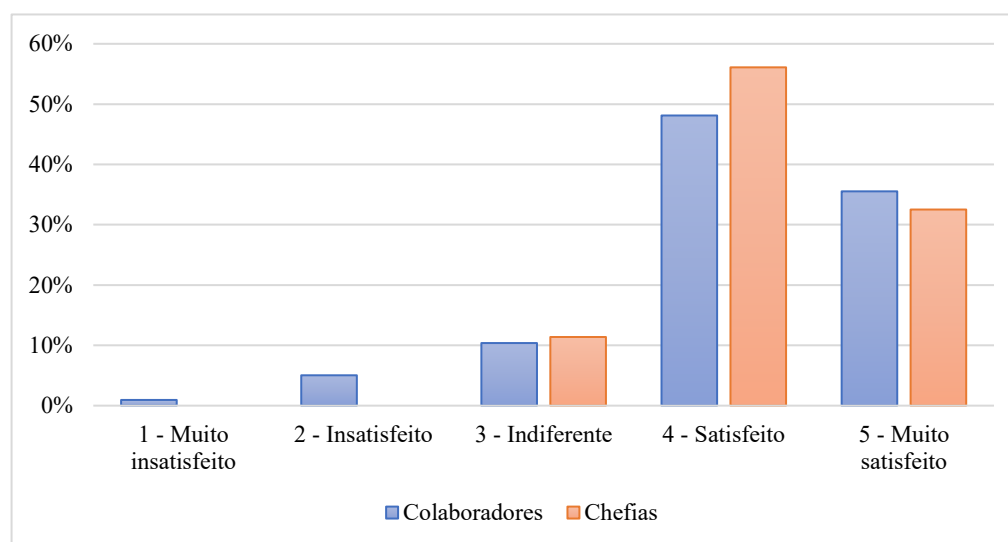
De forma menos positiva, a quinta dimensão, que afere a satisfação dos colaboradores para com a comunicação horizontal e informal, é a única que não apresenta o valor 4 (“satisfeito”) como a moda de respostas. Neste caso, cerca de metade dos indivíduos (47,2%) situa-se no valor 3 (“indiferente”) e 13,5% afirma estar “insatisfeito” (12,9%) ou “muito insatisfeito” (0,6%). Por outro lado, 37,7% dos respondentes está “satisfeito” e 1,6% “muito satisfeito”.

No que respeita à perspetiva organizacional geral, 70,8% dos indivíduos encontra-se “satisfeito” (61%) ou “muito satisfeito” (9,7%), 24,5% dos respondentes diz estar “indiferente”, 4,7% considera-se “insatisfeito” e ninguém aponta o valor 1 (“muito insatisfeito”).

A sétima dimensão, *feedback* pessoal, demonstra, mais uma vez, uma taxa de satisfação relevante com 43,1% dos indivíduos a selecionarem a opção “satisfeito” e 7,5% a opção “muito satisfeito”. Por outro lado, 32,1% declara-se como “indiferente”, 12,6% como “insatisfeito” e 4,7 como “muito insatisfeito”.

A penúltima dimensão, que concerne a comunicação proveniente do subordinado, obteve a taxa de satisfação mais elevada entre as várias dimensões da comunicação interna (86,2%), sendo que 52,8% dos indivíduos considera estar “satisfeito” e 33,3% “muito satisfeito”. Na extremidade oposta, apenas 0,6% dos colaboradores responderam “muito insatisfeito”, 3,5% “insatisfeito” e 9,7% “indiferente”. Sendo esta variável composta também por itens apenas respondidos pelas chefias, elaborou-se o seguinte gráfico 25, de forma a expor as diferenças muito ténues entre a taxa de satisfação dos colaboradores e das chefias.

Gráfico 25 – Satisfação para com a comunicação proveniente do subordinado (colaboradores vs. chefias)



Fonte: Elaboração própria

É, pois, observável que nenhuma chefia se considerou “insatisfeita” ou “muito insatisfeita” com esta dimensão, ao invés de cerca de 5,9% dos colaboradores (5% e 0,9%, respetivamente). Já no que respeita ao valor intermédio da escala (“indiferente”), cerca de

10% dos colaboradores e chefias selecionaram-no, ao passo que 83,6% dos colaboradores se considerou “satisfeito” (48,1%) ou “muito satisfeito” (35,5%), identicamente às chefias (56,1% e 33,3%, respetivamente).

Por fim, a dimensão referente à identidade organizacional traduziu-se também como uma das mais bem avaliadas pelos inquiridos, uma vez que apenas 0,6% dos inquiridos se considerou “insatisfeito” e 17,6% “indiferente”. Assim, 81,8% dos respondentes assinalaram os valores 4 (68,8%) e 5 (11,9%) da escala, apresentando uma taxa de satisfação muito positiva.

Após a análise pormenorizada das diferentes dimensões da comunicação interna, torna-se então pertinente calcular a taxa de satisfação global de cada uma delas, bem como da comunicação interna como um todo (ver seguinte tabela 22).

Tabela 22 – Satisfação para com a comunicação interna

Dimensão da comunicação interna	Taxa de satisfação (%)	Taxa de satisfação global (%)
Clima da comunicação	73,2%	72,9%
Comunicação proveniente da chefia	78,8%	
Integração organizacional	66,2%	
Qualidade dos <i>media</i>	70,6%	
Comunicação horizontal e informal	65%	
Perspetiva organizacional geral	74,6%	
<i>Feedback</i> pessoal	67,2%	
Comunicação proveniente do subordinado	82,2%	
Identidade organizacional	78,6%	

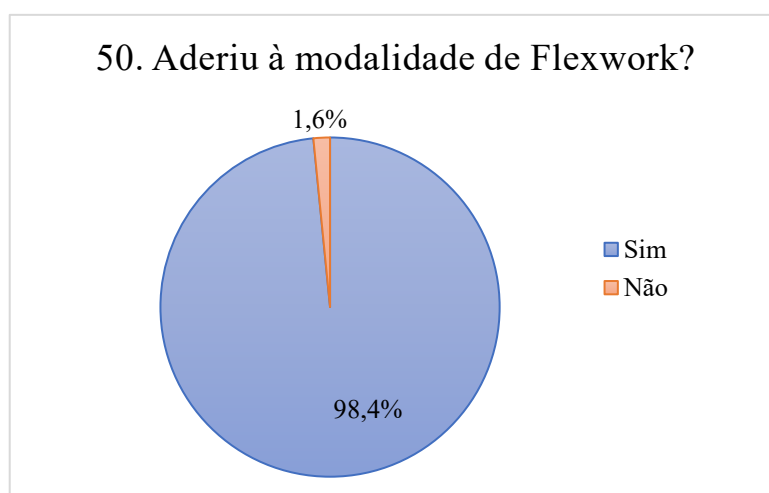
Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, portanto, que a comunicação proveniente do subordinado é a que apresenta maior índice de satisfação por parte dos inquiridos (82,2%), seguindo-se a comunicação proveniente da chefia (78,8%), a identidade organizacional (78,6%), a perspetiva organizacional geral (74,6%) e o clima da comunicação (73,2%). Por sua vez, as dimensões com menor taxa de satisfação são a qualidade dos *media* (70,6%), o *feedback* pessoal (67,2%), a integração organizacional (66,2%) e a comunicação horizontal e informal (65%). Deste modo, é perceptível que todas as dimensões exibem uma taxa de satisfação positiva que

contribuiu para a taxa global de satisfação para com a comunicação interna de 72,9% no Grupo Ageas Portugal.

Por último, a terceira secção do questionário focava-se na variável do teletrabalho, denominado de “*Flexwork*” na organização. Deste modo, primeiramente optou-se por questionar os indivíduos acerca da sua adesão a este regime de trabalho, sendo observável no seguinte gráfico 26 que 98,4% admite tê-lo elegido, o que vai ao encontro da taxa de adesão de 90% fornecida pelo Grupo anteriormente.

Gráfico 26 – Adesão dos colaboradores ao teletrabalho



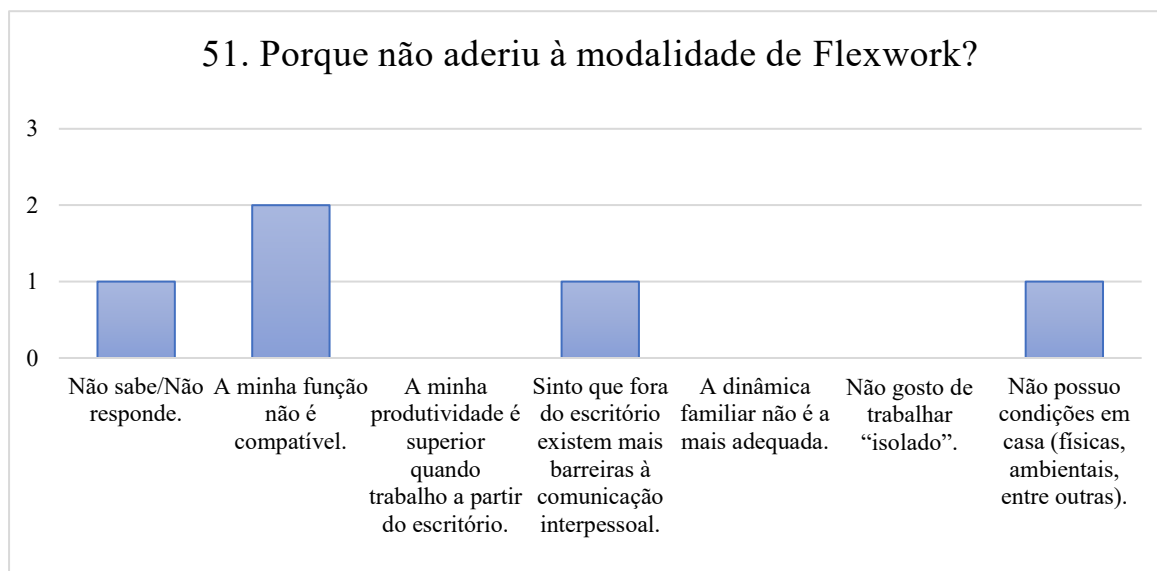
Fonte: Elaboração própria

Os restantes colaboradores, no total de cinco, que apontam não ter optado pelo teletrabalho, referem que não possuem condições em casa para tal, que a comunicação interpessoal ficaria comprometida ou que não consideram a sua função compatível com este regime, tal como exibido no seguinte gráfico 27. Ademais, três destes inquiridos afirmam pensar em aderir ao teletrabalho no espaço de um ano, o que pode significar um crescimento da taxa de adesão. Destaca-se ainda que estes cinco colaboradores distribuem-se de forma heterogénea pelos diferentes grupos de dados de caracterização, não sendo possível identificar um padrão.

De seguida, os colaboradores foram convidados a responder a alguns itens concernentes à conceptualização, transição e implementação desta prática de trabalho flexível no Grupo Ageas Portugal, nomeadamente no que respeita às suas expetativas e necessidades. Analisando o seguinte gráfico 28 é, pois, possível aferir que existe uma tendência bastante positiva a todos os níveis. No que toca à adaptação individual ao teletrabalho, 85,6% dos inquiridos afirma ter sido fácil e natural; 65,1% declara que o programa “Olá Amanhã” teve

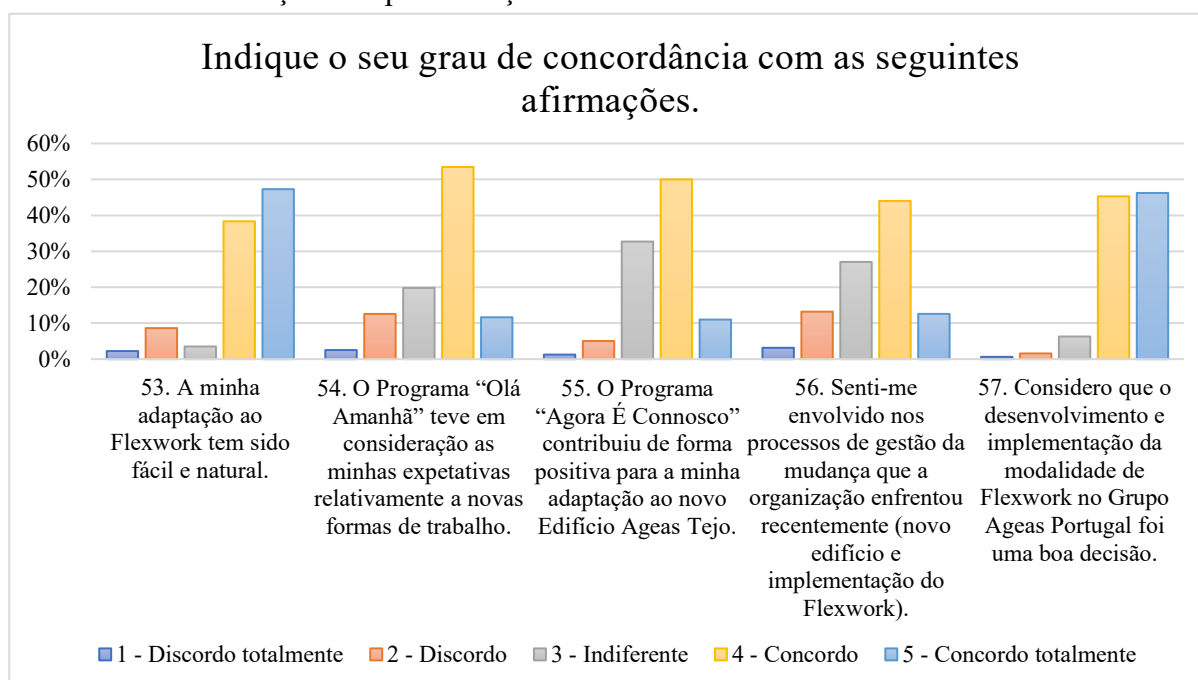
em consideração as suas expectativas; 61% considera que o programa “Agora é Connosco” contribui positivamente para a adaptação ao novo edifício; 56,6% sentiu-se envolvido nos processos de gestão da mudança ocorridos no ano anterior, havendo espaço para melhoria; e 91,5% atesta que a decisão de implementação desta modalidade de trabalho flexível foi uma boa decisão por parte do Grupo.

Gráfico 27 – Razões para não adesão ao teletrabalho



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 28 – Transição e implementação do teletrabalho



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, verifica-se que os colaboradores exibem uma taxa de satisfação positiva, na ordem dos 76,8%, relativamente à transição e implementação do teletrabalho na organização. Todavia, salientam-se os itens 53 e 57, com o índice de satisfação mais elevado (83,8% e 87%, respetivamente) e os itens 54, 55 e 56 como aqueles que a organização poderá ter em conta em futuros processos de gestão da mudança (71,8%, 72,8% e 70%, respetivamente), como exposto na seguinte tabela 23.

Tabela 23 – Satisfação para com a transição e implementação do teletrabalho

Itens avaliados	Taxa de satisfação (%)	Taxa de satisfação global (%)
53. A minha adaptação ao Flexwork tem sido fácil e natural.	83,8%	76,8%
54. O Programa “Olá Amanhã” teve em consideração as minhas expetativas relativamente a novas formas de trabalho.	71,8%	
55. O Programa “Agora É Connosco” contribuiu de forma positiva para a minha adaptação ao novo Edifício Ageas Tejo.	72,8%	
56. Senti-me envolvido nos processos de gestão da mudança que a organização enfrentou recentemente (novo edifício e implementação do Flexwork).	70%	
57. Considero que o desenvolvimento e implementação da modalidade de Flexwork no Grupo Ageas Portugal foi uma boa decisão.	87%	

Fonte: Elaboração própria

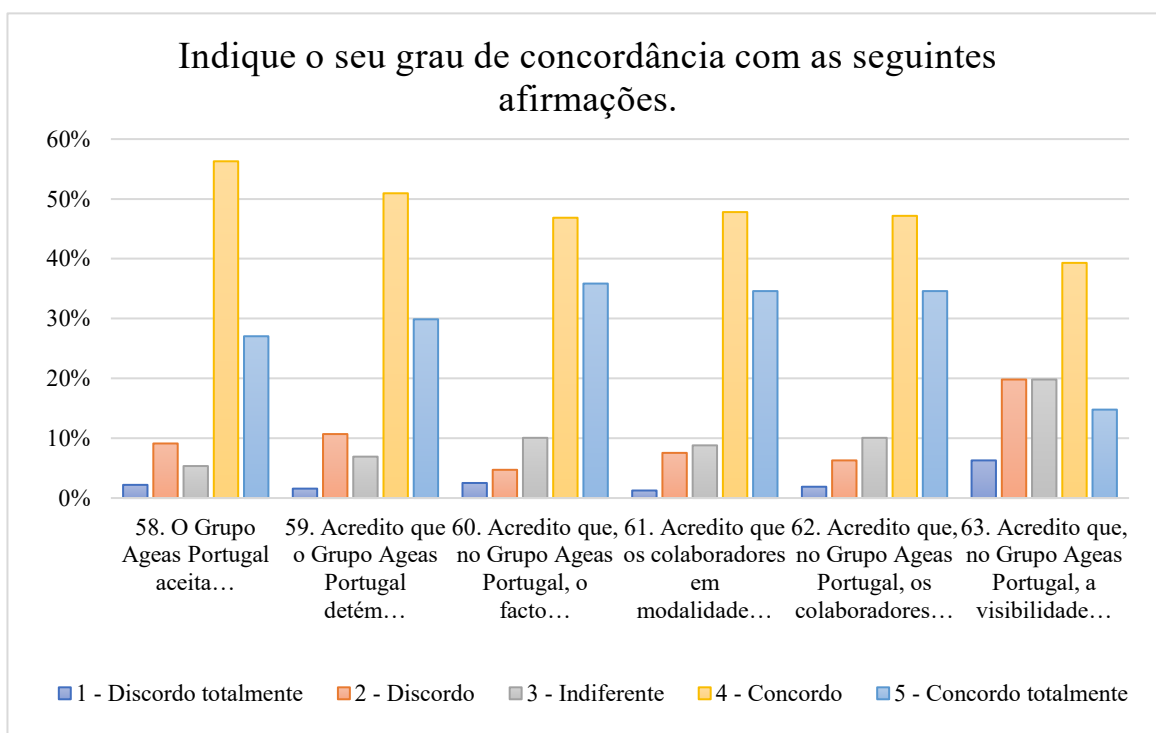
Posteriormente, objetivou-se a compreensão das perceções dos colaboradores relativas à aceitabilidade das práticas de teletrabalho por parte da cultura do Grupo Ageas Portugal. Para isso, os colaboradores, sob uma escala de concordância, classificaram 12 afirmações, sendo as primeiras seis construídas na positiva e as restantes formuladas na negativa, devendo por isso ser interpretadas de forma inversa no que toca à escala de resposta.

O primeiro bloco de seis afirmações (ver seguinte gráfico 29), revelou uma tendência bastante positiva de respostas. O item 58, referente à aceitação e promoção do teletrabalho na organização, expôs uma concordância na ordem dos 83,3%, na medida em que 56,3% dos colaboradores “concorda” com esta afirmação e 27% “concorda totalmente”. Apenas 5,3% dos inquiridos se mostra “indiferente”, 9,1% diz “discordar” e 2,2% “discorda totalmente”.

Já o item 59, que respeita à confiança dos líderes nos colaboradores que exercem as suas funções remotamente, verifica-se que 29,9% dos respondentes aponta o nível máximo da

escala de resposta, 50,9% “concorda” com o mesmo, 6,9% encontra-se numa situação de indiferença, 10,7% afirma “discordar” e somente 1,6% “discorda totalmente”.

Gráfico 29 – Aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura organizacional (afirmações positivas)



Fonte: Elaboração própria

Itens presentes no gráfico 29:

58. O Grupo Ageas Portugal aceita, promove e encoraja o *Flexwork* plenamente.

59. Acredito que o Grupo Ageas Portugal detém um nível elevado de confiança nos colaboradores que trabalham a partir de casa, presumindo que estes estarão comprometidos, motivados e cumprirão as suas responsabilidades remotamente.

60. Acredito que, no Grupo Ageas Portugal, o facto de alguém optar pela modalidade de *Flexwork* não compromete a sua progressão de carreira.

61. Acredito que os colaboradores em modalidade de *Flexwork* recebem o mesmo nível de orientação e oportunidades de desenvolvimento que aqueles que trabalham presencialmente de forma integral.

62. Acredito que, no Grupo Ageas Portugal, os colaboradores têm todos o mesmo nível de vantagem no que diz respeito à avaliação de desempenho, independentemente se estão em modalidade de *Flexwork* ou não.

63. Acredito que, no Grupo Ageas Portugal, a visibilidade física não se constitui como um elemento importante para alcançar posições de gestão/liderança.

No que toca à progressão de carreira (item 60), 35,8% dos inquiridos acredita totalmente que o teletrabalho não é um obstáculo à mesma e 46,9% “concorda”. Contrariamente, 10,1% apresenta uma resposta neutra, 4,7% “discorda” e 2,5% “discorda totalmente”.

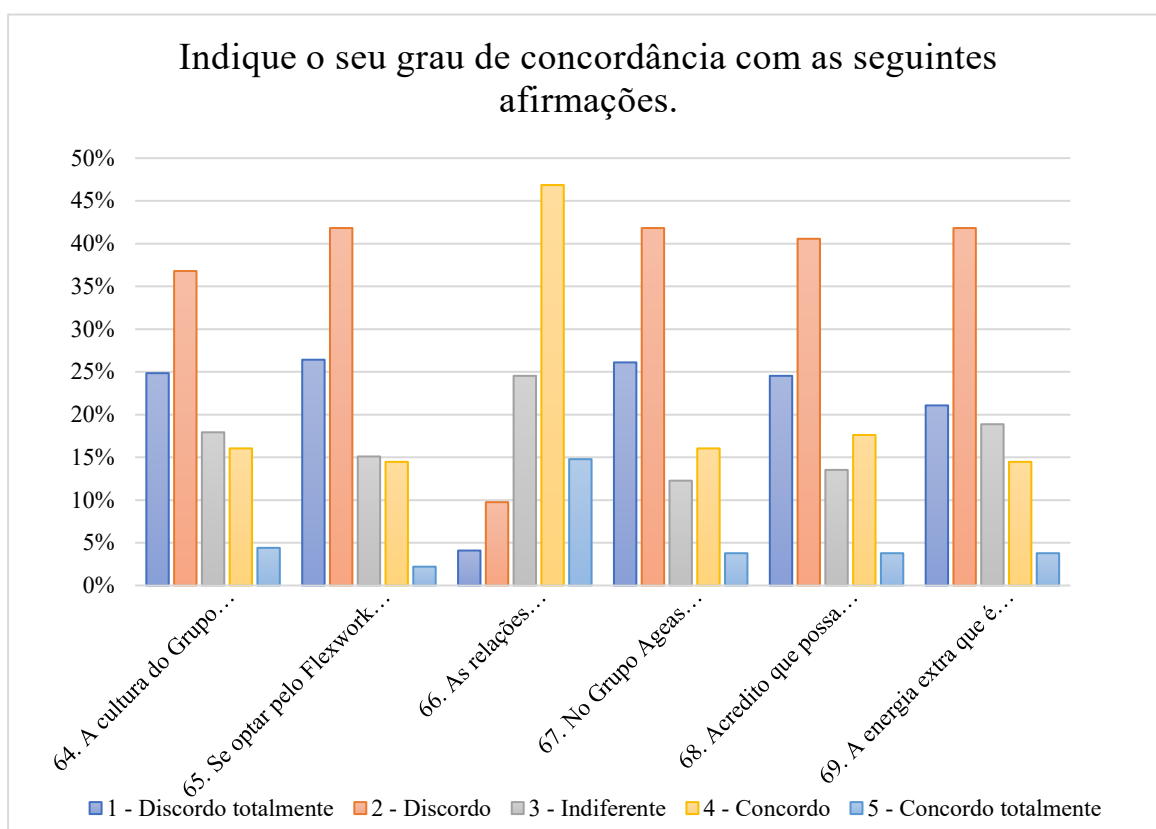
Relativamente à homogeneidade do nível de orientação bem como às oportunidades de desenvolvimento, seja o trabalho exercido no escritório ou remotamente (item 61), 82,4% dos colaboradores mostra-se numa posição de concordância (34,6% “concorda totalmente” e 47,8% “concorda”), 8,8% não concorda nem discorda, 7,5% “discorda” desta afirmação e 1,3% “discorda totalmente”.

Quanto à avaliação de desempenho (item 62), 34,6% dos respondentes acredita totalmente que não existe diferença nos padrões de avaliação, independentemente do local ou as funções são desempenhadas, 47,2% “concorda”, 10,1% é “indiferente”, 6,3% “discorda” e 1,9% “discorda totalmente”.

Finalmente, o item 63 demonstra a tendência menos positiva quando comparado com os acima descritos, visto que somente metade dos indivíduos (54,1%) acredita que a visibilidade física não se constitui como um elemento importante para alcançar posições de gestão/liderança. Ao invés disso, 19,8% exhibe uma resposta neutra e 26,1% “discorda” ou “discorda totalmente” da afirmação (19,8% e 6,3%, respetivamente).

Por outro lado, no que concerne às afirmações de perceções negativas (ver seguinte gráfico 30), é possível constatar uma tendência de respostas aos níveis 1 e 2, sendo neste caso positivas para a análise dos dados. É, pois, possível aferir que 24,8% “discorda totalmente” do facto da cultura do Grupo ainda se centrar no escritório, constituindo-se o teletrabalho como uma desvantagem, 36,8% “discorda”, 17,9 é “indiferente”, 16% ainda “concorda” e 4,4% “concorda totalmente”.

Gráfico 30 – Aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura organizacional (afirmações negativas)



Fonte: Elaboração própria

Itens presentes no gráfico 30:

64. A cultura do Grupo Ageas Portugal continua a centrar-se muito no escritório e por isso optar pelo *Flexwork* é uma desvantagem.

65. Se optar pelo *Flexwork* posso estar a limitar ou atrasar o meu acesso a recursos organizacionais importantes, o que pode constituir-se como uma barreira ao meu sucesso.

66. As relações estabelecidas presencialmente com os meus colegas são muito importantes para o meu sucesso na organização.

67. No Grupo Ageas Portugal é provável que os colaboradores em *Flexwork* sejam desconsiderados, consciente ou inconscientemente, para a execução de tarefas importantes, o que pode constituir-se como uma desvantagem.

68. Acredito que possa existir uma perceção negativa associada ao *Flexwork* no Grupo Ageas Portugal.

69. A energia extra que é necessária para demonstrar o meu valor na organização, enquanto trabalho a partir de casa, é uma sobrecarga e preocupação.

A maioria dos colaboradores também não acredita que possa estar a limitar o seu acesso a recursos organizacionais importantes quando efetua teletrabalho (item 65), por isso 26,4% “discorda totalmente”, 41,8% “discorda”, 15,1% é “indiferente”, 14,5% “concorda” e somente 2,2% “concorda totalmente”.

No que se refere à importância das relações estabelecidas presencialmente entre colegas de trabalho, e respetivo impacto no sucesso individual (item 66), os respondentes mostram uma tendência mais negativa em termos de perceções. Isto é, apenas 13,8% dos mesmos “discorda” ou “discorda totalmente” (9,7% ou 4,1%, respetivamente), um quarto (24,5%) não concorda nem discorda e 61,6% “concorda” ou “concorda totalmente” (46,9% e 14,8%, respetivamente), constituindo-se como o item mais desfavorável nesta temática.

O item 67, que avalia a desconsideração dos colaboradores em teletrabalho para com a execução de tarefas importantes, volta a demonstrar uma tendência de respostas positiva. Assim, 26,1% dos inquiridos “discorda totalmente”, 41,8% “discorda”, 12,3% situa-se no valor neutro da escala, 16% “concorda” e 3,8% “concorda totalmente”.

Em relação à possível perceção negativa acerca do teletrabalho pela organização (item 68), a maioria dos colaboradores “discorda” (40,6%) ou “discorda totalmente” (24,5%). Enquanto 13,5% não concorda nem discorda, 17,6% dos mesmos “concorda” e 3,8% “concorda totalmente”, totalizando um valor menos positivo mas considerável de 34,9%.

Por último, 62,9% dos respondentes “discorda” (41,8) ou “discorda totalmente” (21,1%) do facto de ser necessária energia extra para demonstrar o seu valor aquando do exercício de teletrabalho (item 69), 18,9% mostra-se neutro, 14,5% “concorda” e 3,8% “concorda totalmente”.

Posto isto, conclui-se que os primeiros seis itens, referentes a afirmações positivas, obtêm uma taxa de concordância na ordem dos 81,2%, o que se constitui como um resultado muito satisfatório para o Grupo. Por outro lado, os últimos seis itens, compostos por afirmações negativas, após convertidos, exibem uma taxa de concordância mais reduzida (69,2%), justificada principalmente pelos valores menos satisfatórios registados no item 66. Por conseguinte, evidencia-se uma taxa global de 75,2% no respeitante à perceção dos

colaboradores acerca da aceitabilidade das práticas de teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal (ver seguinte tabela 24).

Tabela 24 – Percepção dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional

	Concordância (%)	Percepção de aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional (%)
Afirmações positivas	81,2%	75,2%
Afirmações negativas (convertidas)	69,2%	

Fonte: Elaboração própria

Logo, após a análise descritiva detalhada de cada um dos itens presentes no questionário, torna-se possível recorrer ao coeficiente de correlação de Pearson para validar ou refutar as hipóteses em investigação, numa fase seguinte. Os resultados deste cálculo podem variar entre -1 e 1, sendo que -1 reflete uma correlação perfeita negativa, 0 a inexistência de uma correlação e 1 uma correlação perfeita positiva (Bryman & Cramer, 2001).

Em primeiro lugar, aplica-se o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson às variáveis da comunicação interna e da cultura organizacional, esta última por intermédio do ajuste/concordância entre os valores individuais dos colaboradores e os organizacionais percebidos pelos mesmos. Através da seguinte tabela 25, é possível constatar que as duas variáveis apresentam uma correlação moderadamente positiva, situando-se no valor de 0,582 (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 25 – Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e cultura organizacional

		Comunicação interna
Cultura organizacional <i>(Ajuste entre valores individuais e organizacionais)</i>	Correlação de Pearson	0,582*
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Por forma a analisar mais pormenorizadamente esta correlação, calcula-se o mesmo coeficiente entre as várias dimensões da comunicação interna avaliadas e a cultura organizacional (ver seguintes tabelas 26 e 27). Por conseguinte destacam-se as dimensões referentes à qualidade dos *media* (0,582), ao clima da comunicação (0,554) e à comunicação horizontal e informal (0,515) como as que mais se correlacionam com a cultura organizacional, exibindo correlações moderadamente positivas. Por outro lado, as dimensões relativas à comunicação proveniente do subordinado (0,266) e da chefia (0,355), bem como à identidade organizacional (0,367), demonstram apenas correlações positivas baixas (Cohen & Holliday, 1982).

Tabelas 26 e 27 – Coeficiente de correlação de Pearson entre cultura organizacional e as dimensões da comunicação interna

		Clima da comunicação	Integração organizacional	Qualidade dos <i>media</i>	Comunicação proveniente da chefia	Comunicação horizontal e informal
Cultura organizacional (Ajuste entre valores individuais e organizacionais)	Correlação de Pearson	0,554*	0,485*	0,582*	0,355*	0,515*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	318	318	318	318	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

		Perspetiva organizacional geral	<i>Feedback</i> pessoal	Comunicação proveniente do subordinado	Identidade organizacional
Cultura organizacional (Ajuste entre valores individuais e organizacionais)	Correlação de Pearson	0,461*	0,479*	0,266*	0,367*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	318	318	318	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura do Grupo Ageas Portugal e aos níveis de adoção e utilização do teletrabalho, calculou-se novamente o coeficiente de correlação de Pearson, e obteve-se um valor de 0,621 (ver seguinte tabela 28). Contudo, uma vez que apenas 5 dos 318 colaboradores inquiridos optaram por não aderir ao teletrabalho, a correlação, embora moderadamente positiva, não é estatisticamente significativa (Cohen & Holliday, 1982).

Neste seguimento, foi também calculado o coeficiente de correlação de Pearson para avaliar a relação entre a cultura organizacional e a adoção de teletrabalho, registando-se um valor de 0,223 (ver seguinte tabela 29). Perspetiva-se assim uma correlação positiva baixa entre as duas variáveis, todavia à semelhança do previamente explanado, esta também não é considerada estatisticamente significativa, pelas mesmas razões (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 28 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e os níveis de adoção ao teletrabalho

		Adoção de teletrabalho
Aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional	Correlação de Pearson	0,621*
	Sig. (2 extremidades)	0,296
	N	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Tabela 29 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a cultura organizacional e os níveis de adoção ao teletrabalho

		Adoção de teletrabalho
Cultura organizacional <i>(Ajuste entre valores individuais e organizacionais)</i>	Correlação de Pearson	0,223*
	Sig. (2 extremidades)	0,455
	N	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Por fim, e do mesmo modo, calcula-se o coeficiente de correlação de Pearson entre a perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e a comunicação interna. Constata-se, pois, que as duas variáveis se correlacionam de forma moderada e positiva – 0,524 (Cohen & Holliday, 1982), como exposto na seguinte tabela 30.

Por forma a analisar mais pormenorizadamente esta correlação, calcula-se o mesmo coeficiente entre as várias dimensões da comunicação interna avaliadas e a aceitabilidade do

teletrabalho pela cultura organizacional (ver seguintes tabelas 31 e 32). Por conseguinte destacam-se as dimensões referentes à integração organizacional (0,488), ao clima da comunicação (0,474) e à qualidade dos *media* (0,440) como as que mais se correlacionam com a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional, exibindo correlações moderadamente positivas. Por outro lado, as dimensões relativas à comunicação proveniente do chefe (0,288) e do subordinado (0,296) demonstram apenas correlações positivas baixas (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 30 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e a comunicação interna

		Comunicação interna
Aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional	Correlação de Pearson	0,524*
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Tabelas 31 e 32 – Coeficiente de correlação de Pearson entre a aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional e as dimensões da comunicação interna

		Clima da comunicação	Integração organizacional	Qualidade dos <i>media</i>	Comunicação proveniente da chefia	Comunicação horizontal e informal
Aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional	Correlação de Pearson	0,474*	0,488*	0,440*	0,288*	0,394*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	318	318	318	318	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

		Perspetiva organizacional geral	Feedback pessoal	Comunicação proveniente do subordinado	Identidade organizacional
Aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional	Correlação de Pearson	0,409*	0,417*	0,296*	0,389*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	318	318	318	318

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

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

Após a análise descritiva dos dados gerais do estudo e dos dados de caracterização, torna-se relevante efetuar o cruzamento de ambos, com vista ao alcance de resultados mais aprofundados. Porém, considerou-se pertinente cruzar apenas alguns dos dados já explicitados, selecionando-se para tal as variáveis relativas à idade e à escolaridade dos colaboradores.

Primeiramente, a escolha recaiu sobre a variável da idade uma vez que a amplitude geracional é, de facto, uma das temáticas mais relevantes para o funcionamento diário das organizações (Waldorf, 2019), com especial destaque para a emergência dos denominados “nativos digitais”, ao invés dos já estabelecidos “imigrantes digitais” (George & Paul, 2020; Jacoby & Holland, 2019). Sendo a consideração desta variável fundamental aquando dos processos de implementação de práticas de teletrabalho, julgou-se interessante a análise desta no contexto de mudança do Grupo Ageas Portugal. Para além disso, numa das entrevistas exploratórias (ver anexo B) foi também mencionado que o Grupo é perspectivado pelos colaboradores como uma organização que emana jovialidade e que estes se sentem realmente jovens (até de espírito). Deste modo, designou-se como relevante analisar o ajuste entre valores individuais e organizacionais, a satisfação para com a comunicação interna e a perceção de aceitabilidade das práticas de teletrabalho, com base na idade dos inquiridos.

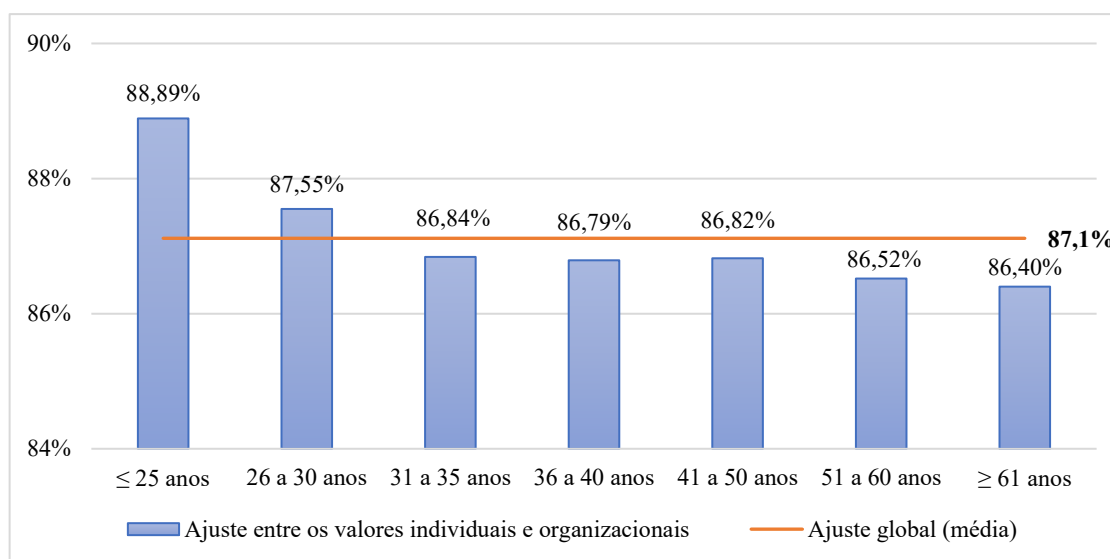
Por outro lado, o departamento que cada colaborador integra é também relevante para o estudo destas variáveis no contexto de possíveis subculturas. Tal como já supracitado, a existência de vários grupos dentro de uma organização pode levar ao aparecimento de subculturas, sendo por isso essencial que os líderes as reconheçam para que possam atuar em conformidade consoante a natureza de cada uma delas (Bauer & Erdogan, 2012). Efetivamente, os grupos profissionais, bem como as estruturas hierárquicas, podem influenciar a origem de subculturas organizacionais que, por sua vez, impactarão a cultura dominante (Howard-Grenville, 2006; Schein, 2010). Para além disso, o surgimento destas pode tornar-se mais provável em realidades que contemplam diversas equipas “à distância” (Burlea, 2007; Eriksson & Santesson, 2021). Desta forma, estabeleceu-se como oportuno explorar as variáveis da comunicação interna, da cultura organizacional e do teletrabalho, tendo em conta o departamento que cada colaborador integra.

Finalmente, optou-se por isolar a variável que concerne o nível de escolaridade dos colaboradores em virtude do apontado pela literatura mais recente. De facto, variados autores concluíram que, face aos recursos (mentais e tecnológicos) necessários ao bom desempenho em teletrabalho, os colaboradores com maiores níveis de escolaridade são também aqueles que mais aderem a esta prática de trabalho flexível (López-Igual & Rodríguez-Modroño, 2020). Consequentemente, organizações com um elevado número de colaboradores com frequência/conclusão de um curso de ensino superior, como é o caso do Grupo Ageas Portugal, poderão exibir maiores taxas de adoção de teletrabalho, dado que estas aumentam a par com o grau de escolaridade (Ollo-López et al., 2020). Ainda assim, com a evolução e penetração das tecnologias digitais no dia-a-dia de cada um, a diferença de utilização do teletrabalho entre os níveis de escolaridade tende a diminuir, seja por necessidade ou por aumento das capacidades tecnológicas individuais (Elldér, 2019). Posto isto, considera-se pertinente avaliar as variáveis da comunicação interna, da cultura organizacional e do teletrabalho, com base no grau de escolaridade dos respondentes. Porém, importa desde já ressaltar que os grupos dos graus de escolaridade respeitantes a “inferior ao 12º ano de escolaridade” e “doutoramento” são compostos apenas por uma pessoa, pelo que a representatividade e significância dos mesmos pode ser comprometida.

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

No que respeita à variável “idade” e ao seu cruzamento, num primeiro momento, com a cultura organizacional, nomeadamente com o ajuste entre os valores individuais e organizacionais, constata-se que os escalões etários mais novos são os únicos que se situam acima da taxa de ajuste média (87,1%) do Grupo, havendo uma tendência negativa à medida que a idade avança (ver seguinte gráfico 31). Desta forma, os indivíduos com 25 anos ou menos, demonstram um nível de ajuste na ordem dos 88,89%, os dos 26 aos 30 anos apontam uma taxa de 87,55%, seguidos dos três escalões seguintes, com taxas idênticas na ordem dos 86,8%, e, por fim, os indivíduos dos 51 a 60 anos (86,52%) e aqueles com 61 anos ou mais (86,4%).

Gráfico 31 – Cruzamento entre as variáveis “idade” e cultura organizacional



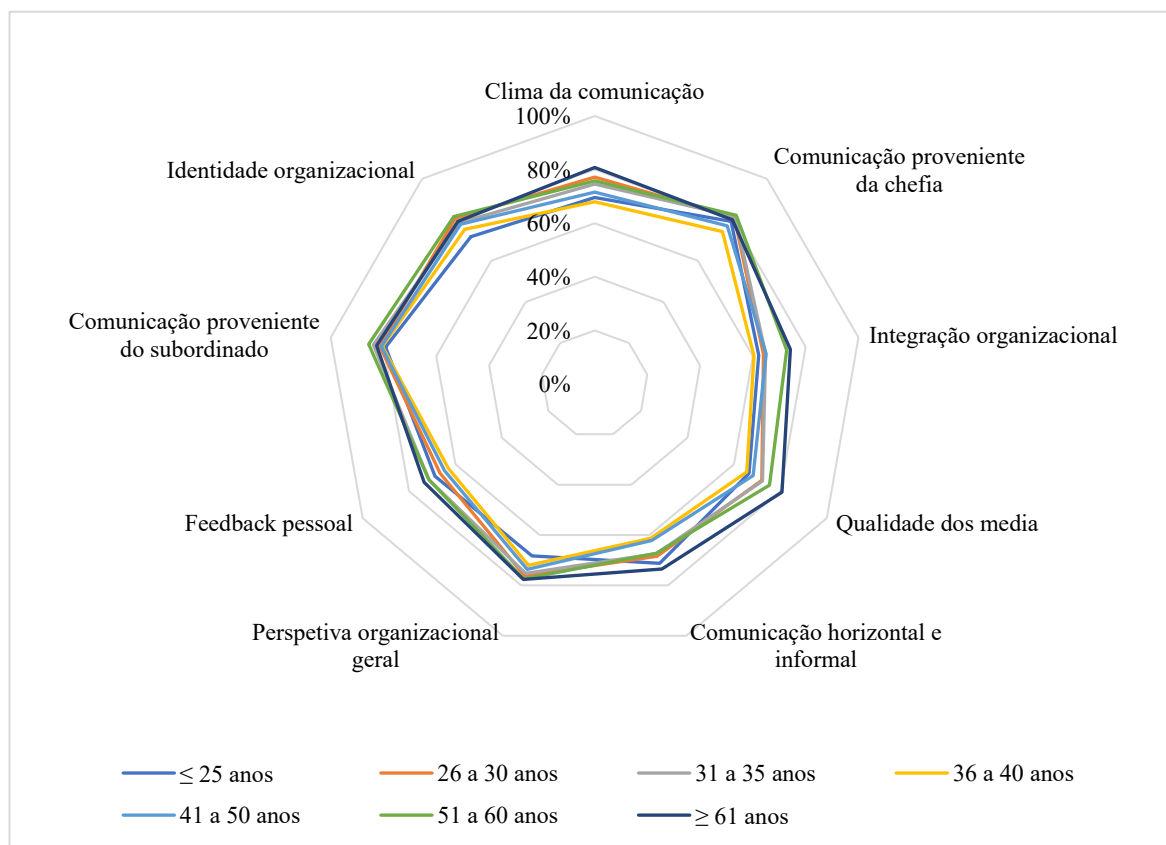
Fonte: Elaboração própria

Já o cruzamento entre as variáveis “idade” e as diferentes dimensões da comunicação interna apresenta valores mais díspares na sua análise, como exposto no seguinte gráfico 32. Relativamente ao clima da comunicação, denota-se que os indivíduos com mais de 60 anos apresentam o maior nível de satisfação (80,8%), seguidos daqueles com 26 a 30 anos (77,2%), dos 51 a 60 anos (75,8%) e dos 31 a 35 anos (74,6%). Por outro lado, os colaboradores dos 41 a 50 anos (71,6%), com menos de 26 anos (69,6%) e dos 36 a 40 anos (68%) evidenciam as taxas de satisfação mais reduzidas, ainda que positivas.

A comunicação proveniente da chefia também não salienta uma distribuição tendenciosa, sendo que se destacam com taxas superiores de satisfação os escalões etários referentes aos respondentes com 51 a 60 anos (82,2%) e 31 a 35 anos (81,6%), com 26 a 30 anos (81,2%) e com mais de 60 anos (80%). Abaixo da marca dos 80% encontram-se, novamente, os indivíduos com menos de 26 anos (79,2%), de 41 a 50 anos (77%) e dos 36 a 40 anos (74,2%).

Em termos de integração organizacional denotam-se taxas de satisfação mais reduzidas. Acima dos 70% de satisfação encontram-se somente os escalões etários mais velhos, entre os 51 e os 60 anos (72,8%) e acima dos 60 anos (74,2%). Estes são seguidos pelos colaboradores com 31 a 35 anos (64,8%), com 41 a 50 anos (65%), com 26 a 30 anos (64%), com menos de 26 anos (62,2%) e, por último, com 36 a 40 anos (60,4%).

Gráfico 32 – Cruzamento entre a variável “idade” e as dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

No que toca à qualidade dos *media*, destacam-se, crescentemente, os índices de satisfação dos grupos etários que englobam os indivíduos com mais de 60 anos (80,8%), de 51 a 60 anos (75,4%), de 31 a 35 anos e de 26 a 30 anos (ambos com 72,4%). Seguem-se os respondentes com 41 a 50 anos (68,4%), com menos de 26 anos (66,6%) e de 36 a 40 anos (65,6%).

A dimensão correspondente à comunicação horizontal e informal exhibe níveis de satisfação acima dos 70% apenas nos indivíduos com mais de 60 anos (73,4%) e com menos de 26 anos (71,2%). De seguida, encontram-se os colaboradores com 26 a 30 anos (68,4%), de 31 a 35 anos (67,4%), de 51 a 60 anos (67,2%), de 41 a 50 anos (62,2%) e de 36 a 40 anos (61,2%).

No que concerne à perspetiva organizacional geral, os escalões etários acima dos 60 anos (77,6%), dos 51 aos 60 anos (77,4%), dos 26 aos 30 anos (76,2%), dos 31 a 35 anos (75,2%), dos 41 aos 50 anos (73,6%) e dos 36 aos 40 anos (72%) situam-se todos acima da marca dos

70%, excetuando-se somente o grupo composto pelos indivíduos com menos de 26 anos que aponta uma taxa de satisfação na ordem dos 68,2%.

Por outro lado, a satisfação para com o *feedback* pessoal aponta, com níveis superiores, os colaboradores com mais de 60 anos (73,4%), os que têm entre 51 e 60 anos e entre 31 e 35 anos (ambos com 71,4%). Estes são seguidos pelos respondentes com menos de 26 anos (68,8%), com 26 a 30 anos (66,6%), com 41 a 50 anos (64,6%) e, por fim, com 36 a 40 anos (63%).

A comunicação proveniente do subordinado apresenta as taxas de satisfação mais elevadas, lideradas pelo grupo etário dos 51 aos 60 anos (85,6%). Seguem-se os colaboradores com 31 a 35 anos (83,8%), com mais de 60 anos (82,6%), com 26 a 30 anos (81,4%), com 41 a 50 anos (80,8%) e com a 36 a 40 anos (80,4%). Abaixo destes valores situam-se apenas os indivíduos com menos de 26 anos, que exibem um índice de satisfação de 79,2%.

Finalmente, a última dimensão, respeitante à satisfação para com a identidade organizacional, apresenta níveis superiores no grupo etário dos 51 aos 60 anos (81,6%) e dos 26 aos 30 anos (80,8%). De seguida encontram-se os respondentes com 31 a 35 anos e com mais de 60 anos (ambos com 78,6%), com 41 a 50 anos (77,8%), com a 36 a 40 anos (75,4%) e com menos de 26 anos (71,89%).

De forma a obter-se uma visão mais detalhada de cada uma das dimensões da comunicação interna por grupo etário, construiu-se também a seguinte tabela 33, que dispõe descritivamente o gráfico 32 anterior. Constata-se, pois, que os indivíduos com mais de 60 anos exibem uma taxa de satisfação global para com a comunicação interna bastante elevada (78%), seguidos pelos dos 51 aos 60 anos (76,6%), dos 31 a 35 anos (74,42%) pelos dos 26 aos 30 anos (74,2%) – situando-se acima da taxa média global de satisfação (72,9%). Já os indivíduos dos 41 aos 50 anos (71,22%), com menos de 26 anos (70,76%) e dos 36 aos 40 anos (68,91%) são aqueles que demonstram menor satisfação para com a comunicação interna.

Tabela 33 – Cruzamento descritivo entre a variável “idade” e as dimensões da comunicação interna

Dimensão da comunicação interna	Idade (anos)	≤ 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 50	51 a 60	≥ 61
	Clima da comunicação		69,60%	77,20%	74,60%	68,00%	71,60%	75,80%
Comunicação proveniente da chefia		79,20%	81,20%	81,60%	74,20%	77,00%	82,20%	80,00%
Integração organizacional		62,20%	64,00%	64,80%	60,40%	65,00%	72,80%	74,20%
Qualidade dos <i>media</i>		66,60%	72,00%	72,40%	65,60%	68,40%	75,40%	80,80%
Comunicação horizontal e informal		71,20%	68,40%	67,40%	61,20%	62,20%	67,20%	73,40%
Perspetiva organizacional geral		68,20%	76,20%	75,20%	72,00%	73,60%	77,40%	77,60%
<i>Feedback</i> pessoal		68,80%	66,60%	71,40%	63,00%	64,60%	71,40%	73,40%
Comunicação proveniente do subordinado		79,20%	81,40%	83,80%	80,40%	80,80%	85,60%	82,60%
Identidade organizacional		71,80%	80,80%	78,60%	75,40%	77,80%	81,60%	79,20%
Satisfação global (média/idade)		70,76%	74,20%	74,42%	68,91%	71,22%	76,60%	78,00%

Fonte: Elaboração própria

Alocado à comunicação interna, foi também medido o nível de satisfação para com o trabalho dos colaboradores, o qual se cruza agora com a idade dos mesmos (ver seguinte tabela 34). Como é observável, os escalões intermédios são aqueles que exibem níveis mais reduzidos de satisfação para com o trabalho, ou seja, os indivíduos entre os 41 e 50 anos (72,41%), entre os 36 e 40 anos (73,94%) e entre os 31 e 35 anos (75,51%). Por outro lado, e acima da média global de satisfação, situada nos 77,6%, encontram-se os colaboradores com mais de 26 anos (77,61%), entre os 51 e 60 anos (78,72%), entre os 26 e os 30 anos (80,01%) e aqueles com mais de 60 anos (85,31%).

Tabela 34 – Cruzamento entre a variável “idade” e a satisfação para com o trabalho

Idade (anos)	Satisfação para com o trabalho
≤ 25	77,61%
26 a 30	80,01%
31 a 35	75,51%
36 a 40	73,94%
41 a 50	72,41%
51 a 60	78,72%
≥ 61	85,31%

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, no que diz respeito à evolução desta variável nos dois meses anteriores à aplicação do inquérito por questionário, verifica-se que a maioria dos colaboradores aponta que o seu nível se manteve igual, em todos os grupos etários, e que somente nos escalões até aos 30 anos e acima dos 60 anos foram mais aqueles que sentiram uma evolução positiva desta variável. De facto, quando comparados com os que declaram uma redução do nível de satisfação para com o trabalho, os escalões etários dos 31 aos 60 anos apresentam resultados mais negativos, tal como exposto na seguinte tabela 35.

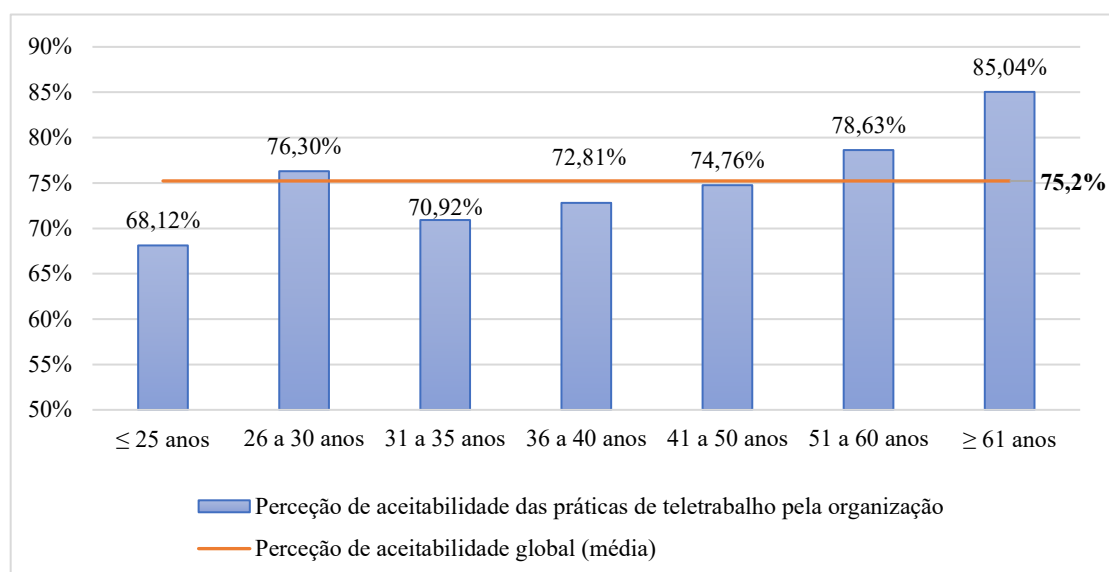
Tabela 35 – Cruzamento entre a variável “idade” e a evolução do nível de satisfação para com o trabalho

Idade (anos)	Decresceu	Manteve-se igual	Aumentou
≤ 25	1	5	3
26 a 30	8	13	12
31 a 35	10	14	10
36 a 40	18	21	8
41 a 50	44	58	12
51 a 60	16	50	7
≥ 61	1	4	3

Fonte: Elaboração própria

Por último, procedeu-se também ao cruzamento entre a variável “idade” e o teletrabalho, no âmbito da perceção da aceitabilidade desta prática no Grupo Ageas Portugal. Como é possível aferir através do seguinte gráfico 33, o escalão etário referente aos colaboradores com mais de 60 anos apresenta uma taxa na ordem dos 85,04%, seguido daqueles com 51 a 60 anos (78,63%) e daqueles com 26 a 30 anos (76,30%). Os restantes grupos etários situam-se, pois, abaixo da média global de aceitabilidade (75,2%), com índices de 74,76% (dos 41 aos 50 anos), 72,81% (dos 36 aos 40 anos), 70,92% (dos 31 aos 35 anos) e 68,12% (até aos 26 anos).

Gráfico 33 – Cruzamento entre as variáveis “idade” e teletrabalho

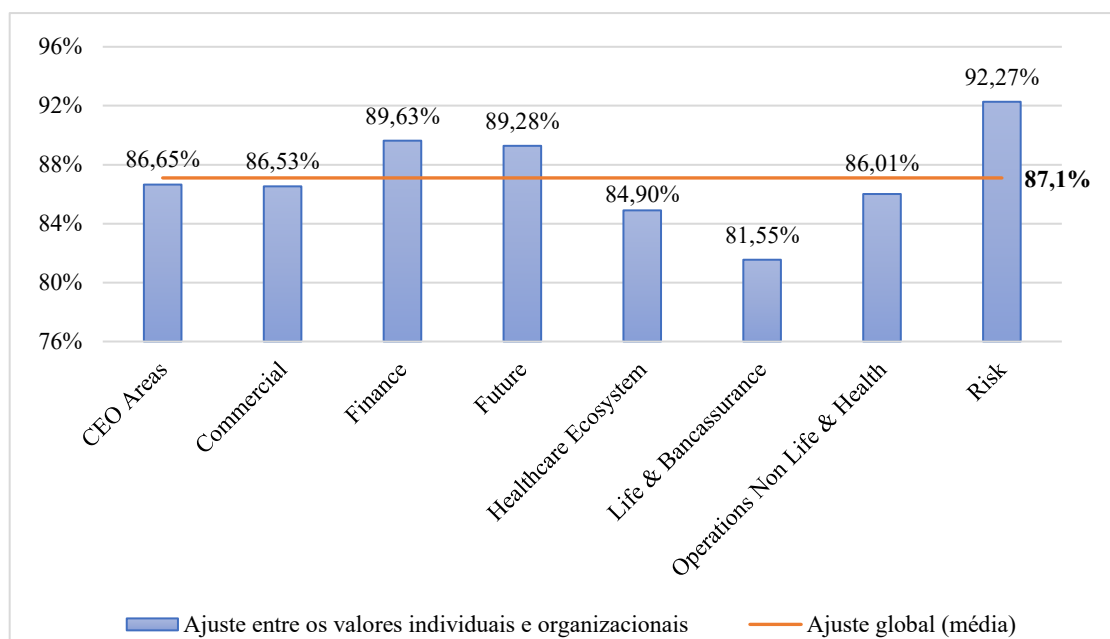


Fonte: Elaboração própria

5.3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “departamento que integra” e os dados gerais do estudo

No que se refere à variável “departamento que integra” cruza-se, num primeiro momento, com a cultura organizacional, por intermédio do ajuste entre os valores individuais e organizacionais. Averigua-se, pois, que apenas os departamentos *Risk* (92,27%), *Finance* (89,63%) e *Future* (89,28%) se situam acima da média global do ajuste entre valores individuais e organizacionais (87,1%). Por conseguinte, os departamentos *CEO Areas* (86,65%), *Commercial* (86,53%), *Operations Non Life & Health* (86,01%), *Healthcare Ecosystem* (84,9%) e *Life & Bancassurance* (81,55%) posicionam-se abaixo da média global, sendo que este último se distancia de forma considerável (ver seguinte gráfico 34).

Gráfico 34 – Cruzamento entre as variáveis “departamento que integra” e cultura organizacional



Fonte; Elaboração própria

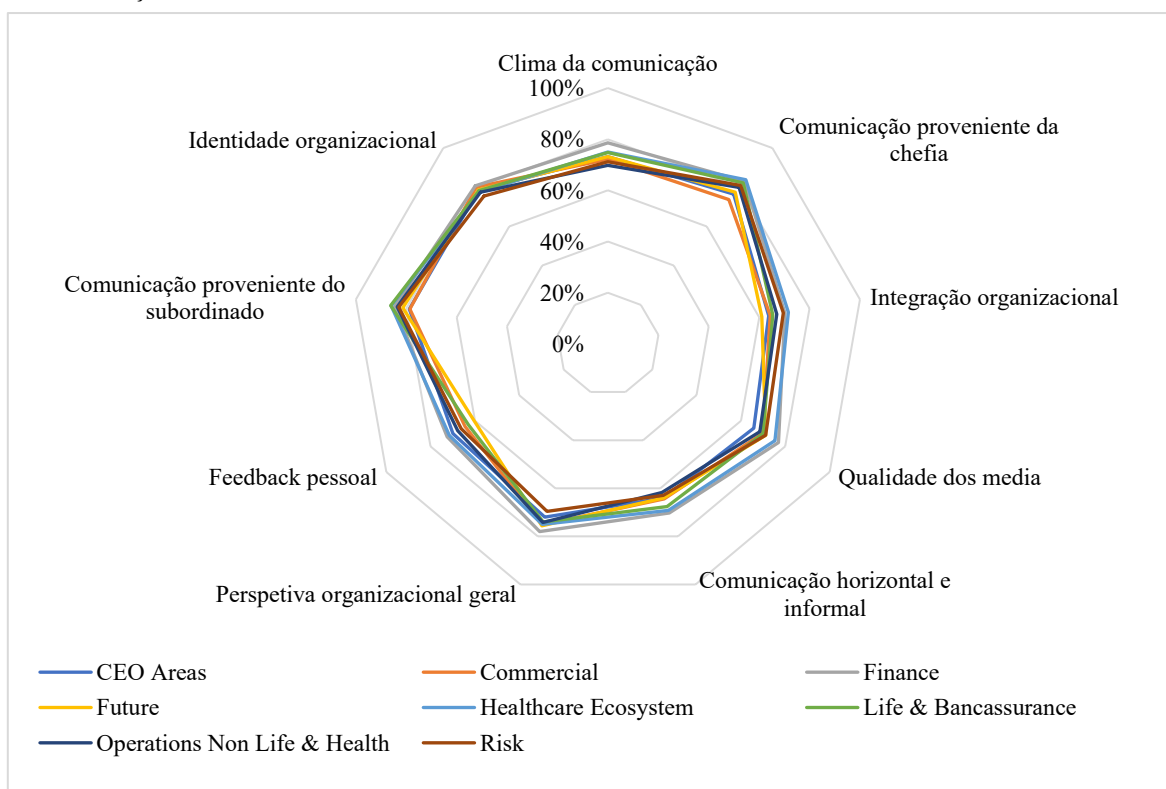
Já o cruzamento entre as variáveis “departamento que integra” e as diferentes dimensões da comunicação interna, expõe uma tendência menos evidente de valores (ver seguinte gráfico 35). No que se refere ao clima da comunicação, denota-se que os indivíduos pertencentes ao departamento *Finance* apresentam o maior nível de satisfação (78,6%), seguidos dos de *Healthcare Ecosystem* (75%) e dos de *Life & Bancassurance* (74,8). Por outro lado, os colaboradores de *CEO Areas* (73,2%), *Future* (73,2%), *Commercial* (72,2%), *Risk* (71,2%) e *Operations Non Life & Health* (69,8%) evidenciam as taxas de satisfação mais reduzidas, ainda que positivas.

No que toca à comunicação proveniente da chefia destacam-se com taxas superiores de satisfação os departamentos *Healthcare Ecosystem* (83,8%), *Finance* (83%), *Life & Bancassurance* (82,2%) e *Risk* (80,8%). Abaixo da marca dos 80% encontram-se os departamentos *Operations Non Life & Health* (79,8%), *Future* (77,4%), *CEO Areas* (76,4%) e *Commercial* (72,2%).

Em termos de integração organizacional denotam-se taxas de satisfação mais reduzidas. Acima dos 70% de satisfação encontram-se somente os departamentos de *Healthcare Ecosystem* (71,6%) e *Finance* (70,2%). Estes são seguidos pelos departamentos *Risk*

(69,6%), *Operations Non Life & Health* (67%), *Life & Bancassurance* (65,4%), *Commercial* (64,4%), *CEO Areas* (63,8%) e, por fim, *Future* (61%).

Gráfico 35 – Cruzamento entre a variável “departamento que integra” e as dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à qualidade dos *media*, destacam-se, crescentemente, os índices de satisfação dos colaboradores que integram os departamentos *Finance* (77%), *Healthcare Ecosystem* (75,4%), *Future* e *Risk* (ambos com 71,2%), *Life & Bancassurance* (70%), *Commercial* (69,8%), *Operations Non Life & Health* (68,6%) e *CEO Areas* (65,8%).

A dimensão correspondente à comunicação horizontal e informal exhibe níveis de satisfação acima dos 70% apenas no caso dos respondentes que pertencem ao departamento *Finance* (70,2%). De seguida, encontram-se os inquiridos dos departamentos *Healthcare Ecosystem* (69,2%), *Life & Bancassurance* (67,6%), *Commercial* (64,4%), *CEO Areas* e *Future* (ambos com 64%), *Risk* (63%) e *Operations Non Life & Health* (61,8%).

No que concerne à perspetiva organizacional geral, apenas o departamento *Risk* (69,6%) se situa abaixo da marca 70%. Os departamentos *Finance* (78%), *Future* (75,6%), *Commercial*

(75,2%), *Healthcare Ecosystem* (75%), *Operation Non Life & Health* (74,2%), *Life & Bancassurance* (74%) e *CEO Areas* (72%) exibem índices bastante positivos.

Por outro lado, a satisfação para com o *feedback* pessoal aponta valores menos positivos. Com níveis superiores destacam-se os departamentos *Finance* (72,6%), *Healthcare Ecosystem* (71,6%) e *CEO Areas* (70%). Estes são seguidos pelos respondentes pertencentes aos departamentos *Operations Non Life & Health* (67,8%), *Risk* (66,2%), *Commercial* (64,4%), *Life & Bancassurance* (63%) e *Future* (60,2%).

A comunicação proveniente do subordinado apresenta as taxas de satisfação mais elevadas, lideradas pelos departamentos *Life & Bancassurance* (86,2%), *Healthcare Ecosystem* (86%), *Finance* (84,6%), *Operations Non Life & Health* (83,6%), *Risk* (83%) e *Future* (81,4%). Abaixo de uma satisfação superior a 80%, situam-se apenas os departamentos *CEO Areas* e *Commercial*, com índices de satisfação de 78,8% e 78,6%, respetivamente.

Finalmente, a última dimensão, respeitante à satisfação para com a identidade organizacional, apresenta níveis superiores nos departamentos *Finance* (80,6%) e *Commercial* (80%). De seguida encontram-se os respondentes pertencentes aos departamentos *CEO Areas* e *Future* (ambos com 78,6%), *Life & Bancassurance* (78,2%), *Healthcare Ecosystem* (77,6%), *Operations Non Life & Health* (77,4%) e *Risk* (75,4%).

Com o intuito de poder obter-se uma perspetiva mais aprofundada de cada uma destas dimensões da comunicação interna por departamento do Grupo, expõe-se seguidamente a tabela 36, que apresenta descritivamente os dados presentes no gráfico 35 anterior.

Posto isto, verifica-se que os departamentos *Finance* (77,2%), *Healthcare Ecosystem* (76,13%) e *Life & Bancassurance* (73,49%) demonstram ser os mais satisfeitos para com a comunicação interna – situando-se acima da taxa média global de satisfação (72,9%). Consequentemente, os indivíduos que compõem os departamentos de *Operations Non Life & Health* e *Risk* (ambos com 72,22%) e *CEO Areas*, *Commercial* e *Future* (todos com 71,4%) declaram ser os menos satisfeitos com a comunicação interna do Grupo Ageas Portugal.

Tabela 36 – Cruzamento descritivo entre a variável “departamento que integra” e as dimensões da comunicação interna

Dimensão da comunicação interna	Departamento	CEO Areas	Commercial	Finance	Future	Healthcare Ecosystem	Life & Bancassurance	Operations Non Life & Health	Risk
Clima da comunicação		73,20%	72,20%	78,60%	73,20%	75,00%	74,80%	69,80%	71,20%
Comunicação proveniente da chefia		76,40%	73,60%	83,00%	77,40%	83,80%	82,20%	79,80%	80,80%
Integração organizacional		63,80%	64,40%	70,20%	61,00%	71,60%	65,40%	67,00%	69,60%
Qualidade dos <i>media</i>		65,80%	69,80%	77,00%	71,20%	75,40%	70,00%	68,60%	71,20%
Comunicação horizontal e informal		64,00%	64,40%	70,20%	64,00%	69,20%	67,60%	61,80%	63,00%
Perspetiva organizacional geral		72,00%	75,20%	78,00%	75,60%	75,00%	74,00%	74,20%	69,60%
<i>Feedback</i> pessoal		70,00%	64,40%	72,60%	60,20%	71,60%	63,00%	67,80%	66,20%
Comunicação proveniente do subordinado		78,80%	78,60%	84,60%	81,40%	86,00%	86,20%	83,60%	83,00%
Identidade organizacional		78,60%	80,00%	80,60%	78,60%	77,60%	78,20%	77,40%	75,40%
Satisfação global (média/departamento)		71,40%	71,40%	77,20%	71,40%	76,13%	73,49%	72,22%	72,22%

Fonte: Elaboração própria

Adicionalmente, no que concerne ao nível de satisfação dos colaboradores para com o trabalho, com base no departamento que cada um integra, observa-se que não existe uma diferença significativa entre departamentos, com exceção do *Healthcare Ecosystem* que demonstra um nível de satisfação superior na ordem dos 81,55%. Em contrapartida, os restantes departamentos, isto é, *Risk* (77,63%), *Operations Non Life & Health* (77,6%), *Life & Bancassurance* (76,88%), *Commercial* (76,84%), *CEO Areas* (76,82%), *Future* (76,8%) e *Finance* (76,58%) aproximam-se da média de satisfação global de 77,6% (ver seguinte tabela 37).

Tabela 37 – Cruzamento entre a variável “departamento que integra” e a satisfação para com o trabalho

Departamento	Satisfação para com o trabalho
CEO Areas	76,82%
Commercial	76,84%
Finance	76,58%
Future	76,80%
Healthcare Ecosystem	81,55%
Life & Bancassurance	76,88%
Operations Non Life & Health	77,60%
Risk	77,63%

Fonte: Elaboração própria

Ainda nesta temática, averigua-se que a maioria dos colaboradores aponta que o seu nível de satisfação para com o trabalho se manteve igual nos dois meses anteriores à resposta ao inquérito por questionário, em todos os departamentos. Todavia, de forma geral, apenas os colaboradores que compõem os departamentos *CEO Areas* e *Healthcare Ecosystem* sentiram uma evolução positiva desta variável, quando comparados com os restantes departamentos (*Commercial*, *Finance*, *Future*, *Life & Bancassurance*, *Operations Non Life & Health* e *Risk*), tal como evidenciado na seguinte tabela 38.

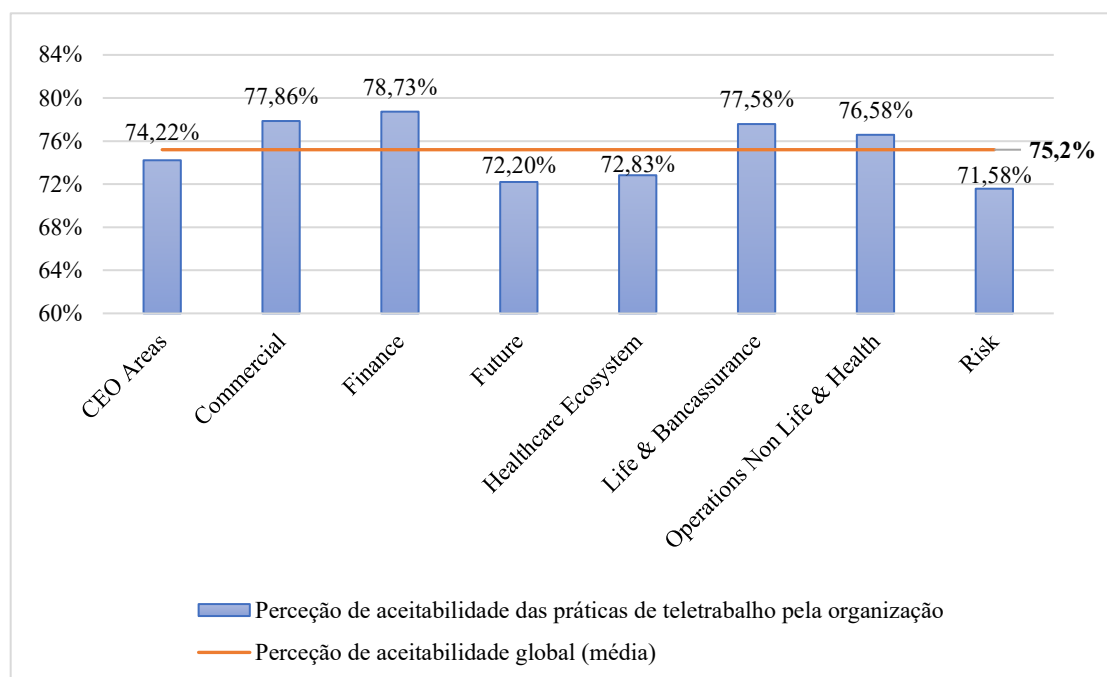
Tabela 38 – Cruzamento entre a variável “departamento que integra” e a evolução do nível de satisfação para com o trabalho

Departamento	Evolução da satisfação para com o trabalho		
	Decresceu	Manteve-se igual	Aumentou
CEO Areas	9	19	15
Commercial	19	31	8
Finance	16	26	7
Future	17	13	6
Healthcare Ecosystem	4	7	5
Life & Bancassurance	7	13	2
Operations Non Life & Health	22	46	10
Risk	4	10	2

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, efetuou-se também o cruzamento entre a variável “departamento que integra” e o teletrabalho, no âmbito da perceção da aceitabilidade desta prática no Grupo Ageas Portugal (ver seguinte gráfico 36). Observa-se, assim, que os colaboradores pertencentes aos departamentos *Finance* (78,73%), *Commercial* (77,86%), *Life & Bancassurance* (77,58%) e *Operations Non Life & Health* (76,58%) são os que possuem uma visão mais positiva no que toca à aceitabilidade do teletrabalho pelo Grupo Ageas Portugal, posicionando-se acima da média global de 75,2%. Ao invés disso, os departamentos *CEO Areas* (74,22%), *Healthcare Ecosystem* (72,83%), *Future* (72,2%) e *Risk* (71,58%) situam-se abaixo da média global da aceitabilidade do teletrabalho e demonstram uma perspetiva mais negativa acerca da mesma por parte da organização.

Gráfico 36 – Cruzamento entre as variáveis “departamento que integra” e teletrabalho

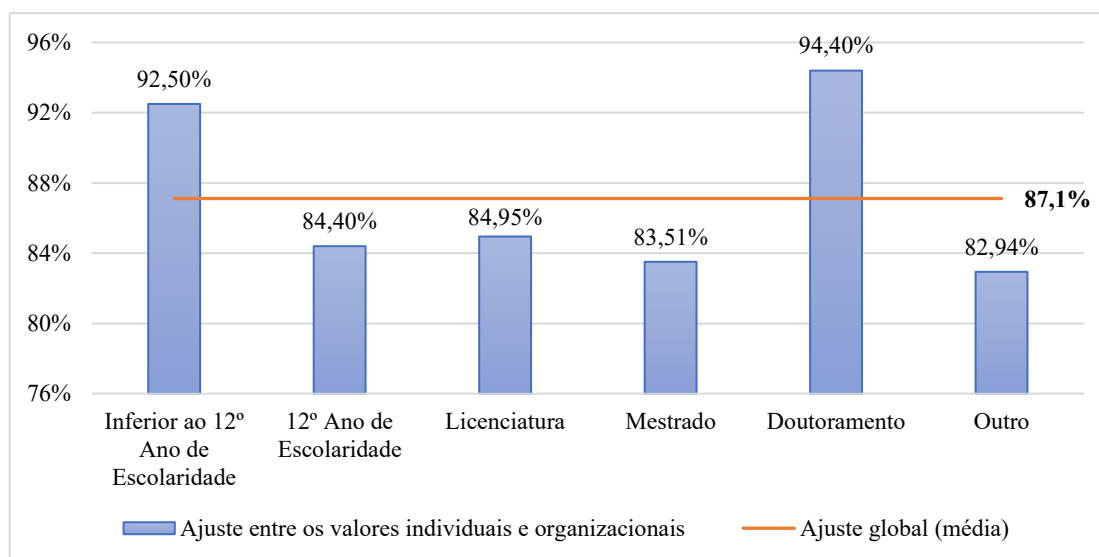


Fonte: Elaboração própria

5.3.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e os dados gerais do estudo

Relativamente ao cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e cultura organizacional, por intermédio da aferição do ajuste entre os valores individuais e organizacionais, constata-se que o grau de escolaridade mais baixo (92,5%), bem como o mais elevado (94,4%), são aqueles que melhor se posicionam, situando-se acima da taxa de ajuste média (87,1%). Desta forma, os indivíduos com o 12º ano de escolaridade demonstram um nível de ajuste na ordem dos 84,4%, os licenciados apontam uma taxa de 84,95%, os mestres uma taxa de 83,51%, e, por fim, os restantes indivíduos situam-se nos 82,94% (ver seguinte gráfico 37).

Gráfico 37 – Cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria

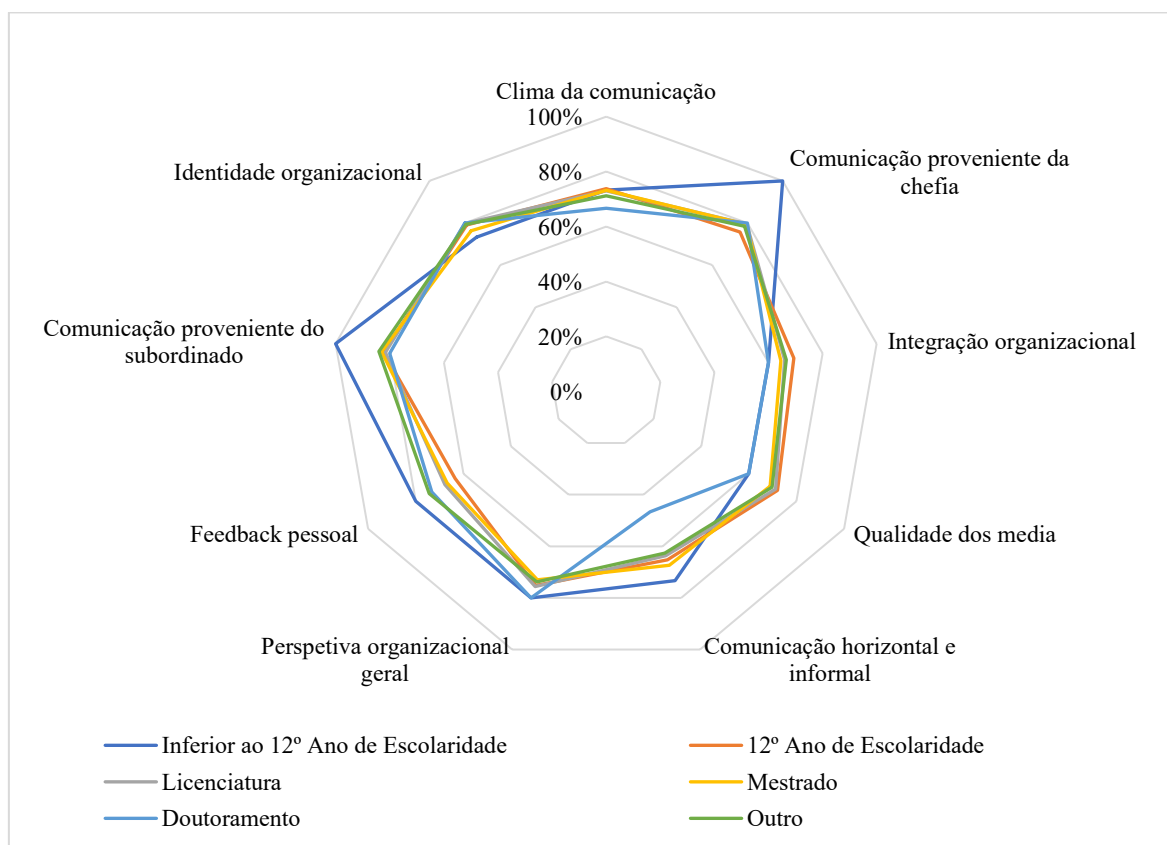
Por outro lado, o cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e as diferentes dimensões da comunicação interna apresenta valores mais homogêneos na sua análise, excetuando-se novamente o grau inferior ao 12º ano de escolaridade e o doutoramento, tal como exposto no seguinte gráfico 38. Relativamente ao clima da comunicação, denota-se uma significativa homogeneidade de respostas, sendo que os indivíduos com o 12º ano de escolaridade apresentam o maior nível de satisfação (73,8%), seguidos daqueles com um grau de escolaridade inferior ao ensino secundário (73,33%), dos mestres (73,2%) e dos licenciados (73%). Por outro lado, os colaboradores com “outro” grau de escolaridade (71,2%) e com doutoramento (66,67%) evidenciam as taxas de satisfação mais reduzidas, ainda que positivas.

A comunicação proveniente da chefia enfatiza uma satisfação de 100% no que diz respeito a colaboradores com um grau de escolaridade inferior ao 12º ano, destacando-se também com taxas superiores de satisfação os doutorados (80%), os mestres (79,4%) e os licenciados (79,6%). Ademais, os indivíduos com “outro” grau de escolaridade declaram uma satisfação na ordem dos 78,4% e aqueles que possuem o ensino secundário na ordem dos 75,8%.

Em termos de integração organizacional denotam-se taxas de satisfação mais reduzidas, dado que nenhum grau apresenta uma satisfação média acima dos 70%. Assim sendo, os respondentes com o 12º ano de escolaridade demonstra uma taxa de satisfação de 69,4%, seguidos daqueles que possuem “outro” grau de escolaridade (66,6%) e licenciatura (66%).

Por último, os mestres (64,6%), os doutorados e os indivíduos com menos que o ensino secundário (ambos com 60%).

Gráfico 38 – Cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e as dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

No que toca à qualidade dos *media*, destacam-se, crescentemente, os índices de satisfação dos colaboradores com o 12º ano de escolaridade (72%), com licenciatura (71,2%), com “outro” grau (69,8%) e com mestrado (69%). Já pela negativa, salienta-se novamente o grau de escolaridade mais reduzido e mais elevado, com uma taxa de satisfação semelhante, na ordem dos 60%.

A dimensão correspondente à comunicação horizontal e informal exhibe níveis de satisfação acima dos 70% apenas nos indivíduos que possuem com menos do que o ensino secundário (73,33%). De seguida, encontram-se os colaboradores com mestrado (67,4%), com o 12º ano de escolaridade (65,2%), com licenciatura (63,6%), com “outro” grau (62,60%) e, por fim, os doutorados com uma satisfação bastante reduzida (46,67%).

No que concerne à perspectiva organizacional geral, mais uma vez, os graus respeitantes a inferior ao 12º ano de escolaridade e doutoramento destacam-se, situando-se nos 80% de satisfação. Seguem-se os licenciados (75,6%), aqueles que possuem o ensino secundário (75,2%), os que têm “outro” grau de escolaridade (73,8%) e os mestres (73%).

Identicamente, a satisfação para com o *feedback* pessoal aponta, com níveis superiores, os colaboradores com grau de escolaridade inferior ao 12º ano de escolaridade (80%), com “outro” grau (74,4%) e com doutoramento (73,33%). Estes são seguidos pelos respondentes com licenciatura (67,8%), com mestrado (66,8%) e com ensino secundário (63,4%).

A comunicação proveniente do subordinado apresenta as taxas de satisfação mais elevadas, lideradas pelo grupo que possui menos que o 12º ano de escolaridade (100%). Seguem-se os colaboradores com “outro” grau de escolaridade (84%), com mestrado (83%), com ensino secundário (82,2%), com licenciatura (81,6%) e, por fim, com doutoramento (80%).

Finalmente, a última dimensão, respeitante à satisfação para com a identidade organizacional, apresenta níveis superiores no grupo de doutorados, com uma taxa de satisfação de 80%. De seguida encontram-se os respondentes com licenciatura (79,8%), com “outro” grau de escolaridade (79,4%), com o ensino secundário (79%), com mestrado (76,4%) e com menos do que o 12º ano de escolaridade (73,33%).

De modo a obter-se uma visão mais detalhada de cada uma das dimensões da comunicação interna por grau de escolaridade, apresenta-se seguidamente a tabela 39, que sumariza descritivamente o gráfico 38 anterior. Posto isto, verifica-se que os colaboradores que detêm um grau de escolaridade inferior ao 12º ano, possuem a taxa de satisfação global para com a comunicação interna mais elevada (77,78%), seguidos daqueles com “outro” grau de escolaridade (73,36%) e dos licenciados (73,13%) – situando-se acima da taxa média global de satisfação (72,9%). Contrariamente, os indivíduos com o ensino secundário (72,89%), com mestrado (72,53%) e com doutoramento (69,63%) posicionam-se abaixo da média global, ainda que de forma ligeira.

Tabela 39 – Cruzamento descritivo entre a variável “grau de escolaridade” e as dimensões da comunicação interna

Dimensão da comunicação interna	Inferior ao 12º Ano de Escolaridade	12º Ano de Escolaridade	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento	Outro
Clima da comunicação	73,33%	73,80%	73,00%	73,20%	66,67%	71,20%
Comunicação proveniente da chefia	100,00%	75,80%	79,60%	79,40%	80,00%	78,40%
Integração organizacional	60,00%	69,40%	66,00%	64,60%	60,00%	66,60%
Qualidade dos <i>media</i>	60,00%	72,00%	71,20%	69,00%	60,00%	69,80%
Comunicação horizontal e informal	73,33%	65,20%	63,60%	67,40%	46,67%	62,60%
Perspetiva organizacional geral	80,00%	75,20%	75,60%	73,00%	80,00%	73,80%
<i>Feedback</i> pessoal	80,00%	63,40%	67,80%	66,80%	73,33%	74,40%
Comunicação proveniente do subordinado	100,00%	82,20%	81,60%	83,00%	80,00%	84,00%
Identidade organizacional	73,33%	79,00%	79,80%	76,40%	80,00%	79,40%
Satisfação global (média/grau de escolaridade)	77,78%	72,89%	73,13%	72,53%	69,63%	73,36%

Fonte: Elaboração própria

Complementarmente, foi possível efetuar-se também o cruzamento entre a satisfação para com o trabalho e o grau de escolaridade dos colaboradores (ver seguinte tabela 40). É, pois, constatável a liderança dos doutorados, com uma taxa de satisfação na ordem dos 90,11%, seguidos dos indivíduos com “outro” grau de escolaridade (80,15%) e com menos que o 12º ano de escolaridade (79,2%). Por outro lado, e posicionando-se abaixo da média global de satisfação (77,6%), encontram-se os respondentes com mestrado (73,23%), ensino secundário (72,26%) e licenciatura (71,15%).

Tabela 40 – Cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e a satisfação para com o trabalho

Grado de escolaridade	Satisfação para com o trabalho
Inferior ao 12º Ano de Escolaridade	79,20%
12º Ano de Escolaridade	72,26%
Licenciatura	71,15%
Mestrado	73,23%
Doutoramento	90,11%
Outro	80,15%

Fonte: Elaboração própria

Ademais, no que se refere à evolução da satisfação para com o trabalho nos dois meses anteriores à resposta dos colaboradores ao inquérito por questionário aplicado, observa-se que a maioria dos colaboradores aponta que o seu nível se manteve igual, em todos os graus de escolaridade, e que somente no grupo de doutoramento a evolução positiva desta variável superou a negativa, tal como exposto na seguinte tabela 41.

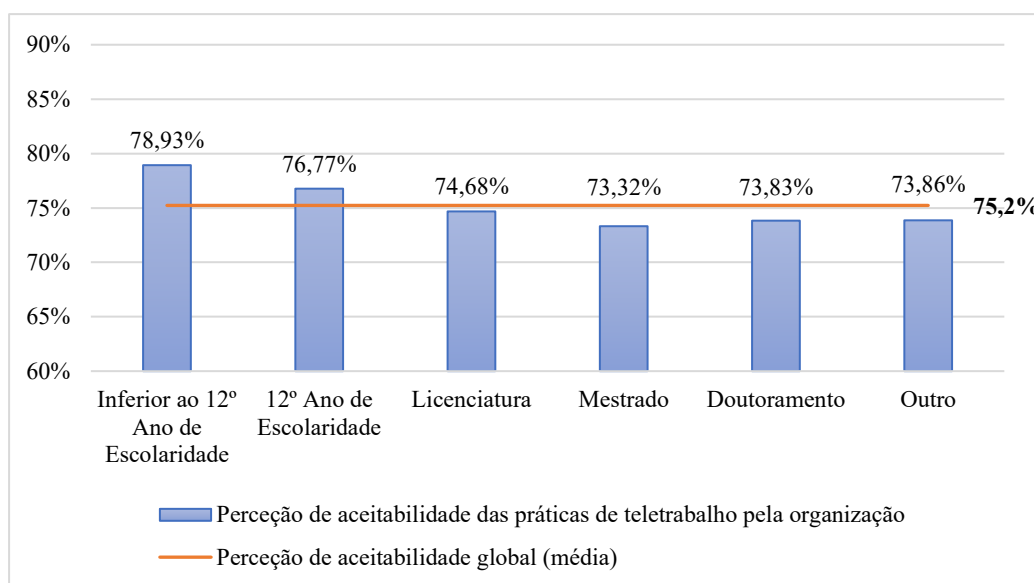
Tabela 41 – Cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e a evolução do nível de satisfação para com o trabalho

Evolução da satisfação para com o trabalho Grau de escolaridade	Decresceu	Manteve-se igual	Aumentou
Inferior ao 12º Ano de Escolaridade	1	0	0
12º Ano de Escolaridade	11	36	5
Licenciatura	52	84	23
Mestrado	30	39	23
Doutoramento	0	0	1
Outro	4	6	3

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, realizou-se também o cruzamento entre a variável “grau de escolaridade” e o teletrabalho, no âmbito da perceção da aceitabilidade desta prática no Grupo Ageas Portugal (ver seguinte gráfico 39). Conclui-se, deste modo, que apenas os dois grupos compostos por colaboradores com graus de escolaridade não superiores se situam acima da média global da aceitabilidade (75,2%). Os colaboradores pertencentes aos restantes grupos posicionam-se ligeiramente abaixo desta média com índices de 74,68% (com licenciatura), 73,86% (com “outro” grau), 73,83% (com doutoramento) e 73,32% (com mestrado).

Gráfico 39 – Cruzamento entre as variáveis “grau de escolaridade” e teletrabalho



Fonte: Elaboração própria

5.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação

A temática que concerne as “novas” práticas de trabalho à distância, nomeadamente o teletrabalho, tem vindo a captar o interesse por parte da academia e do campo organizacional (Narayanan et al., 2017). Tal deve-se, em boa parte, aos benefícios e constrangimentos que este pode constituir numa organização que opte por implementá-lo, ou não. Nos dias de hoje, se, por um lado, uma organização adotar esta prática e não souber antecipar, inspirar e entregar um produto consistente e sustentável aos seus colaboradores, sofrerá elevados prejuízos no que toca à eficiência e eficácia de resultados, por outro lado, se esta optar por não a implementar, será também alvo de reduções em métricas como a retenção, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Deste modo, exhibe-se como imprescindível compreender os mecanismos e procedimentos inerentes ao teletrabalho, por forma a fomentar uma construção e implementação deste bem-sucedidas e que previnam fatores como aqueles já identificados (Messenger, 2017; Wilkers, 2020).

Uma das variáveis que mais tem despertado curiosidade no que toca aos efeitos do teletrabalho, é a cultura organizacional (Cable & Edwards, 2004). Conhecendo-se, pois, a relação bilateral que esta dinâmica pode apresentar, julgou-se pertinente investigá-la numa realidade organizacional específica, como o Grupo Ageas Portugal, aplicando-se o modelo de Hoang et al. (2008). Ora, por outro lado, e perspetivando-se a comunicação interna como

estratégica para qualquer organização, tornou-se relevante examinar uma potencial intervenção desta na relação exercida entre a percepção acerca da aceitabilidade do teletrabalho pelo Grupo e a cultura organizacional (Downs & Hazen, 1977). Recorrendo-se, pois, à aplicação de um inquérito por questionário para a obtenção dos dados primários do estudo, foi possível capturar uma imagem do Grupo Ageas Portugal, no que respeita às três variáveis em investigação, por intermédio das percepções dos colaboradores.

De acordo com os dados primários recolhidos, é possível descrever a cultura organizacional do Grupo como forte e unida, com um ajuste e concordância muito positivos entre os valores individuais de cada colaborador e os valores organizacionais percebidos pelos mesmos. É perceptível que “tornar o mundo num lugar melhor” e “ser um exemplo para outros” são princípios considerados como fundamentais pelos colaboradores e que estes os reveem na forma de atuação da organização. Tal foi também espelhado nas entrevistas exploratórias conduzidas, onde se destacou que existe um “cuidado com o tema da sustentabilidade no dia-a-dia, nos vários processos, do mais micro ao mais macro” (ver anexo B) e nos documentos oficiais da organização que, simultaneamente à inauguração do edifício de Lisboa, desenvolveu parcerias com instituições de solidariedade social, tais como o Café Joyeux e as Associações CRESCER e Semear (Grupo Ageas Portugal, 2021a).

Desta forma, temáticas como a inclusão e a não discriminação presentes no *mindset* do Grupo e também nas entrevistas exploratórias, são transportadas de forma clara para o pensamento dos colaboradores, resultando num alinhamento quase perfeito no que toca a estes valores, contribuindo assim para uma cultura organizacional forte que, por intermédio desta congruência, é capaz de influenciar positivamente a prossecução unida, alinhada e transparente de objetivos (Cable & Edwards, 2004; Robbins & Judge, 2013).

Quando a Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional refere que, atualmente, o “trabalho é uma extensão do nosso dia-a-dia, da nossa vida pessoal [e que] já não há barreira entre casa e trabalho” (ver anexo C), vai, pois, ao encontro da noção que a cultura reflete de forma mais visível a identidade de uma organização, permitindo que os seus membros a conheçam e lhe saibam atribuir o adequado significado, para que exista uma relação de significados partilhados e relevantes no campo mental dos colaboradores, seja ela presencial ou à distância (Ravasi & Schultz, 2006). Somente assim, os níveis de identificação organizacional podem ser estimulados, para que o trabalho seja

realmente encarado, de forma positiva, como uma extensão da vida pessoal (He & Brown, 2013; Henderson et al., 2015).

Por outro lado, os colaboradores apontaram uma discrepância na importância conferida à “compensação global (salários e outros benefícios)”, sentindo que o Grupo Ageas Portugal não se preocupa tanto quanto eles com a recompensa do seu trabalho. Busu e Gyorgy (2021) apresentam uma explicação para esta situação, afirmando que aquando da implementação e gestão de mudança organizacional, as pessoas veem necessidade de ter o seu trabalho reconhecido de forma acrescida, devido ao esforço que aplicam na adaptação das tarefas desempenhadas e ao modo de estabelecer relações interpessoais. Esta compensação suplementar, quando empregada, atua diretamente na prevenção da resistência à mudança, tornando-a mais apelativa e motivando os colaboradores a fazerem ativamente parte dela. Contudo, esta compensação não tem de ser, obrigatoriamente, monetária, visto que cada vez mais os colaboradores a perspetivam como um conjunto de políticas que englobam o seu bem-estar na organização como um todo, integradas em culturas organizacionais emocionalmente positivas (Yue et al., 2020).

Desta forma, embora a cultura organizacional do Grupo seja considerada forte e unida, é possível identificar algumas subculturas centradas nas tarefas e na inovação (Palthe & Kossek, 2003), tal como mencionado em ambas as entrevistas exploratórias. No caso da segmentação dos dados por departamento, destacam-se os Departamentos *Finance*, *Future* e *Risk* como os mais bem classificados e *Life & Bancassurance* como o pior classificado, constituindo-se como subculturas centradas nas tarefas que visam o alcance eficaz de objetivos e resultados, com base na sua área funcional. Já a subcultura centrada na inovação, destaca-se quando se analisa o Departamento *Future*, que engloba projetos estratégicos de mudança e transformação, que conseqüentemente preveem elevados níveis de inovação e criatividade. Adicionalmente, podem ainda ser perspetivadas subculturas resultantes da idade dos colaboradores, uma vez que é evidente o decréscimo de ajuste entre valores individuais e organizacionais à medida que a idade destes aumenta.

Tratando-se de um grupo formado pela aquisição de diferentes empresas, e possuindo estas culturas significativamente distintas, é natural que a junção não culmine automaticamente e, de modo repentino, numa cultura organizacional dominante. Todavia, os resultados alcançados vão ao encontro do identificado nas entrevistas exploratórias que indicam uma

evolução exponencialmente positiva desde o momento em que todos os colaboradores passaram a ter como espaço de trabalho o mesmo edifício em Lisboa (ver anexo B e C).

Ora, tratando-se, pois, de uma cultura organizacional forte e unida, considerou-se relevante aplicar o modelo de Hoang et al. (2008), tendo-se constatado que neste Grupo a elevada taxa de adesão ao teletrabalho não parece enfraquecer a cultura organizacional. Deste modo, não se vai ao encontro do definido pelos autores, julgando-se resultado (i) da inovação tecnológica que permite a interação, quase sem limites, entre os membros da organização (Beauregard et al., 2019; Messenger & Gschwind, 2016); (ii) da cultura unida e inovadora do Grupo Ageas Portugal (ver anexo B); e (iii) do trabalho efetuado pelos Departamentos de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional e de *People and Organization* antes, durante e após o período pandémico, que se pautou por critérios de escuta ativa, transparência e confiança (ver anexo C).

Sob outro ângulo, no que diz respeito à comunicação interna do Grupo Ageas Portugal, é possível constatar, com base nas suas nove dimensões, que: (i) a organização assenta geralmente a sua comunicação em alicerces de transparência, justiça e confiança – clima da comunicação; (ii) os subordinados são ativamente escutados pelas suas chefias e estas orientam-nos construtivamente – comunicação proveniente da chefia; (iii) os colaboradores não se sentem envolvidos, de modo muito expressivo, nos processos organizacionais – integração organizacional; (iv) os canais de comunicação, embora adequados, podem ser melhorados no que toca à sua forma e volume – qualidade dos *media*; (v) os canais informais de comunicação, isto é, “boatos e rumores”, nem sempre espelham informações corretas e verdadeiras – comunicação horizontal e informal; (vi) a organização comunica eficazmente informações formais e de caráter institucional, existindo espaço para melhorias – perspetiva organizacional geral; (vii) o *feedback* aos colaboradores pode ser conferido de forma mais periódica e pormenorizada – *feedback* pessoal; (viii) os colaboradores confiam na sua chefia e sentem que podem comunicar abertamente com ela – comunicação proveniente do subordinado; (ix) os colaboradores mostram-se, maioritariamente, satisfeitos com a informação acerca do Grupo Ageas Portugal que é comunicada ao público – identidade organizacional.

Deste modo, é perceptível que as comunicações ascendente e descendente são duas das dimensões que mais se destacam pela positiva no Grupo Ageas Portugal e que tal é sentido

no dia-a-dia da organização, como evidenciado pela Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional em “não há muito aquela cultura da comunicação *top down*: rapidamente uma estagiária interage diretamente com o CEO ou o CEO escreve diretamente para ela” (ver anexo C) e pelo Responsável de Comunicação Interna que afirma que “o Steven [Braekeveldt] marca a diferença porque vai mais longe, tem preocupações que não são tão ortodoxas para um CEO, tem uma proximidade tremenda com as pessoas”, num contexto onde todos os colaboradores se tratam por “tu” (ver anexo B).

Ora, a importância de um líder carismático e próximo das pessoas, que acarrete em si um sentimento de informalidade, generosidade e autenticidade, é desmedida pois revela (i) uma capacidade intrínseca e extraordinária de conceber e partilhar uma visão com os seus subordinados, (ii) a competência mestre de comunicação, (iii) a inspiração de confiança, e (iv) a gestão da percepção de terceiros relativamente à sua imagem (Dubrin, 2014; Kreitner & Kinicki, 2016), impactando diretamente o estabelecimento de propósito e significado na experiência de trabalho dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados individuais e organizacionais (Glynn & DeJordy, 2010; King & Lawley, 2016).

Para além disso, e mais uma vez alinhada com a informação recolhida nas entrevistas exploratórias, está a satisfação percebida para com a dimensão da identidade organizacional. Cada vez mais os colaboradores procuram identificar-se com a organização para a qual trabalham, dado que a sua função ultrapassa os antigos “limites” do trabalho, e emergem princípios que lhes são muito queridos, como a transparência e a imagem da marca projetada para o exterior. Assim, as práticas implementadas pelo Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional para que “nada se comunique para fora sem [antes] ser comunicado para dentro” (ver anexo C) parecem contribuir para a satisfação dos colaboradores, a par com as campanhas de comunicação organizacional externa que divulgam o papel ativo que o Grupo Ageas Portugal assume no campo da sustentabilidade e solidariedade – dois fatores de interesse emergente na sociedade atual (Welch, 2012).

Por outro lado, a comunicação horizontal e informal distingue-se pela negativa, sendo apontado pelos colaboradores que, muitas vezes, as “conversas de corredor” e entre colegas, não correspondem à realidade. Bauer e Erdogan (2012), no seu estudo, concluem que o excesso de comunicação elencado aos diversos canais de comunicação pode favorecer o

aumento de boatos e rumores aquando de processos de gestão da mudança, devido à incapacidade de os colaboradores interiorizarem e processarem toda a informação devidamente disponibilizada. Na medida em que o excesso de informação é um dos tópicos a melhorar mais destacado pelo Responsável de Comunicação Interna do Grupo, que declara que “há muita preocupação das equipas em comunicar para dentro o que fazem, o que é bom, (...) mas [simultaneamente] as pessoas estão já sem capacidade para absorver tudo” (ver anexo B), este fator pode também estar a contribuir para o crescimento de informação informal que não corresponde à realidade, fruto da não absorção de tudo o que é formalmente comunicado.

Outra das dimensões a salientar prende-se com o *feedback* pessoal, que exhibe uma taxa de satisfação mais reduzida. Ao invés das restantes, o índice de satisfação para com esta dimensão suscita alguma surpresa, pois as comunicações ascendente e descendente são das mais bem classificadas no panorama geral. Deste modo, pode apenas concluir-se que embora a relação estabelecida entre subordinado e chefia seja assente em princípios de confiança e de críticas construtivas, as avaliações de desempenho realizadas não se baseiam em critérios claros e objetivos, integralmente compreendidos e aceites pelos colaboradores, não suscitando uma maior eficácia dos processos de tomada de decisão (Tourish, 2005).

Por fim, constata-se também que os colaboradores não se sentem suficientemente envolvidos nos processos organizacionais do Grupo, como é o caso da implementação do regime de *Flexwork*. Denota-se, portanto, que existe algum grau de insatisfação no que toca ao envolvimento dos colaboradores em processos institucionais, em particular, de gestão da mudança, também consolidado nos itens do questionário referentes à transição e adaptação ao *Flexwork*. Embora os colaboradores considerem que a adoção deste regime pelo Grupo foi positiva e que se adaptaram facilmente (também devido ao período anterior de dois anos a trabalhar a partir de casa por força maior da pandemia causada pela propagação do COVID-19), não sentem que os programas desenvolvidos, “Olá Amanhã” e “Agora é Connosco”, tenham tido em conta as suas necessidades e expectativas, nem que tornaram a sua adaptação mais positiva, pelo menos não na extensão que estes desejavam. Posto isto, constata-se que a perceção das chefias se encontra algo enviesada, não correspondendo na íntegra à perceção que os colaboradores evidenciam.

Tal é também perspetivado quando analisado o nível de satisfação para com o trabalho dos colaboradores, que, na maioria dos casos, expõe que aqueles que admitem uma redução do seu nível de satisfação nos dois meses anteriores, declaram estar “muito insatisfeitos”, “insatisfeitos” ou “indiferentes”. Percebe-se, pois, que a implementação do regime de *Flexwork*, ainda que ambicionada pelos colaboradores, não se mostra suficiente para estimular o índice de satisfação geral para com o trabalho. Tendo isto em conta, torna-se essencial envolver e escutar ativamente os colaboradores acerca das suas necessidades e expectativas, por forma a adaptar o decurso desta prática (e de outras) e, deste modo, incentivar a satisfação para com o trabalho por parte dos colaboradores do Grupo (Sarangi & Srivastava, 2012).

Ainda que o índice de satisfação para com a comunicação interna seja marcadamente positivo (72,9%), os números alcançados nos últimos inquéritos internos divulgados pela organização afiguravam-se mais expressivos (90%), como explicitado na entrevista ao Responsável pela Comunicação Interna do Grupo (ver anexo B). Tal, pode dever-se às características dos itens do questionário e/ou ao momento vivido de pós-mudança e regresso ao escritório por parte dos colaboradores, dado que antes da pandemia os valores internos eram também mais reduzidos. Posto isto, importa referir que, apesar disso, os colaboradores reconhecem o esforço do Grupo Ageas Portugal na procura da comunicação sensível e emocional, algo que está a ser trabalhado de forma estratégica pelos líderes do Grupo, na procura da humanização da organização, por intermédio da nova área de *Beautiful Business* que visa fomentar um ambiente organizacional emocionalmente positivo, onde a escuta ativa, a reciprocidade e o *feedback* são perspetivados como essenciais ao sucesso organizacional (Men & Yue, 2019).

Ademais, quando analisado o comportamento do índice de satisfação para com a comunicação interna com base na idade dos indivíduos, afere-se que os escalões etários compostos por colaboradores com menos de 26 anos, de 36 a 40 anos e de 41 a 50 anos pontuam abaixo dos restantes escalões etários, em quase todas as dimensões e, por conseguinte, alcançam um índice de satisfação mais reduzido, tal como previsto por McBain (2007) e Robinson et al. (2004). A par disso, os intervalos etários de 36 a 40 anos e de 41 a 50 anos são também aqueles que demonstram menor satisfação para com o trabalho, sendo possível constatar que somente os escalões etários mais novos obtiveram, em maioria, uma evolução positiva desta taxa.

Por outro lado, no que toca à segmentação da satisfação para com a comunicação interna por área de negócio, evidencia-se, curiosamente, a reduzida taxa de satisfação de CEO *Areas*, que inclui o Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, isto é, os responsáveis pela mesma. Identicamente, esta área de negócio também se situa na metade mais negativa da tabela no respeitante à satisfação para com o trabalho, no entanto, a par com *Healthcare Ecosystem*, são os únicos a obter uma tendência positiva de evolução da taxa nos dois meses anteriores ao lançamento do questionário, podendo ser resultado da satisfação acrescida por verem as horas de trabalho convertidas em algo tangível e já aplicado (ver anexo C).

Relativamente, à influência do grau de escolaridade na satisfação para com a comunicação interna, constata-se que a insatisfação para com esta aumenta à medida que o grau de escolaridade também se superioriza. Este facto pode ser explicado pelos níveis de exigência que os indivíduos com Ensino Superior detêm em comparação com os restantes, visto que podem ter conhecido mais realidades organizacionais e serem mais dotados de conhecimentos e possíveis soluções para melhorar a comunicação interna (Bileviciene & Bileviciute, 2010; Smith et al., 2018).

Finalmente, no que concerne a temática do teletrabalho, é possível constatar que a taxa de adesão à modalidade de *Flexwork* foi integralmente positiva, situando-se nos 90% dos colaboradores. Embora o Grupo tenha iniciado e pensado o planeamento e execução do *Flexwork* antes da necessidade de o implementar causada pela situação pandémica vivida nos anos de 2020 e 2021, na prática, o regime de teletrabalho em tempo integral antecedeu uma comunicação de mudança que iria acontecer num futuro próximo. Desta forma, os colaboradores obtiveram um conhecimento tangível desta prática de trabalho flexível e puderam aferir se a mesma era adequada e benéfica para si, antes da implementação do *Flexwork* que previa o exercício de trabalho não presencial duas vezes por semana (Grupo Ageas Portugal, 2021b).

Ora, tal como mencionado pelo Responsável da Comunicação Interna do Grupo na entrevista exploratória, “já estava pensado, projetado e aprovado (...) que íamos aderir a um regime de flexibilidade que [estabelecia que] eram 2 dias [de teletrabalho], agora o que está a acontecer é que as pessoas querem mais” (ver anexo B), o que pode explicar alguma insatisfação

quanto à escuta das necessidades e expectativas dos colaboradores, que após a pandemia se alteraram profundamente, e daí a taxa de adesão tão elevada.

Adicionalmente, e focando a análise na aceitabilidade percebida desta prática pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal, atestou-se que os colaboradores percecionam uma aceitabilidade razoavelmente boa por parte do Grupo, acreditando que: (i) a organização aceita, promove e encoraja o *Flexwork* plenamente; (ii) existe um elevado nível de confiança nos colaboradores por parte das respetivas chefias; (iii) a progressão de carreira não é afetada pela modalidade de trabalho à distância; (iv) os colaboradores, seja em casa ou no escritório, recebem o mesmo nível de orientação e oportunidades de desenvolvimento; (v) a avaliação de desempenho não é prejudicada pela adesão ao *Flexwork*; (vi) o *Flexwork* não limita ou atrasa o acesso a recursos organizacionais; (vii) a delegação de tarefas importantes não depende do local de trabalho, presencial ou não, do colaborador; e (viii) a grande maioria das chefias e dos colaboradores têm uma perceção positiva do *Flexwork*.

Por outro lado, os colaboradores também declararam que (ix) a presença física no escritório pode constituir-se, em alguns casos, como uma barreira ao alcance de posições de gestão/liderança; (x) a cultura do Grupo, por vezes, centra-se ainda bastante no escritório, o que pode representar uma desvantagem; (xi) as relações estabelecidas presencialmente com colegas são mais importantes que as relações nutridas à distâncias, o que impacta o sucesso individual; e (xii) ocasionalmente, a energia extra necessária para demonstrar o seu valor à distância, comporta um sentimento de sobrecarga e preocupação.

Assim, verifica-se que, apesar da taxa de adesão ao teletrabalho ter sido quase total e de a perceção ser maioritariamente positiva por parte dos colaboradores e chefias, ainda é possível melhorar alguns aspetos, principalmente ao nível do relacionamento interpessoal *versus* o relacionamento à distância. De facto, este é um dos impactos do teletrabalho mais recorrentes no seio das organizações, devido às alterações que suscita nas dinâmicas interpessoais e intergrupais. Cabe, pois, à gestão de topo assegurar que existem ferramentas disponíveis e adequadas à superação destes desafios e que as equipas são conduzidas por líderes próximos e genuinamente preocupados com o bem-estar dos seus subordinados (Jacoby & Holland, 2019; Smith et al., 2018).

Para além disso, outro dos pontos aludidos nas entrevistas exploratórias prendia-se com a adaptação de eventos e iniciativas a esta nova realidade que se desenrola em vários ambientes

e lugares simultaneamente. Uma vez que o regresso ao escritório ainda é bastante recente para todos, ainda não foi possível definir e estipular todos os processos e novas formas de trabalho que terão de ser implementadas para que o *engagement* dos colaboradores quanto a eventos e iniciativas não fique comprometido, tal como evidenciado pela Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional (ver anexo C). A sensibilidade da entrevistada vai ao encontro dos resultados obtidos no questionário aplicado aos colaboradores, que declaram que a cultura do Grupo, por vezes, ainda se centra bastante no escritório, constituindo-se o *Flexwork* como uma barreira à sua participação nesse sentido.

Ainda assim, é de realçar que o Grupo já tem este obstáculo em mente, pretendendo reduzi-lo ao máximo num futuro próximo através da adequação de eventos e iniciativas à nova realidade híbrida e do lançamento da iniciativa “Somos Ageas”, que se irá constituir como uma marca forte, que apela ao sentimento de pertença e de cultura única, e que pretende marcar presença no dia-a-dia dos colaboradores da forma mais genérica à mais particular (ver anexo B). Esta adaptação será crucial para que o teletrabalho seja sustentável, sem prejudicar as dinâmicas internas mais facilmente contruídas quando todos os elementos da organização trabalham a partir do mesmo lugar (Leonhard, 2020).

Embora a Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional refira na sua entrevista que a comunicação interna e a cultura organizacional do Grupo não sofreram qualquer impacto causado pela mudança súbita para um modelo 100% à distância, durante o período pandémico, devido ao esforço substancial que estas equipas aplicaram, a satisfação para com o trabalho decresceu nos quatro meses seguintes ao regresso híbrido ao escritório, pelo que deve ser um fator a considerar futuramente pela organização (ver anexo C). Todavia, considerando a falta de envolvimento que os colaboradores sentiram neste processo, a redução deste índice era expectável, pois decorre de um processo de mudança a cimentar-se ao longo dos meses seguintes (Davis & Cates, 2018; Kress, 2005).

Possuindo, deste modo, um retrato do Grupo Ageas Portugal relativamente às variáveis da cultura organizacional, comunicação interna e teletrabalho, tal como era objetivado, procede-se então à exploração das hipóteses em investigação e respetiva validação ou refutação.

A primeira hipótese em investigação, **“Os colaboradores do Grupo Ageas Portugal percebem a comunicação interna como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional”**, teve como base a análise dos blocos 1 (cultura organizacional) e 2 (comunicação interna) do inquérito por questionário. Se, por um lado, a cultura organizacional demonstrou um ajuste entre valores individuais e organizacionais na ordem dos 87,1%, por outro, a comunicação interna atingiu um índice de satisfação de 72,9% – ambos valores geralmente positivos –, o que aponta para a possibilidade de uma relação positiva entre as duas. Ainda assim, por forma a confirmar esta possibilidade, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson e verificou-se que a cultura organizacional e a comunicação interna apresentam uma correlação moderadamente positiva (0,582), num contexto estatisticamente significativo (Cohen & Holliday, 1982).

Apesar do valor de correlação obtido ser interessante, a exploração desta hipótese não estaria completa, se não se procurasse compreender quais as dimensões da comunicação interna que mais contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional, por intermédio da concordância entre os valores individuais e organizacionais percebidos. Por conseguinte, novamente através do coeficiente de correlação de Pearson, verificou-se que todas as dimensões se correlacionam positivamente com a cultura organizacional, sendo que: (i) as dimensões referentes à qualidade dos *media* (0,582), ao clima da comunicação (0,554) e à comunicação horizontal e informal (0,515) são as que a impactam de forma mais acentuada; e (ii) as dimensões respeitantes à comunicação proveniente do subordinado (0,266), à comunicação proveniente da chefia (0,355) e à identidade organizacional (0,367) são as que menos suportam este fortalecimento.

Sendo a qualidade dos *media* uma das variáveis que mais impacta a cultura organizacional e, simultaneamente, aquela que é destacada pelos responsáveis pela comunicação interna como alvo de melhorias futuras, quanto à escolha/sobreposição de canais de comunicação e ao excesso de informação (ver anexo B e C), considera-se relevante uma tomada de ação que vise, em primeiro lugar, a redução dos canais de comunicação do Grupo e, em segundo lugar, a adequação da informação comunicada, cingida àquilo que é fundamental e pertinente para os colaboradores. Através destas medidas, a organização poderá voltar a captar a atenção dos colaboradores de modo mais sustentável e ativo, invertendo a tendência negativa de participação e *engagement* nos canais de comunicação, nomeadamente, nas suas redes sociais (Aryani & Widodo, 2020). Para além disso, de forma complementar, o Grupo pode

ainda recorrer à aplicação do modelo proposto por Ihm e Kim (2021) que objetiva diagnosticar o tipo de cultura presente numa organização para posteriormente serem adotados *media* mais tradicionais ou digitais, consoante a aceitabilidade e adequabilidade àquela realidade organizacional específica.

Por outro lado, quanto ao clima da comunicação, os resultados obtidos vão ao encontro do proferido nos estudos desenvolvidos por Díaz-Soloaga (2019) e Koene (1996), que estipulam que critérios de comunicação assentes na transparência e confiança, estimulam não só o fortalecimento da cultura organizacional, como o desempenho individual e organizacional superior. Promover o desenvolvimento de confiança no seio da organização significará, pois, aumentar a possibilidade de o colaborador pensar e agir baseado no referencial comum que é a cultura organizacional, alinhando-se com o propósito e objetivos do Grupo (Gara & La Porte, 2020).

Já no que toca à comunicação horizontal e informal, destaca-se que esta é a dimensão que apresenta uma taxa de satisfação mais reduzida, estando, neste momento, a afetar negativamente a cultura da organização. Tendo isto em conta, cabe aos Departamentos de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional e *People and Organization* aumentar este índice de satisfação, instituindo medidas que reduzam o aparecimento de boatos e rumores acerca de matérias institucionais importantes, com práticas de comunicação transparentes, atempadas e concisas. Conforme previamente citado, a comunicação horizontal e informal muitas vezes recorre a boatos e rumores porque a comunicação formal não é clara e pode facilmente sucumbir à tendência do excesso de informação, que, em última análise, prejudica a cultura organizacional – fator este a ter em conta pelo Grupo (Bauer & Erdogan, 2012).

Ainda no que se refere à correlação exibida entre a cultura organizacional e a comunicação interna, de forma integral, importa mencionar que esta se alinha com o estudo de Yue et al. (2020), onde se concluiu que a comunicação interna e a utilização de uma linguagem motivacional por parte do líder contribuem para uma cultura organizacional emocionalmente positiva. Ora, o Grupo Ageas Portugal constitui-se como um estudo de caso pertinente quando se trata do estudo destas dinâmicas, dado que, aliado a práticas inovadoras de comunicação interna, encontra-se um líder carismático que assume voluntariamente um papel ativo na orientação, motivação e bem-estar dos colaboradores, tal como salientado nas entrevistas exploratórias realizadas (ver anexo B e C).

Outro dos fatores a considerar nesta relação de influência mútua prende-se com o reconhecimento do mérito do colaborador. Através da análise do bloco correspondente à cultura organizacional, constata-se que o item referente à compensação global é o que reúne menos ajuste entre os valores individuais e organizacionais. A par disso, afere-se também que as dimensões da comunicação interna que tratam esta temática, nomeadamente a integração organizacional e o *feedback* pessoal, são também aquelas que exibem uma taxa de satisfação menor, situando-se abaixo dos 70%. Logo, perspectiva-se como crucial a revisão destas práticas pelo Grupo Ageas Portugal, visando um aumento da transparência da política de meritocracia e de avaliação de desempenho, que resultarão simultaneamente numa maior eficácia dos processos de tomada de decisão (Sebastião, 2012; Tourish, 2005).

Posto isto, tendo em conta os resultados obtidos, e aqui clarificados, é possível validar a primeira hipótese em investigação, por intermédio do valor obtido no coeficiente de correlação de Pearson e da verificação do comportamento semelhante e acoplado que as variáveis da cultura organizacional e da comunicação interna exibem na realidade organizacional específica do Grupo Ageas Portugal.

Relativamente à segunda hipótese em investigação, “**A perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal influencia os seus níveis de adoção e utilização de teletrabalho**”, importa dizer que a respetiva exploração foi efetuada com base na análise dos blocos 1 (cultura organizacional) e 3 (teletrabalho) do inquérito por questionário. Mais uma vez, as variáveis identificadas obtiveram resultados positivos, com 75,2% e 98,4% respetivamente, pelo que se procedeu ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson para averiguar a existência de uma relação de influência. Apesar do resultado deste cálculo se situar numa situação de relação moderadamente positiva (0,621), esta não é estatisticamente significativa, pois apenas 5 dos 318 colaboradores inquiridos optaram por não aderir ao teletrabalho, passando a ser impossível comparar os dois grupos de forma significativa (Cohen & Holliday, 1982).

Ainda que esta relação não seja estatisticamente significativa, o valor obtido vai ao encontro da investigação conduzida por Hoang et al. (2008) que destacam a natureza dinâmica e bipolar da mesma. Aplicando-se o pensamento dos autores à realidade do Grupo Ageas Portugal, denota-se que a cultura do Grupo não se comporta de forma que os colaboradores se sintam julgados e, até prejudicados, caso optem por aderir ao *Flexwork*. Pelo contrário, é

percecionado por estes uma promoção e encorajamento de adesão ao mesmo. Consequentemente, os níveis de adoção de teletrabalho mostram-se muito elevados (90%), logo após a introdução desta modalidade por parte da organização, notando-se, portanto, a existência desta relação de influência (Vayre, 2021; Watad & Will, 2003).

Ora, a Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, na sua análise, mostra-se alinhada com estes resultados, afirmando que o Grupo fez um trabalho excecional na implementação do *Flexwork*, incentivando sempre as pessoas a aderir, desde que estas se sentissem com vontade e capacidade para tal. A cultura do Grupo sempre se posicionou de modo que os colaboradores sentissem, não só a aceitabilidade destas práticas, como o encorajamento por parte da organização no que respeita à sua adesão (ver anexo C). Se tal não tivesse acontecido, a taxa de adesão situada em 90%, não seria alcançável passados quatro meses da sua implementação, sendo necessário ultrapassar certos constrangimentos, como a crença que poderiam ser prejudicados na sua avaliação de desempenho ou possibilidade de progressão (Hoang et al., 2008).

Assim, ainda que a tendência desta relação seja muito positiva no Grupo, há que considerar que cerca de metade dos colaboradores acredita que a visibilidade física, conseguida apenas no escritório, e o estabelecimento e manutenção de relações interpessoais presenciais, são essenciais para o seu sucesso na organização, devido à percepção deixada ao cargo dos seus líderes. Torna-se, pois, fundamental que os líderes sejam capazes de transpor estas crenças, mostrando às suas equipas que o seu trabalho e esforço não depende do número de vezes que se desloca ao escritório, mas sim da produtividade e qualidade do seu trabalho, independentemente do local onde é efetuado, tal como sugerido por Messenger (2017) e Papagiannidis e Marikyan (2019).

Por outro lado, no que toca ao enfraquecimento da cultura organizacional pela adesão ao teletrabalho, que resulta numa correlação positiva, ainda que baixa e não significativa (0,223), constata-se que o índice de concordância entre valores individuais e organizacionais é, neste momento, bastante elevado e, por isso, não é expectável que o trabalho à distância tenha enfraquecido a cultura do Grupo, visto que os colaboradores estiveram perto de 2 anos em teletrabalho a tempo integral (Harrington & Santiago, 2006). Ademais, o surgimento de subculturas, como evidenciado por Eriksson e Santesson (2021), seria mais propício neste Grupo, devido à mescla resultante da junção de várias empresas, que não só viviam segundo

uma cultura organizacional diferente, como se encontravam dispersas geograficamente. Contudo, através da organização departamental que o Grupo Ageas Portugal escolheu – criando “serviços centrais” que unissem num só departamento transversal todos os departamentos de Marketing, Recursos Humanos, entre outros – as subculturas que agora emergem são apenas consequência da semelhança de tarefas e funções afetas a cada área funcional, como já supracitado (Palthe & Kossek, 2003).

Tal vai ao encontro do mencionado nas entrevistas exploratórias, onde foi declarado que “houve de facto imensas coisas que as pessoas valorizaram muito e, portanto, valorizaram tanto que (...) no final a comunicação e a cultura acabaram por não sofrer impactos nenhuns, zero” (ver anexo C). Todas as iniciativas estratégicas desenvolvidas e implementadas durante esse período de teletrabalho integral, contribuíram para níveis de comprometimento e pertença elevados, dado que os colaboradores se sentiram, de forma geral, muito valorizados e apoiados pelo Grupo (ver anexo B).

Ademais, a utilização do pronome “nós” nas ações provenientes da comunicação interna (por exemplo, “Agora é Connosco”) permitiu a transmissão de mensagens que, para além do seu conteúdo, reforçaram uma relação de proximidade com a organização. Desta forma, ao invés do que seria esperado, a comunicação interna atingiu o seu índice de satisfação máximo neste período de imprevisibilidade, demonstrando o seu potencial transformador na cultura organizacional (Cheney, 1983), como perspectivado por intermédio da validação da primeira hipótese em investigação.

Ainda assim, tratando-se de uma fase inicial da modalidade de *Flexwork*, o Grupo revela preocupações pertinentes acerca do futuro, nomeadamente no que toca a esta influência do teletrabalho na cultura da organização. Para fazer face a este desafio, estão por isso pensadas diversas iniciativas na área recém-criada de *Beautiful Business*, que pretendem aproximar os colaboradores dos líderes da organização, através da escuta, colaboração e participação ativas dos mesmos na atuação do Grupo, tendo em vista a inspiração e fortalecimento da cultura organizacional (ver anexo C).

Tendo em consideração os resultados alcançados, é possível constatar a tendência de que, realmente, a perceção positiva dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura do Grupo influencia os seus níveis elevados de adoção de teletrabalho,

validando-se a segunda hipótese de investigação, que realça a relação mútua e bilateral estabelecida entre as variáveis (Hoang et al., 2008).

Por fim, a comprovação da terceira hipótese em investigação, “**A comunicação interna influencia a percepção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal**”, teve como base a análise dos blocos 2 (comunicação interna) e 3 (teletrabalho) do inquérito por questionário. Após verificar-se que ambas as variáveis obtiveram um índice positivo de respostas, recorreu-se novamente ao coeficiente de correlação de Pearson, obtendo-se um resultado de correlação moderadamente positiva (0,524), num contexto estatisticamente significativo (Cohen & Holliday, 1982).

De forma a aprofundar esta matéria, procurou-se também explorar o papel de cada uma das dimensões da comunicação interna na percepção de aceitabilidade do teletrabalho pela cultura do Grupo Ageas Portugal. Concluiu-se, assim, que todas as variáveis da comunicação interna contribuem para uma percepção positiva da aceitabilidade destas práticas pela organização, verificando-se que: (i) as dimensões mais influentes dizem respeito à integração organizacional (0,488), ao clima da comunicação (0,474) e à qualidade dos *media* (0,440); e (ii) as dimensões menos influentes concernem à comunicação proveniente da chefia (0,288) e à comunicação proveniente do subordinado (0,296).

No que concerne à integração organizacional, nomeadamente à partilha de informação institucional e ao sentido de pertença, foi constatado nas entrevistas exploratórias que os programas “Olá Amanhã” e “Agora é Connosco” foram construídos de forma a ter estes fatores em conta durante todas as etapas do processo de gestão da mudança (ver anexo B e C). Posto isto, torna-se evidente que a aposta estratégica do Grupo nestas temáticas é frutífera, pois contribui para uma percepção positiva de aceitabilidade do *Flexwork* na organização. Para além disso, e de acordo com Busu e Gyorgy (2021), o envolvimento dos colaboradores em processos de mudança é crucial para a organização, pois previne a resistência à mesma, passando a vê-la como parte benéfica do processo. Contudo, como já averiguado, esta relação de influência pode ainda ser alavancada. Para isso o Grupo deve instituir medidas que resultem da escuta ativa das necessidades e expectativas dos colaboradores em relação ao futuro (a curto, médio e longo prazo) para que a satisfação para

com a integração organizacional aumente e, conseqüentemente, a percepção de aceitabilidade do teletrabalho pela cultura se comporte da mesma forma (Kress, 2005).

Já no que se refere ao clima da comunicação, constata-se que os colaboradores acreditam que as mensagens proferidas pela comunicação interna são transparentes e genuínas e, por isso, podem confiar que a sua adesão ao *Flexwork* não os prejudicará de forma alguma, tal como previsto por Hoang et al. (2008). A elevada taxa de adesão ao teletrabalho é, pois, resultado dos níveis de confiança que os colaboradores estabelecem com o Grupo, acabando por influenciar positivamente o seu grau de motivação (Chien et al., 2020). Denote-se, no entanto, que a organização poderá ainda melhorar a satisfação para com esta variável, designadamente no que toca à comunicação de informação que vise fomentar a motivação e estimulação de um entusiasmo por cumprir os objetivos do Grupo, como visto na resposta ao item 32 do inquérito por questionário. Logo, constitui-se como relevante o desenvolvimento de ações de comunicação que exponham os benefícios do *Flexwork* para o indivíduo mas, sobretudo, para o alcance concreto dos objetivos organizacionais (Díaz-Soloaga, 2019; Gara & La Porte, 2020).

Sendo a qualidade dos *media* uma das dimensões que mais contribui para a percepção de aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional, verifica-se que o Grupo pode encará-la como uma dimensão diferenciadora num curto espaço de tempo. Isto porque, tal como apontado nas entrevistas exploratórias (ver anexo B e C) e recolhido nos dados resultantes do inquérito por questionário, os colaboradores apresentam alguma insatisfação quanto à quantidade excessiva de informação comunicada internamente. Ainda que a qualidade seja considerada bastante positiva pelos colaboradores, o volume da mesma está a diminuir o nível de satisfação para com a dimensão da qualidade dos *media*. Cabe, portanto, ao Grupo Ageas Portugal prosseguir com medidas que colmatem o excesso de informação já identificado, seja pela redução de conteúdos e/ou de canais de comunicação (Bauer & Erdogan, 2012; Marchiori, 2010). Adicionalmente, importa ainda referir que os recursos comunicacionais tecnológicos necessários ao bom funcionamento do teletrabalho são também elementos-chave para a percepção de aceitabilidade do teletrabalho pela organização, pois transmitem simbolicamente o apoio da mesma a esta modalidade de trabalho flexível (Morakanyane et al., 2017; Schwertner, 2017).

Por outro lado, as dimensões respeitantes à comunicação proveniente da chefia e do subordinado são as que exercem menos influência sobre a perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela cultura do Grupo e, simultaneamente, as que exibem maior grau de satisfação por parte dos colaboradores. Deste modo, tal poderá dever-se ao facto de os colaboradores sentirem desde logo uma confiança elevada na sua chefia, e vice-versa, e por isso não se constituir como um fator diferenciador nesta variável (Men & Stacks, 2014; Pudyaningsih et al., 2020). Depreende-se também que ambas as partes da relação não sentiram constrangimentos no fluxo e qualidade de comunicação ascendente e descendente durante os dois anos anteriores, revelando que a transparência e a confiança são basilares na maioria das relações estabelecidas no Grupo Ageas Portugal, como mencionado na entrevista exploratória ao Responsável pela Comunicação Interna (ver anexo B).

Posto isto, através da análise dos dados primários do estudo e do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, valida-se a terceira hipótese em investigação pois, de facto, a comunicação interna do Grupo desempenha um papel estratégico na transmissão de mensagens que se alinham com a sua cultura (Curvello, 2012). A comunicação interna deverá, portanto, continuar a transmitir mensagens de apoio ao regime de *Flexwork*, clarificando o seu apoio transparente ao mesmo e influenciando estrategicamente a perceção de aceitabilidade e respetiva adesão a esta prática por parte dos colaboradores (Andrade, 2017; Hoang et al., 2008).

Conclusão

No decorrer desta investigação foi-se tornando evidente, seja por intermédio da revisão da literatura ou pelo estudo específico do caso do Grupo Ageas Portugal, que as organizações apresentam elevados níveis de complexidade, agora alicerçados também por critérios de imprevisibilidade e rápida mudança do seu meio envolvente. Desta forma, importa continuar a estudar academicamente o seio organizacional para que seja possível acompanhar e compreender novos paradigmas, como é o caso da comunicação e do teletrabalho. Somente assim poderá ser utilizado este conhecimento no dia-a-dia das organizações, com vista ao alinhamento entre as políticas organizacionais e as necessidades e expetativas dos colaboradores.

Com a entrada massiva e repentina de modalidades de trabalho flexível, híbrido ou remoto, nas dinâmicas organizacionais nacionais e internacionais, resultante do período pandémico, emergiram novos desafios, obstáculos, mas também, benefícios para as organizações e para os colaboradores. Se, por um lado, há uma redução das pegadas ecológicas de ambas as partes, a eliminação de constrangimentos de tempo e espaço e a promoção do equilíbrio trabalho-família; por outro, a remoção da barreira física entre o trabalho e a vida pessoal, o aumento do isolamento social do colaborador e possíveis efeitos negativos no espírito de grupo e na cultura organizacional, constituem-se como fatores a ter em conta na estruturação, comunicação, implementação e manutenção do teletrabalho nas organizações.

Tal como já descrito, estipulou-se como fundamental estudar uma realidade organizacional específica, devido às dinâmicas particulares em estudo, que tivesse iniciado este processo de modo voluntário e, por isso, antes da obrigação imposta pelos governos e entidades internacionais de saúde. Considerou-se que, apenas desta forma, seria possível examinar as dinâmicas propostas de um ponto de vista orgânico e estratégico, à imagem de uma organização de referência quando se trata de boas práticas.

Posto isto, estudar o impacto da comunicação interna e da cultura em organizações com práticas de teletrabalho, apresentou-se como um caminho diferenciador e, acima de tudo, relevante para a academia, mas também para o campo organizacional, que neste momento se depara com esta realidade, muitas vezes sem ter definido *a priori* um plano de atuação que leve em conta as necessidades específicas daquela organização.

Por intermédio da metodologia aplicada, verificou-se pois que (i) o Grupo Ageas Portugal possui uma cultura organizacional forte e unida, na medida em que os valores individuais coincidem, na sua grande maioria, com a perceção que os colaboradores têm acerca dos valores organizacionais, suscitando níveis elevados de identificação organizacional; (ii) os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna praticada no Grupo, sendo possível melhorar sobretudo em aspetos como a comunicação horizontal e informal, a integração organizacional e o *feedback* pessoal; (iii) a perceção dos colaboradores acerca da aceitabilidade do teletrabalho pela cultura do Grupo é positiva, revelando crenças embutidas que a organização, de facto, aceita, encoraja e promove a adesão à modalidade de *Flexwork*; e (iv) a adesão ao teletrabalho no Grupo não pressupõe uma perda ou enfraquecimento da cultura organizacional, ainda que os colaboradores continuem a atribuir importância às relações interpessoais estabelecidas e nutridas presencialmente.

Adicionalmente, importa destacar que, apesar do *Flexwork* ser desejado pelos colaboradores, a sua implementação não contribuiu para o aumento da satisfação para com o trabalho, visto que tal foi dado “como adquirido” devido aos dois anos anteriores em teletrabalho a tempo integral. A análise realizada à perceção de envolvimento dos colaboradores no processo de desenho e implementação do *Flexwork* na organização revelou ainda que estes desejavam ser tidos mais em conta nas fases anteriores à concretização final. Ora, conseqüentemente, os desafios para o Grupo são maiores, sendo essencial que, ao longo da adaptação dos colaboradores a esta modalidade, a organização se disponibilize a ouvi-los e a tomar medidas corretivas ou suplementares para acomodar as suas novas necessidades e expetativas.

Assim sendo, o Grupo Ageas Portugal poderá, num primeiro momento, focar-se em melhorar os aspetos menos positivos da comunicação interna, já supracitados, uma vez que a sua melhoria impactará positivamente a cultura organizacional. Para além disso, também através da comunicação interna, será possível moldar a cultura organizacional, disseminando mensagens de apoio ao teletrabalho, com vista à melhoria da perceção de aceitabilidade do teletrabalho pela cultura do Grupo. Em última análise, esta proliferação de mensagens enquadradas na estratégia organizacional, contribuirão para o aumento da taxa de adesão ao *Flexwork*, bem como à sua perceção relativa aos benefícios do mesmo. Deste modo, as novas dinâmicas de trabalho inerentes às características do edifício Ageas Tejo serão alavancadas e perspetivadas como medidas inovativas e vantajosas para os colaboradores, justificando o investimento realizado.

Torna-se, desta forma, pertinente salientar que este estudo contribui para os campos académico e organizacional, dado que se constatou que (i) nesta realidade organizacional específica, o teletrabalho já não se constitui como um obstáculo ao fortalecimento e manutenção da cultura organizacional, devido à inovação tecnológica das estruturas comunicacionais ao dispor das organizações, não se indo ao encontro de parte do modelo proposto por Hoang et al. (2008); e (ii) o Grupo Ageas Portugal poderá munir-se dos resultados aqui alcançados para atuar junto dos seus colaboradores nas dimensões em que é revelado um índice de satisfação menor, objetivando alavancar o sentido de pertença, a identificação organizacional e os níveis de retenção. Em suma, esta investigação expõe que a comunicação interna estratégica é decisiva na modelação da cultura das organizações na adoção de novas práticas flexíveis, como é o caso do teletrabalho.

Tendo em conta as limitações do estudo já referidas, identifica-se como pistas de investigação futura, no contexto do Grupo Ageas Portugal, a possibilidade de conduzir esta pesquisa de forma semelhante após um ano de implementação da modalidade de *Flexwork* para que se possam aferir potenciais mudanças na perceção dos colaboradores, tendo já sido ultrapassada a fase de novidade e adaptação. Para além disso, seria também relevante replicar este estudo no edifício Icon Douro, situado no Porto, que não pôde ser tomado em consideração devido ao desfasamento temporal encontrado nas diversas etapas do processo de transição.

Por outro lado, num contexto mais geral, julga-se pertinente efetuar esta investigação numa organização onde os colaboradores se distribuam de forma mais homogénea pelos grupos de adesão e não adesão ao teletrabalho para que possa ser possível compará-los no que respeita às perceções acerca destas três variáveis, bem como, perceber as razões pelas quais não aderiram ao teletrabalho, de forma estatisticamente significativa.

Finalmente, importa mencionar que os resultados obtidos demonstraram uma forte preocupação com o bem-estar dos colaboradores por parte do Grupo Ageas Portugal que, em consonância com um líder inspirador e carismático como o seu CEO, tal como evidenciado nas entrevistas exploratórias conduzidas, justificam as inúmeras distinções de que têm sido alvo em temáticas como a comunicação interna, a liderança e a humanização das organizações na era digital.

Referências bibliográficas

- Abraham, S. (2012). Development of employee engagement programme on the basis of employee satisfaction survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 4(1), 27–37.
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W. A., & Khasawneh, R. T. (2015). The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 7–27.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2017). *Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets*. <https://doi.org/10.3386/w23285>
- Ageas. (2021). *Welcome to Ageas website*. <https://www.ageas.com/>
- Ajibade, S. O., & Ayinla, N. K. (2014). Investigating the effect of training on employees' commitment: An empirical study of a discount house in Nigeria. *Megatrend Revija*, 11(3), 7–18. <https://doi.org/10.5937/megrev1403007a>
- Akkirman, A. D., & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397–409. <https://doi.org/10.1108/02621710510598427>
- Alam, F., Yifei, L., Raza, M., & Khan, K. (2020). The impact of leader's emotional intelligence on employee organizational behavior: Mediating role of employee motivation. *European Academic Research*, VII(10), 5127–5154.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 263–295). JAI Press.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour - A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Allen, R. C. (2017). Lessons from history for the *Future* of work. *Nature*, 550(7676), 321–324. <https://doi.org/10.1038/550321a>

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Almeida, A. L. de C., Bertucci, J. L. de O., & Belo, J. S. (2006). A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recursos estratégico. *EnANPAD - 30º Encontro Da ANPAD, Janeiro*, 1–16. <http://www.anpad.org.br/eventos.php>
- Andrade, H. (2017). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Netbiblo.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate Communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001005>
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). The determinant of organizational culture and its impact on organization: A conceptual framework. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 64–70. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p64>
- Atienza, C. M. R. (2017). Building Organizational Identity: an Insider Action Research from a Founder's Viewpoint. *Systemic Practice and Action Research*, 30(6), 569–592. <https://doi.org/10.1007/s11213-017-9410-2>
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and *Future* of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Bajer, J. (2017). Digital transformation needs the human touch. *Strategic HR Review*, 16(2), 91–92. <https://doi.org/10.1108/shr-02-2017-0011>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

- Baksi, A. K., & Aich, A. (2018). Developing a Communication Satisfaction Scale for Internal Marketing. *Asian Journal of Management*, 9(1), 643–648. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00101.4>
- Bannikov, S. A., & Abzeldinova, K. T. (2021). Digital Transformation of HR Management System. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 164, 54–58. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210222.011>
- Barreto, O. F. G., & de Souza, M. R. (2017). As Cidades Digitais E O Teletrabalho. *Anais Do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania*, 0(4), 329–350. <http://www9.unaerp.br/revistas/index.php/cbpcc/article/view/731>
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27. [10.1108/14754390680000863](https://doi.org/10.1108/14754390680000863)
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). Cambridge University Press.
- Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Bennett, E. E. (2009). Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362–374. <https://doi.org/10.1177/1523422309339724>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52(January), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bento, A. M. V. (2011). *As Etapas do Processo de Investigação: Do Título às Referências Bibliográficas* (1st ed.). Universidade da Madeira.

- Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001). Estrutura e comunicação organizacionais: Uma autonomia relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36, 143–158.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183–192. <https://doi.org/10.1177/2277975214542059>
- Bhat, S. K., Pande, N., & Ahuja, V. (2017). Virtual Team Effectiveness: An Empirical Study Using SEM. *Procedia Computer Science*, 122, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.338>
- Bhattacharyya, S. S., & Nair, S. (2019). Explicating the *Future* of work: perspectives from India. *Journal of Management Development*, 38(3), 175–194. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0032>
- Bileviciene, T., & Bileviciute, E. (2010). Telework organization modelo as method of development of disabled persons' employment quality. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 5(2), 71–74.
- Bilhim, J. A. de F. (2013). *Teoria organizacional: Estrutura e pessoas* (7th ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bisel, R. S., & Adame, E. A. (2017). Post-Positivist/Functionalist Approaches. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1–22. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc168>
- Blštáková, J., Joniaková, Z., Jankelová, N., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Reflection of digitalization on business values: The results of examining values of people management in a digital age. *Sustainability*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12125202>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>

- Boon, C., Hartog, D. N. Den, & Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(20), 496–503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91–102. https://doi.org/https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6
- Brandão, N. G., & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Desafios da Globalização* (pp. 149–175). Escolar Editora.
- Brodbeck, A. F., Hoppen, N., & Bobsin, D. (2016). Uma metodologia para implementação da gestão por processos em organizações públicas. *Revista de Administração Da UFSM*, 9(4), 699–720. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471548>
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules - What the world's greatest managers do differently* (1st ed.). Simon & Schuster.
- Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). *Organization Development: A process of learning and changing* (3rd ed.). Pearson Education.

- Burlea, A. S. (2007). The communication process in virtual teams. *Informatica Economica Journal*, 1(41), 113–116.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9781315609751-1>
- Busu, M., & Gyorgy, A. (2021). The Mediating Role Of The Ability To Adapt To Teleworking To Increase The Organizational Performance. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 654–668. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/654>
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Caldas, M. P., & Wood Jr., T. (1997). Identidade Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 37(1), 6–17.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24. <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised). Jossey-Bass. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Campbell, J., & Heales, J. (2016). Factor Structure of Individual Consequences for Teleworking Professionals. *Australasian Journal of Information Systems*, 20, 1–23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v20i0.906>
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2nd ed.). Universidade Aberta. www.univ-ab.pt
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Carr, N. G. (2003). IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*, Maio, 5–17.

- Chandrakumara, A., & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an element of national culture and its impact on HRM policy-practice design choices: Lessons from Sri Lanka. *International Journal of Manpower*, 25(6), 564–589. <https://doi.org/10.1108/01437720410560451>
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143–158. <https://doi.org/10.1080/00335638309383643>
- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17–26. <https://doi.org/10.1177/009102600103000102>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (7th ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas* (3rd ed.). Elsevier. <http://books.google.com/books?id=5XUALBIDdQwC&pgis=1>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (9th ed.). Elsevier.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolution and Trends in Usa, EU and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 222–229.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 7–30. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Scientists*. Harper & Row.
- Corman, S. R. (2004). Postpositivism. In S. May & D. K. Mumby (Eds.), *Engaging organizational communication: Theory & research* (pp. 15–34). SAGE.

- Coupland, C., & Brown, A. D. (2004). Constructing organizational identities on the Web: A case study of Royal Dutch Shell. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1325–1347.
- Craig, R. T. (1999). Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cucui, G. G. (2016). *Systemic Vision – Its Necessity in the Management of Sports Organizations*. June, 326–333. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.06.45>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(132), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 4(31), 313–328. <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2nd ed.). Casa das Musas.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective Public Relations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Dahlman, S., & Heide, M. (2021). *Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture* (1st ed.). Routledge.
- Davis, R., & Cates, S. (2018). The Implementation of the Organizational Culture Assessment Instrument in Creating a Successful Organizational Culture Change. *International Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 71–94. <http://proxy1.ncu.edu/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132129457&site=eds-live>

- De Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73–82. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000300007>
- De Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00124.x>
- Deepa, E., Palaniswamy, R., & Kuppusamy, S. (2014). Effect of Performance Appraisal System in Organizational Commitment, Job Satisfaction and Productivity. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(1), 72–82.
- Demir, M., Demir, S. Sen, & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369–386. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.785975>
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. <https://www.researchgate.net/publication/228801211>
- Denning, S. (2018). The emergence of Agile people management. *Strategy and Leadership*, 46(4), 3–10. <https://doi.org/10.1108/SL-04-2018-0042>
- Department of Entrepreneurship of the University of Economics - Prague. (2018). *Innovation, Management, Entrepreneurship and Sustainability - Proceedings of the 6th International Conference*. IMES.
- Deviant, S. (2010). *The Practically Cheating Statistics Handbook* (2nd ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Dewett, T., & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313–346. <https://doi.org/10.1177/014920630102700306>
- Dhanesh, G. S. (2020). Who cares about organizational purpose and corporate social responsibility, and how can organizations adapt? A hypermodern perspective. *Business Horizons*, 63(4), 585–594. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.011>

- Diário da República Eletrónico. (2019). *Código do trabalho*. Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, versão atualizada (Lei n.º 93/2019, de 04 de setembro).
- Dias, L. G., Queiroz, A. F., & Lopes, M. R. (2018). Teoria Comportamental: o Impacto da Teoria X e Y na Gestão das Organizações. *Revista Empreenda UniToledo: Gestão, Tecnologia e Gastronomia*, 2(1), 63–80.
- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies? *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–10. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.06>
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory & Praxis*, 43(3), 366–375. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661>
- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171–190. <https://doi.org/10.1080/1352726042000315414>
- Donnelly, N., & Proctor-Thomson, S. B. (2015). Disrupted work: Home-based teleworking (HbTW) in the aftermath of a natural disaster. *New Technology, Work and Employment*, 30(1), 47–61. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12040>
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(November), 35–36. <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dubrin, A. J. (2014). *Fundamentals of Organizational Behavior* (6th ed.). Academic Media Solutions. <https://doi.org/10.4135/9781446261781>

- Durão, N., Ferreira, M. J., Pereira, C. S., & Moreira, F. (2019). Current and *Future* state of Portuguese organizations towards digital transformation. *Procedia Computer Science*, *164*, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.150>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye on the Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 517–554.
- Duxbury, L., & Halinski, M. (2014). When more is less: An examination of the relationship between hours in telework and role overload. *Work*, *48*(1), 91–103. <https://doi.org/10.3233/WOR-141858>
- Duxbury, L., & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, *16*(1), 1–28. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(98)00026-5)
- Ebert, C., & Prabhu, J. (2018). *The what, the why and the how of purpose: a guide for leaders*. (Issue Julho, pp. 1–28). Chartered Management Institute. <https://www.managers.org.uk/~~/media/Files/Reports/Guide-for-Leaders-White-Paper.pdf>
- Ekhsan, M., Aeni, N., Parashakti, R. D., & Fahlevi, M. (2019). The Impact Of Motivation, Work Satisfaction And Compensation On Employee’s Productivity In Coal Companies. *Advances in Intelligent Systems Research*, *171*, 406–415. <https://doi.org/10.2991/icoemis-19.2019.55>
- El-Khoury, D. (2017). Digital transformation and the world-class HR difference. *Strategic HR Review*, *16*(2), 86–88. <https://doi.org/10.1108/shr-01-2017-0001>
- Elldér, E. (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005-2006 to 2011-2014. *Social Sciences*, *8*(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/SOCSCI8070200>
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2017). Examining managers’ perception of newcomer proactive behavior during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology*, *102*(6), 993–1001. <https://doi.org/10.1037/apl0000201>

- Erat, S., Kitapçı, H., & Akçin, K. (2020). Managerial perception and organizational identity: A comparative analysis. *Sustainability*, *12*(6), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12062278>
- Eriksson, L., & Santesson, H. (2021). *Organizational culture in a remote setting: A qualitative study on organizational culture and the effects of remote work*. Uppsala University.
- Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, *11*(8), 1081–1094. <https://doi.org/10.1080/095441200440340>
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *10*(2), 159–176.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2010). *Telework in the European Union*. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910050s/tn0910050s.htm>
- Eurostat. (2018). *Work from home, from an external site or on the move*. https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_iw_hem&lang=en
- Faria, J. C. de J. da C. (2017). *O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover: um estudo com chefias intermédias* [Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia]. <http://hdl.handle.net/10437/10691>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, *32*(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, *22*(2), 166–175.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica* (pp. 139–159). Summus Editorial.

- Figueiredo, F. M. C. R. (2009). *A comunicação interna como ferramenta de gestão nos processos de mudança nos laboratórios do Estado* [ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/2452>
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business*, 30, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2018.340873>
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Future Workplace. (2017). *Remote Work: Navigating the Flexible Workplace*.
- Gagné, M. (2018). From Strategy to Action: Transforming Organizational Goals into Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83–S104. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12159>
- Gainey, T. W., Kelley, D. E., & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's Impact on Corporate Culture and Individual Workers: Examining the Effect of Employee Isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 4–10.
- Gara, G. L., & La Porte, J. M. (2020). Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5(3), 298–319. <https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581>
- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 68, 266–281. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00861.x>

- George, B., & Paul, J. (2020). *Digital Transformation in Business and Society: Theory and Cases*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-08277-2>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnely Jr., J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2nd ed.). Atlas.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321–338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management*, 7(1), 123–192. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management*, 25(1), 63–81.
- Glynn, M. A., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organization behavior lens: A look at the last half-century of research. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice: An HBS centennial colloquium on advancing leadership* (pp. 119–158). Harvard Business Review.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is there a price telecommuters pay? Examining the relationship between telecommuting and objective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103348>

- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Gomes, V. M. L. R. (2011). Uma reflexão sobre a construção de identidades e a comunicação no contexto das organizações em rede. *Em Questão*, 17(2), 209–224.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000100002>
- Grant, Christine A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker’s job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, Christine Anne, Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Gravina, N., Villacorta, J., Albert, K., Clark, R., Curry, S., & Wilder, D. (2018). A Literature Review of Organizational Behavior Management Interventions in Human Service Settings from 1990 to 2016. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2–3), 191–224. <https://doi.org/10.1080/01608061.2018.1454872>
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448. <https://doi.org/10.1177/0893318903257980>
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An Examination of Four Instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245–282. <https://doi.org/10.1177/0893318988002002008>

- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grupo Ageas Portugal. (2021a). *Grupo Ageas Portugal*. <https://www.grupoageas.pt/>
- Grupo Ageas Portugal. (2021b). *Regulamento de Flexwork* (pp. 1–29).
- Grupo Ageas Portugal. (2021c). *Steven Braekeveldt distinguido CEO Comunicador do ano*. <https://www.grupoageas.pt/sobre-o-grupo-ageas/imprensa/press-releases/steven-braekeveldt-distinguido-ceo-comunicador-do-ano>
- Guyot, K., & Sawhill, I. V. (2020). *Telecommuting will likely continue long after the pandemic*. Brookings. <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/>
- Haar, J. M. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>
- Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication: a handbook of research, theory and practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203883990>
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: an example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589–594. <https://doi.org/10.1002/job>
- Harrington, S. J., & Santiago, J. (2006). Organizational Culture and Telecommuters' Quality of Work Life and Professional Isolation. *Communications of the IIMA*, 6(3), 1–10.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. *Forum: Qualitative Social Research*, 18(1).
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2005). The dynamics of organizational identity. *Comunicação e Sociedade*, 8, 115–139. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A.-M. (2015). Organizational Identity and Culture in the Context of Managed Change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, *1*(1), 58–90. <https://doi.org/10.5465/amd.2013.0020>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for *Future Research*. *Group & Organization Management*, *38*(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Heathfield, S. M. (2020). *Reasons Why Teleworking Should be an Option for Employees*. The Balance Careers. <https://www.thebalancecareers.com/reasons-why-teleworking-belongs-in-your-Future-1919421>
- Henderson, A., Cheney, G., & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. *International Journal of Business Communication*, *52*(1), 12–41. <https://doi.org/10.1177/2329488414560278>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Heyman, R. (2017). The ontology and epistemology of society, culture and meaning in intercultural communication. *Journal of Multicultural Discourses*, *12*(2), 110–119. <https://doi.org/10.1080/17447143.2017.1309768>
- Hoang, A., Nickerson, R., Beckman, P., & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, *7*(1,2), 77–97.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, *35*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Holland, S. J., Simpson, K. M., Dalal, R. S., & Vega, R. P. (2016). I can't steal from a coworker if I work from home: Conceptual and measurement-related issues associated with studying counterproductive work behavior in a telework setting. *Human Performance, 29*(3), 172–190. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1160094>
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1227–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005>
- Howard-Grenville, J. A. (2006). Inside the “black box”: How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization and Environment, 19*(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1086026605285739>
- Huang-Horowitz, N. C., & Evans, S. K. (2020). Communicating Organizational Identity as Part of the Legitimation Process: A Case Study of Small Firms in an Emerging Field. *International Journal of Business Communication, 57*(3), 327–351. <https://doi.org/10.1177/2329488417696726>
- Huot, R. (1999). *Métodos quantitativos para as Ciências Humanas*. Instituto Piaget.
- Ihm, J., & Kim, E. (2021). When Nonprofit Organizations Meet Information and Communication Technologies: How Organizational Culture Influences the Use of Traditional, Digital, and Sharing Media. *Voluntas, 32*(3), 678–694. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00335-9>
- Indrasari, M., Purnomo, B. R., Yunus, E., Haryati, E., & Hashmi, A. R. (2018). The effect of salary satisfaction, work satisfaction and organizational commitment to work intention. *Journal Didaskalia, 1*(1), 45–53.
- Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review, 9*(2), 36–51. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1217>

- Jäckel, M., Rövekamp, C., & Würfel, A. M. (2006). Beyond digital connectivity: The value of communication and the communication of values. *Production Planning and Control: The Management of Operations*, 17(2), 214–223. <https://doi.org/10.1080/09537280500224192>
- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57–83. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2011.03.003>
- Jacobson, D. (2007). Interpreting Instant Messaging: Context and Meaning in Computer-Mediated Communication. *Journal of Anthropological Research*, 63(3), 359–381.
- Jacoby, K. S., & Holland, S. (2019). Digital Nomads: The Final Frontier of Work Arrangements? *Society for the Industrial and Organizational Psychology*, 56(3), 1–5. <https://doi.org/10.1080/14759551.2011.569385>
- Jensen, K. B. (2002). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and quantitative methodologies*. Routledge.
- Jensen, T. B. (2016). Digital Transformation of Work: Reflections from IRIS/SCIS keynote 2018. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 28(2), 27–40.
- Jermier, J. M., Slocum, J. W., Fry, L. W., & Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Organization Science*, 2(2), 170–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.2.170>
- Jessup, K. E. (2018). *Improving internal communication in an organization with a distributed workforce* [University of British Columbia]. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Jones, A. (2013). *A qualitative multi-level analysis of factors influencing the diffusion and practice of teleworking among employees: insights from within three organisations*. King's College London.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722–750. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02652.x>

- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. <https://doi.org/10.1108/13563280510630106>
- Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in Organizational Behavior: A Systematic Review and Research Directions. *Journal of Business and Management*, 26(1), 40–78. [https://doi.org/10.6347/JBM.202003_26\(1\).0003](https://doi.org/10.6347/JBM.202003_26(1).0003)
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kansal, M. (2021). The Impact of COVID-19 on Organizational Culture & Employee Engagement: An Exploratory Research on Information Technology (IT) Professionals in Delhi/NCR (India). *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XIII(I), 68–77.
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., & Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 365–382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2). <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2005). Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. In Carl H. Botan & Vincent Hazleton (Eds.), *Public relations theory II* (pp. 311–338). Routledge.

- Kets de Vries, M. F. R., Florent-Treacy, E., & Korotov, K. (2011). Psychodynamic Issues in Organizational Leadership. In *Psychology of Organizational Development and Leadership*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2689535>
- Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture: A key to understanding work experiences* (T. Armstrong, D. Saoud, S. Robinson, & D. Yurkovich (eds.)). SAGE Publications.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22, 108–125. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- King, D., & Lawley, S. (2016). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Knies, E., Leisink, P., & van de Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705–737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963>
- Kodish, S. (2014). Communicating organizational trust: An exploration of the link between discourse and action. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 1–22. <https://doi.org/10.1177/2329488414525464>
- Koene, B. A. S. (1996). *Organizational Culture, Leadership and Performance in Context: trust and rationality in organizations*. Universidade Limburg Maastricht.
- Konradt, U., Schmook, R., & Mälecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63–100.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0011>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the dialectic tensions of organizational identity: How can we hold together while we are pulling apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981–1011. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0462>

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Organizational Behavior* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice* (2nd ed.). Northern Illinois University.
- Kress, N. (2005). Engaging your Employees Through the Power of Communication. *Workspan*, 48(5), 26–36.
- Kumar, N., Alok, S., & Banerjee, S. (2021). Connected Disconnect: Challenges to Organizational Communication in Work from Home During and after Covid. *SSRN Electronic Journal*, 1–18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3896824>
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (5th ed.). Summus Editorial.
- Kwon, M., Cho, Y. J., & Song, H. J. (2019). How do managerial, task, and individual factors influence flexible work arrangement participation and abandonment? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1–24. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12251>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico* (4th ed.). Atlas.
- Langer, E. (2014). What's Trending? Social Media and its Effects on Organizational Communication. *Journal of Undergraduate Research*, 17, 1–14.
- Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81–94. <https://doi.org/10.3917/mana.093.0081>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2019). *Inter-Organizational Culture: Linking Relationship Marketing with Organizational Behavior*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-00392-0>
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357–399.
- Leite, N. R. P., Rodrigues, A. C. de A., & Albuquerque, L. G. de. (2014). Organizational commitment and job satisfaction: What are the potential relationships? *Brazilian Administration Review*, 11(4), 476–495. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014276>

- Leonhard, G. (2020). *12 bullets by Futurist Gerd Leonhard: essential Post-Corona Foresights*. Gerd. <https://www.futuristgerd.com/2020/04/12-bullets-futurist-gerd-leonhards-post-corona-foresights/>
- Lin, C., & Ha, L. (2009). Subcultures and Use of Communication Information Technology in Higher Education Institutions. *The Journal of Higher Education*, 80(5), 564–590. <https://doi.org/10.1080/00221546.2009.11779032>
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P. (2020). Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe. *Sustainability*, 12(21), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su12218797>
- Luhmann, N. (2006). *A improbabilidade da comunicação* (4th ed.). Vega.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Ma, J. (2021). Telework Triggered by Epidemic: Effective Communication Improvement of Telecommuting in Workgroups during COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11, 202–214. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.112013>
- Machado, C. F. de S. C., & Fernandes, J. A. B. (2004). Dimension and organisational behaviour: The Portuguese furniture sector case. *European Business Review*, 16(2), 191–204. <https://doi.org/10.1108/09555340410524274>
- Manoochehri, G., & Pinkerton, T. (2003). Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges. *American Business Review*, 21(1), 1–9.
- Mao, C., Koide, R., Brem, A., & Akenji, L. (2020). Technology foresight for social good: Social implications of technological innovation by 2050 from a Global Expert Survey. *Technological Forecasting & Social Change*, 153(January). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119914>

- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 9(17), 145–159.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications. <https://doi.org/10.2307/3556623>
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Martins, N., & Coetzee, M. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 20–32. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v5i2.116>
- Martins, P. S. (2020, March 27). O potencial do teletrabalho em Portugal. *Observador*. <https://observador.pt/especiais/o-potencial-do-teletrabalho-em-portugal/>
- Marttila, T. (2019). *Discourse, Culture and Organization: Inquiries into Relational Structures of Power* (J. Angermuller (ed.)). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94123-3>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261–1271. <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>
- 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. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>

- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16–19. <https://doi.org/10.1108/14754390780001011>
- McCann, S. J. H. (2018). U.S. State Resident Big Five Personality and Work Satisfaction: The Importance of Neuroticism. *Cross-Cultural Research*, 52(2), 155–191. <https://doi.org/10.1177/1069397117723607>
- McClellan, J. G. (2020). Organizational Culture, Discipline, and the Politics of Self: Transformation Through Responsive Conversation. *International Journal of Business Communication*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/2329488420927775>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The extensions of man*. McGraw-Hill.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Melewar, T. C. (2008). Facets of corporate identity, communication and reputation. In *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203931943>
- Mello, A. A. A., Gonçalves, F. de A., & Lima, F. (2011). Lessons learned from September 11th: Telework as an organizational resource to the Business Continuity Planning (BCP). *The Japanese Journal of Telework*, 9(1), 46–51.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

- Merecz, D., & Andysz, A. (2014). Person-organization fit and organizational identification as predictors of positive and negative work-home interactions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(1), 16–27. <https://doi.org/10.2478/s13382-014-0221-8>
- Messenger, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. In *Eurofound and the International Labour Office*.
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- Meynhardt, T., Brieger, S. A., & Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1560–1593. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416653>
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Not all telework is valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11–19. <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A6>
- Miller, G. (2014). *Effective collaboration amongst globally dispersed teams* [National College of Ireland]. <http://trap.ncirl.ie/1766/1/gemmamiller.pdf>
- Mills, J. E., Wong-Ellison, C., Werner, W., & Clay, J. M. (2001). Employer liability for telecommuting employees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 48–59. <https://doi.org/10.1177/0010880401425005>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall. http://link.springer.com/10.1007/978-1-349-20317-8_23%0Ahttps://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>

- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. *30th Bled EConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives, BLED 2017*, 427–444. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>
- Morgan, S. J., & Symon, G. (2002). Computer-mediated communication and remote management: integration or isolation? *Social Science Computer Review*, 20(3), 302–311. <https://doi.org/10.1177/089443930202000307>
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Mousavi, S. A., Hosseini, S. Y., & Hassanpour, N. (2015). On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97–116. <https://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=0b9469f8-94c3-4765-8171-a4793912386f%40sessionmgr4010>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover* (P. Warr (ed.)). Academic Press.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., & Van de Walle, S. (2018). Organizational Socialization in Public Administration Research: A Systematic Review and Directions for Future Research. *American Review of Public Administration*, 48(6), 610–627. <https://doi.org/10.1177/0275074017696160>
- Mujib, H. (2017). Organizational Identity: An Ambiguous Concept in Practical Terms. *Administrative Sciences*, 7(28), 1–30. <https://doi.org/10.3390/admsci7030028>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 63–69.

- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2019). *Organizational communication: a critical introduction* (2nd ed.). SAGE.
- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 432–440.
- Nakra, R. (2006). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41–51. <https://doi.org/10.1177/097226290601000206>
- Narayanan, L., Menon, S., & Plaisent, M. (2017). Telecommuting: The Work Anywhere, Anyplace, Anytime Organization in the 21st Century. *Journal of Marketing and Management*, 8(2), 47–54.
- Nascimento, I. M. do. (2009). Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. *Mediação*, 9(9), 53–65.
- Nasilloyevich, U. B. (2020). Review of the Trends of Management: Corporate Culture or Organizational Behavior. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 7(2), 40–43. <https://doi.org/10.36713/epra1013>
- Neiva, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–73. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4
- Nemteanu, M.-S., Dabija, D.-C., & Stanca, L. (2021). The Influence Of Teleworking On Performance And Employees' Counterproductive Behaviour. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 601–619. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/601>
- Neto, C. F., & Cruz, S. A. (2017). Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 34, 47–72. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Neto, C. F. S. (2016). *A Comunicação Interna e o Comprometimento Organizacional: O Caso da Autoridade para as Condições do Trabalho* [Universidade do Porto - Faculdade de Economia e Gestão]. <https://hdl.handle.net/10216/132425>

- Nifadkar, S. S., & Bauer, T. N. (2016). Breach of belongingness: Newcomer relationship conflict, information, and task-related outcomes during organizational socialization. *Journal of Applied Psychology, 101*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/ap10000035>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications, 23*(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Noll, J., Beecham, S., & Richardson, I. (2010). Global Software Development and Collaboration: Barriers and Solutions. *ACM Inroads, 1*(3), 66–78.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American Journal of Applied Sciences, 5*(11), 1602–1604. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2008.1602.1604>
- Nordbäck, E. S., Myers, K. K., & McPhee, R. D. (2017). Workplace flexibility and communication flows: a structural view. *Journal of Applied Communication Research, 45*(4), 397–412. <https://doi.org/10.1080/00909882.2017.1355560>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *Journal of Education, Psychology and Counseling, 2*(1), 438–460.
- Nunes, F. (2005). Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal. *New Technology, Work and Employment, 20*(2), 133–149. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00149.x>
- Observatório de Comunicação Interna. (2021). *Prêmios OCI – 2018*. <https://observatoriocomunicacaoexterna.pt/premios/>
- Office of Financial Management. (2018). *Building a modern work environment: Telework Suitability Tool* (Issue Abril, pp. 1–5). The State of Washington.
- Oh, S. (2018). Socialization tactics and youth worker adjustment: the mediating roles of fit perceptions. *Career Development International, 23*(4), 360–381. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2018-0046>

- Ollo-López, A., Goñi-Legaz, S., & Erro-Garcés, A. (2020). Home-based telework: usefulness and facilitators. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2020-0062>
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Artmed Editora.
- Palthe, J., & Kossek, E. E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287–308. <https://doi.org/10.1108/09534810310475532>
- Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, 8(2315), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02315>
- Papagiannidis, S., & Marikyan, D. (2019). Smart offices: A productivity and well-being perspective. *International Journal of Information Management*, October, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.10.012>
- Papoutsis, D., Labiris, G., & Niakas, D. (2014). Midwives' job satisfaction and its main determinants: A survey of midwifery practice in Greece. *British Journal of Midwifery*, 22(7), 480–486. <https://doi.org/10.12968/bjom.2014.22.7.480>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 63–77. <https://doi.org/10.1177/107179190501100207>
- Pereira, D. G. (2017). *A satisfação dos enfermeiros com a Comunicação Organizacional em contexto* [Escola Superior de Enfermagem de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.26/20967>
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional* (2nd ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.

- Pezo-Ávila, A., Vargas-Sardón, J. L., & Gallardo-Echenique, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: La visión de los promotores peruanos de salud. *Journal of Communication*, 20, 125–142. <https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5860/choice.32-0408>
- Potter, E. E. (2003). Telecommuting: The *Future* of Work, Corporate Culture, and American Society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73–84.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management*, 25(1), 18–42.
- Pudyaningsih, A. R., Dwiharto, J., & Ghifary, M. T. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735–3740. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.039>
- Pugh, D. S. (1966). Modern organization theory: A psychological and sociological study. *Psychological Bulletin*, 66(4), 235–251. <https://doi.org/10.1037/h0023853>
- Pugh, D. S. (1969). Organizational Behaviour: an approach from psychology. *Human Relations*, 22(4), 345–354. <http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (2nd ed.). Gradiva.
- Qvortrup, L. (2006). Understanding new digital media: Medium theory or complexity theory? *European Journal of Communication*, 21(3), 345–356. <https://doi.org/10.1177/0267323106066639>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiute, K., & Stachová, K. (2020). Working from home - Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(5332), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

- Rama Devi, V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3–4. <https://doi.org/10.1108/09670730910940186>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- Reinsch Jr., N. L. (1996). Business communication: Present, past, and Future. *Management Communication Quarterly*, 10(27), 26–49. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001003>
- Riel, C. B. M. van, & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340–355.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (Sally Yagan (ed.); 15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson Education.
- Robert Walters. (2020). *Salary Survey 2020 - Portugal*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=447
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e Actualidade. *Cadernos Do Noroeste*, 12(1–2), 179–194.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>

- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sacol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração Da Univerisidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250–269.
- Sackmann, S. A. (1991). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 295–317. <https://doi.org/10.1177/0021886391273005>
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140–161. <https://doi.org/10.2307/2393536>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequence of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Organizational socialization and positive organizational behaviour: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14–26. <https://doi.org/10.1002/cjas.169>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers’ work engagement: A new pathway to newcomer socialization. *Career Development International*, 23(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0214>
- Santana, M., & Cobo, M. J. (2020). What is the *Future* of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Santiago, J. K. (2020). The influence of internal communication satisfaction on employees’ organisational identification: Effect of perceived organisational support. *Journal of Economics and Management*, 42(4), 70–98. <https://doi.org/10.22367/jem.2020.42.04>

- Saranghi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18–33.
- Sato, H. (2014). How Do We Understand Organizational Identity Effect? *Annals of Business Administrative Science*, 13(5), 271–281. <https://doi.org/10.7880/abas.13.271>
- Schaufeli, W. (2013). What is Engagement? In & E. S. C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15–35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- 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.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135–177). Information Age Publishing.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. www.josseybass.com
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)

- Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(1), 388–393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Sebastião, S. P. (2012). A Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3, 9–26. <https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-01-09-26>
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1–5. www.iveybusinessjournal.com
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365–377. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1992.tb00679.x>
- Sharma, P., Lampley, J., & Good, D. (2015). Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 11(1), 43–54.
- Silva-C, A., Montoya R, I. A., & Valencia A, J. A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9789351507741>
- Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44–68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6(7), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0017-y>

- Spencer, D. A. (2018). Fear and hope in an age of mass automation: debating the *Future* of work. *New Technology, Work and Employment*, 33(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12105>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.
- Staw, Barry M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627–666. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.35.1.627>
- Steers, R. M., & Sánchez-Runde, C. J. (2017). Culture, Motivation, and Work Behavior. In M. J. Gannon & K. L. Newman (Eds.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 190–216). Blackwell Business. <https://doi.org/0.1002/9781405164030>
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview* (1st ed.). Routledge.
- Subramani, A. K., Akbar Jan, N., Gaur, M., & Vinodh, N. (2015). Impact of organizational climate on organizational citizenship behaviour with respect to automotive industries at Ambattur industrial estate, Chennai. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(8), 6391–6408.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128–139.
- Tamayo, Á. (1996). Valores organizacionais. In Á. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175–193). Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, Á., Mendes, A. M., & Da Paz, M. das G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289–315. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Taormina, R. J. (2019). Helping shy employees with career success: The impact of organizational socialization. *Psychological Thought*, 12(1), 41–62. <https://doi.org/10.5964/psyct.v12i1.317>

- Therkelsen, D. J., & Fiebich, C. L. (2003). The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, 8(2), 120–129.
- Thomas, M. (2020). *What COVID-19 Means for the Future of Remote Work*. BuiltIn. <https://builtin.com/remote-work/covid-19-remote-work-Future>
- Thornton, G. S., Mansi, V. R., Carramenha, B., & Cappellano, T. (2019). *Strategic Employee Communication: Building a Culture of Engagement*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9>
- Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New telework, time pressure, and time use control in everyday life. *Sustainability*, 11(11), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11113067>
- Timberg, C., Harwell, D., Reiley, L., & Bhattarai, A. (2020, March 21). The new coronavirus economy: A gigantic experiment reshaping how we work and live. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/2020/03/21/economy-change-lifestyle-coronavirus/>
- Titoce, M. R. (2012). *O contributo da comunicação interna para o empenhamento organizacional* [Instituto Politécnico de Lisboa - Escola Superior de Comunicação Social]. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/2348/1/TeseNovembro_fim_1_2.pdf
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication: Ten commandments for improving strategy and decision making. *Long Range Planning*, 38(5), 485–503. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.05.001>
- Trépanier, S.-G., Vallerand, R. J., Ménard, J., & Peterson, C. (2020). Job resources and burnout: Work motivation as a moderator. *Stress and Health*, 36(5), 433–441. <https://doi.org/10.1002/smi.2939>
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. (2011). An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56–67.
- Uhl-Bien, M., Piccolo, R., & Schermerhorn, J. R. J. (2020). *Organizational Behavior* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

- Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570–582.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111–140. <https://doi.org/10.1177/002194369603300203>
- Vassileios, V., Stratigea, A., & Giaoutzi, M. (2012). Teleworking: From a technology potential to a social evolution. *Regional Science Inquiry*, 4, 37–50.
- Vayre, E. (2021). Challenges in Deploying Telework: Benefits and Risks for Employees. In M.-E. B. Chaumon (Ed.), *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work: Understanding and Supporting Technological Changes* (pp. 88–100). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119808343.ch7>
- Vaz, N. (2021). *Digital Business Transformation: How established companies sustain competitive advantage from now to next*. John Wiley & Sons.
- Vázquez, I. G., Milasi, S., Gómez, S. C., Napierała, J., Bottcher, N. R., Jonkers, K., & Goenaga, X. (2019). *The changing nature of work and skills in the digital age*. <https://doi.org/10.2760/679150>
- Vemuri, P., & Bellinger, G. (2017). Examining the use of systemic approach for adoption of systems thinking in organizations. *Systems*, 5(3), 1–9. <https://doi.org/10.3390/systems5030043>
- Verčić, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Verive, J. M., & Delay, N. (2006). Measuring Telework ROI: Metrics based on the employee life cycle. *World at Work, Second qua*, 6–15.
- Vondey, M. (2010). The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 3–27.

- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: securing competitive advantage*. Routledge.
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142–151. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Waldorf, J. (2019). *The Impact of Virtual vs. Traditional Work on Organizational Culture*. Emporia State University.
- Walimbe, P. (2016). *To Overcome Communication Challenges in Distributed/Virtual Scrum Teams* [Harrisburg University]. http://digitalcommons.harrisburgu.edu/pmgt_dandt/4%0AThis
- Walker, R. (2020). Communication Perspectives on Organizational Culture and Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 1–5. <https://doi.org/10.1177/2329488420957073>
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics*. Routledge.
- Watad, M. M., & Will, P. C. (2003). Telecommuting and organizational change: A middle-managers' perspective. *Business Process Management Journal*, 9(4), 459–472. <https://doi.org/10.1108/14637150310484517>
- Watson-Manheim, M. B., & Bélanger, F. (2002). Exploring communication-based work processes in virtual work environments. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994459>
- Webster-Trotman, S. P. (2010). A correlational study of telework frequency, information communication technology, and job satisfaction of home-based teleworkers [Walden University]. In *Tese de doutoramento*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/723>
- Wechuli, A. N., Wabwoba, F., & Barasa, P. W. (2017). Mobile communications and Telecommuting: Are they a necessary evil for Business Community in Kenya? *Africa International Journal of Management Education and Governance (AIJMEG)*, 2(4), 103–109.

- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). McGraw-Hill.
<http://www.amazon.com/Social-Psychology-Organizing-Topics-Series/dp/0075548089%3FSubscriptionId%3D0NM5T5X751JWT17C4GG2%26tag%3Dsonnysoftware%26linkCode%3Dxm2%26camp%3D2025%26creative%3D165953%26creativeASIN%3D0075548089>
- Welch, E. W., & Feeney, M. K. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government Information Quarterly*, 31(4), 506–512. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.07.006>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1–6.
- Westerman, George, & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, Spring, 1–6.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- White, L. A. (1959). The Concept of Culture. *American Anthropologist*, 61(2), 227–251. <https://doi.org/10.1525/aa.1959.61.2.02a00040>
- Wiio, O. A. (1977). *Contingencies of organizational communication: Results of communication auditing in Finnish organizations*.
- Wilderom, C., van den Berg, P., & Wiersma, U. J. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835–848. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.04.002>

- Wilkens, R. (2020, March 25). *Is the Future of telework now as coronavirus spreads?* Washington Technology. <https://washingtontechnology.com/articles/2020/03/25/icf-telework-Future.aspx>
- Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>
- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2017). Knowledge acquisition and effective socialization: The role of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 587–595. <https://doi.org/10.1111/joop.12178>
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the *Future* of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181–198. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90020-9](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90020-9)
- Yáñez-Araque, B., Hernández-Perlines, F., & Moreno-Garcia, J. (2017). From training to organizational behavior: A mediation model through absorptive and innovative capacities. *Frontiers in Psychology*, 8(1532), 1–22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01532>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yokoyama, M. H. (2016). How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 2–9. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.001>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees’ Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 1–27. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>
- Zainal, Z. (2017). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 1–6.

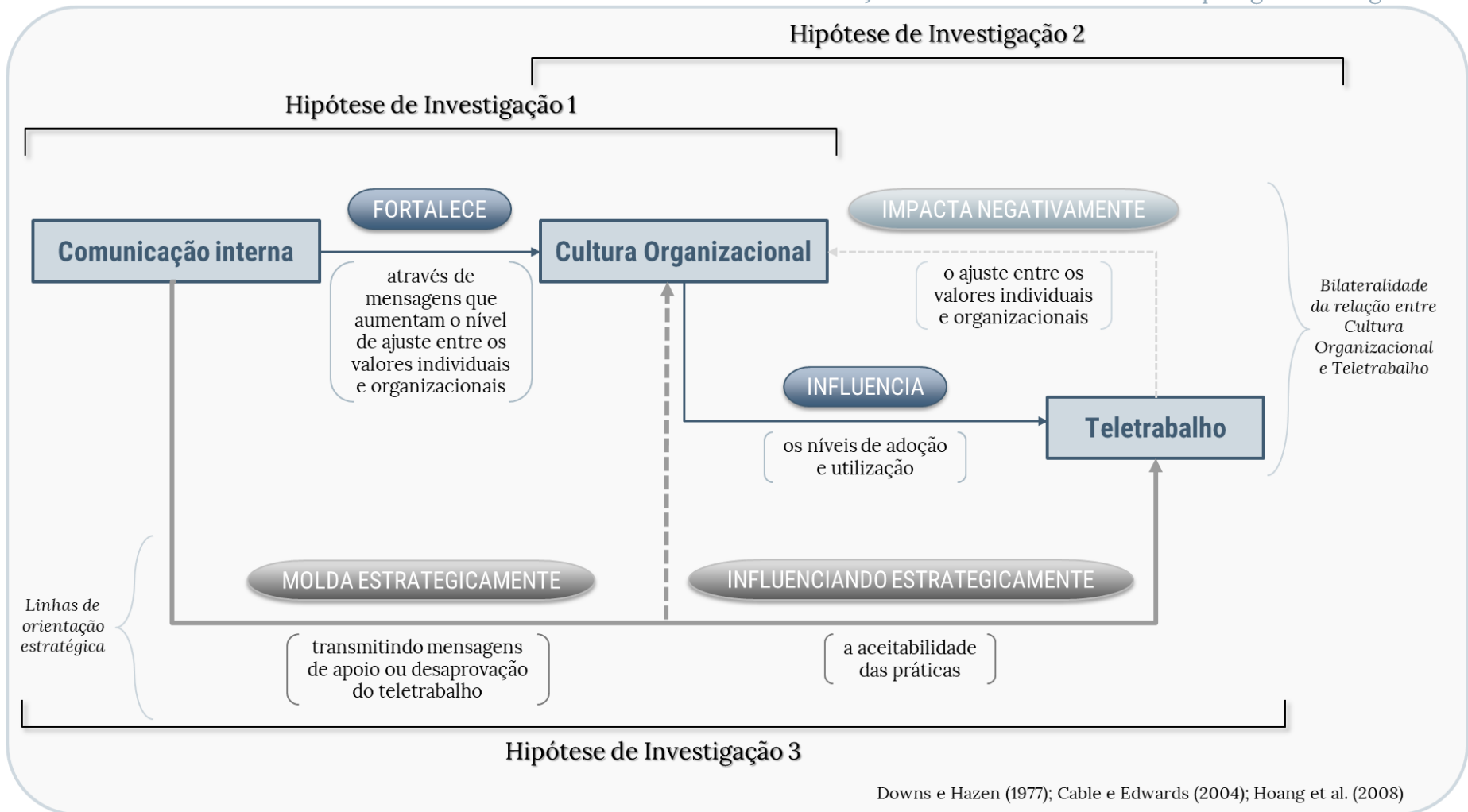
- Zarnadze, N., & Kasradze, T. (2020). Strong Organizational Culture - An Effective Tool for Companies to Survive in a Pandemic World. *European Journal of Language and Literature Studies*, 6(2), 1–14.
- Zilber, M. A., Lex, S., Moraes, C. A. de, Perez, G., Vidal, P. G., & Corrêa, G. B. F. (2008). A inovação e os fatores organizacionais característicos. *Revista de Ciências Da Administração*, 10(21), 76–96.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. In S. I. Ashmarina, M. Vochozka, & V. V. Mantulenko (Eds.), *Digital Age: Chances, Challenges and Future* (Vol. 84, pp. 408–415). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

Anexos

Anexo A – Mapa conceptual

Perceções dos colaboradores do Grupo Ageas Portugal

Hipótese de Investigação 2



Anexo B – Transcrição da entrevista exploratória realizada ao Responsável de Comunicação Interna (Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional)

1. Como caracterizaria a cultura do Grupo? Quais são os valores mais sentidos no dia-a-dia?

Vou dar-te a resposta sentida no prazo de um mês e pouco. A Ageas que eu conheço, em termos de cultura, é uma empresa inovadora, uma empresa muito aberta à mudança, jovem, numa fase de renovação, e sente-se esse mergulhar na mudança e da renovação neste momento em curso. Isto numa perspetiva interna, de cultura, mas também para a atividade de negócio as duas coisas estão interligadas. E é isso que eu sinto. Sendo uma empresa tipicamente conservadora, “cinzenta”, se quisermos chamar, tem um passado que eu não conheço, porque não estava cá, mas percebo do que já disseram e porque é aquilo que faz sentido atendendo ao setor em que estava, que é uma empresa que há seis anos era muito diferente, tipicamente seguradora. Neste pequeno espaço de tempo, há uma transformação enorme, uma renovação, um lavar de cara grande da empresa. O que eu encontrei já foi essa cara lavada e, portanto, o que eu sinto, também pelo *benchmark* face à experiência que tenho noutras empresas, é muito isso... não uma Microsoft, uma Google, mas é uma empresa muito leve, que está a aligeirar muito os processos e uma cultura muito inovadora, muito aberta à mudança... vou dizer pouco preconceituosa, muito aberta às diferenças, inclusiva. É um bocadinho essa cultura que se vive aqui: de juventude, de jovialidade. Não sei se o que disse aqui é tudo cultura, mas é aquilo que que sinto desde que cheguei, independentemente daquilo que li e que está escrito, isto foi o que eu encontrei. Pronto eu já cheguei com a mudança, que não está instituída, mas está em curso já com este edifício maravilhoso, com adesão a novas formas de trabalhar, já com, enfim, uma força de trabalho de pessoas com uma média de idades relativamente baixa, com muita abertura à inovação. E à sustentabilidade também, esqueci-me de dizer isso, mas é um ponto importantíssimo que também que se sente aqui todos os dias: a preocupação com isto, que já se encontra nos escritos formais, mas sente-se aqui. Há esse cuidado com o tema da sustentabilidade no nosso dia-a-dia, nos vários processos, do mais micro ao mais macro.

2. De que modo considera que estes valores estão enraizados nos colaboradores da Ageas? Será algo transversal a todos os departamentos ou apenas aos mais ligados ao CEO e que tratam estas questões de forma direta?

A minha resposta vai ser limitada porque apenas consigo dizer aquilo que tenho observado no mês e meio num regime flexível, mas até agora diria que sim. As pessoas com quem tenho interagido tendem a ser pessoas mais nestas áreas transversais, mas não só, mas eu diria que sim. Mas depois é podemos aprofundar um pouco mais e verificamos que dentro desta estrutura cultural maior existem muitas subculturas, isso também é notório. É um grupo grande, em termos organizacionais, não tanto em termos de *headcount*, que eu venho de realidades avassaladoramente maiores, portanto a EDP ou a Jerónimo Martins, aqui não chega a 1500 colaboradores, é grande, mas é outra dimensão, agora tem esta complexidade de negócio. Ali estamos atentos a complexidade de *insurance* e depois temos o legado das outras empresas que já tinham história, antes da Ageas. Tudo isto depois pesa, não é? Tudo isto se mistura fica aqui um *melting pot* que é interessante, mas do ponto de vista cultural nota-se muito às vezes essas diferenças. Depois tem ainda os tais negócios *beyond insurance*, onde são empresas já plantadas, digamos assim, no contexto Ageas nesta nova realidade, que acabei de descrever e, portanto, nasce dessa cultura e logo aí é diferente, já não tem este legado, que depois também se vão construindo dentro daquilo que é a sua atividade e seu dia a dia estas *beyond* são no fundo *start-ups*, e uma *start-up* tem sempre um *mindset* diferente de uma empresa que existe no mercado há 30 ou 40 anos, tem uma dimensão e uma velocidade de processos totalmente diferentes e tudo isso conta. Portanto, há esta complexidade cultural que também existe. Tendencialmente caminha-se cada vez mais no sentido do que eu disse, que já é hoje realidade, mas tanto este negócio mais típico está a dar passos nesse sentido e depois há os *frontrunners*, os *beyond* e até outras novas áreas de negócio mas que no fundo funcionam muito em bolha quase como se fossem elas próprias *start-ups*, mas não são e é preciso não confundir, que são ecossistemas. Estamos a entrar numa lógica muito de ecossistema, de produto, e esses ecossistemas existem dentro de cada uma destas empresas até existem algumas dentro das próprias *beyonds*, mas acabam por ser quase pequenas empresas, pequenas ramificações destas empresas e funcionam muito fechadas dentro de si a pensar no seu ecossistema e também se desenvolvem aqui um outras pequenas subculturas, que muito focadas naquele produto e naquele ecossistema de produtos. Então, estes fenómenos, agora as *beyond* e os ecossistemas, já são um

bocadinho aqueles *frontrunners* que levam esta cultura muito para a frente, mas que exibem diferentes níveis dentro da empresa, ok? Isso é muito óbvio, mas eu diria que em média estaremos aí, uns estão um bocadinho mais à frente, outros mais atrás...

3. Dada a sua admissão recente, pergunto se quando entrou se sentiu logo parte da família da empresa.

Senti, senti claramente, pronto e esta resposta que digo assim tão convicta é porque senti mesmo. Olhando para o meu *benchmark* profissional passado, não consigo excluir isso, nota-se uma diferença, há esse cuidado. Dando alguns exemplos práticos: para já todo o processo de recrutamento foi um processo agradável, pode ser a minha experiência mas foi um processo agradável, foi bem conduzido, foi claro, foi transparente, foi muito informal... enfim foi dirigido pelo próprio Steven, foi uma conversa porque ele também é uma pessoa muito carismática completamente fora daquilo que é um processo de recrutamento normal, pronto, é inspirador e todo o processo de recrutamento foi me deixando um bocadinho a “salivar”, passo a expressão. Depois fechado o processo, recebi em casa um *kit* de boas vindas com uma série de coisas, mas coisas simpáticas, tudo coisas com o cuidado de afirmar logo um primeiro contacto com o posicionamento cultural que o grupo tem, tudo o que lá estava era sustentável: tínhamos um bilhetezinho de boas vindas que era em papel sustentável e biológico, com sementes de papoila que depois dá para plantar, recebíamos uma garrafazinha de metal para encher com água para não estarmos aqui com a plástica, um elástico de ginástica laboral, ou seja, há esse cuidado, este bloco, *infinity book*. Pronto está muito trabalhado, muito pensado e desde o primeiro momento as pessoas recebem isto. Depois no dia em que vim para aqui a primeira vez, há este impacto do edifício que ainda a semana passada recebeu um prémio, e as pessoas dos Recursos Humanos são muito afáveis, acolhem bem, o que facilitou muito. Foi, até agora, claramente a empresa onde eu me senti melhor, onde foi mais fácil. Também procurava uma coisa deste género mas claramente desde o primeiro dia que me senti muito bem acolhido e foi fácil a habituação. Nesse sentido cultural foi quase imediato. Agora depois falta tudo o resto, isso ainda estou muito longe do ideal... mas ajuda muito uma pessoa já sentir esse suporte cultural.

4. Há pouco falou sobre o líder carismático da Ageas. O que pode dizer sobre ele?

Eu ainda tive pouco contato direto com ele mas já tive algum... posso dar a minha perspectiva pessoal e a perspectiva daquilo que me apercebo. Numa perspectiva pessoal, e

eu enfim venho de 2 empresas com líderes carismáticos à sua maneira. Por um lado, na Jerónimo Martins, uma grande figura pública que toda a gente sabe quem, que toda a gente lhe reconhece imensa competência, mas tem um estilo muito diferente. Quando aparece é assertivo é visto como claramente um líder mas é um contexto diferente de estilo, não tem nada a ver, está mais afastado das pessoas. E, por outro lado, na EDP, tive dois líderes enquanto lá estive: o António Mexia, que sendo um estilo totalmente diferente também era muito inspirador, enquanto líder, enquanto gestor também é uma pessoa muito inspiradora, muito comunicativa, era um orador fabuloso simplesmente e muito perspicaz. Era muito a pessoa que quando falava, os colaboradores ouviam porque queriam ouvir mesmo. O Steven é um estilo diferente, eu digo isto não é pejorativo, há um certo lirismo na gestão, não é na gestão, é na visão. A visão dele e o estilo de liderança. Ou seja, eu já tive alguns contactos e reuniões em que ele estava presente e ele sabe ser assertivo quando é preciso e é racional mas tem uma visão de longo prazo que é pouco habitual nas empresas. Tem uma sensibilidade diferente e eu acho que aquilo não lhe vem só de facto dele... não é só o perfil dele, eu acho que ele percebe, sendo racional, percebe que é um bocadinho esse o caminho futuro da gestão e que a empresa também tem que mudar, particularmente uma seguradora que está a competir com todas as empresas no mercado de trabalho. Tem que se diferenciar, tem que sair desse paradigma. Está constantemente preocupado com aquilo que tipicamente um CEO não estará. Não é que não deva estar, deve, mas tipicamente não está e então numa área seguradora acredito muito menos ainda e eu sinto que isso é muito bem recebido, ou seja, as pessoas sentem muita confiança, não quer dizer que concordem com tudo, mas toda a gente sente que há ali preocupação com as pessoas essencialmente. Está também preocupado com a sustentabilidade da empresa, com a gestão, isso é o fim de qualquer negócio, criar riqueza, ter valor, mas isso está sempre garantido claramente. A empresa e o Grupo, mesmo a nível global, têm muito essa marca, mas o Steven marca a diferença porque vai mais longe, tem preocupações que não são tão ortodoxas para um CEO, tem uma proximidade tremenda com as pessoas. Eu, no meu primeiro dia, começo a ouvir a voz dele a passear-se por aqui, a falar com as pessoas livremente, vem perguntar, esclarecer uma dúvida e não sei quê... e há muito esse informalismo aqui na empresa um bocadinho com o Conselho todo que eu me apercebi, mais uns do que outros, mas essencialmente o Conselho é um Conselho muito próximo mas o Steven claramente faz a diferença. Basta olhar para ele, nunca anda de fato e gravata... sente-se um carinho, sente-se respeito, mas sente-se um carinho que eu não estava habituado a sentir numa empresa e que sente

mesmo ali um apego à pessoa, um lado sentimental e acho que isso advém desse lado mais inspirador, mais próximo, é uma liderança muito pelo exemplo, “*walk the talk*”, ele diz muito isso, e eu acho que isso é muito bem recebido porque, quer queiramos quer não, parece uma coisa básica mas não é comum. Adicionalmente há aquele lado profissional dele que de facto é fantástico e as conferências dele apaixonam... ver um CEO falar daquela maneira e com aquela genuinidade, aquele à-vontade, eu acho que ele enquanto ativo de marca do grupo Ageas é uma coisa difícil de quantificar. Posso falar no plano pessoal, quando surgiu a possibilidade da Ageas, é fácil encontrar o Steven por todo o lado, portanto uma marca fortíssima, mas é a primeira coisa que ele é o CEO, não é uma coisa qualquer, é o número um da pirâmide e ouvi-lo falar dá imediatamente vontade, pelo menos para mim, de trabalhar naquela empresa. Tendo este gestor é impossível que esta empresa esteja muito longe daquilo ou, pelo menos em termos de visão, está a ser muito certo. Isso apaixona, eu acho que isso toda a gente sente. Agora claro, também já me tenho apercebido que pessoas mais para o tradicional podem não sentir exatamente isto desta maneira, acredito e já me apercebi, mas são coisas pontuais, porque de uma forma geral é uma figura muito acarinhada.

5. Estão agora a começar a trilhar um caminho que envolve a nova área de *Beautiful Business*. Em que consiste? Qual o seu propósito? Porquê agora?

O conceito de *Beautiful Business* ainda está a ser muito trabalhado internamente. É uma área que se está a criar, que no fundo é uma área de cultura organizacional, aliás o nome desta direção era Marca e Comunicação Corporativa e agora passou a ser Comunicação, Marca e Cultura Organizacional, porque se acrescentou esta equipa que estava a ser dimensionada nos Recursos Humanos, mas o próprio Steven entendeu que faria mais sentido connosco. Vai haver muito de comunicação e acho que a Inês tem uma boa capacidade crítica e sensibilidade para pensar no assunto, vamos arrancar numa fase complicada, mas no futuro, quando entrar numa velocidade de cruzeiro se calhar muda para os Recursos Humanos, não faço ideia. O conceito nasce da necessidade de uma equipa que estivesse focada na cultura organizacional e depois deu-se este nome porque havia um trabalho anterior, uma parceria com a *The House of Beautiful Business*, em que a Ageas e o Steven sempre estiveram envolvidos, que debate estes temas da cultura organizacional e então achou-se um nome engraçado chamar-se *Beautiful Business* a este departamento, a esta equipa. No fundo o que lhe está subjacente é a cultura, de uma forma centralizada e não apenas orgânica. Agora, está numa fase ainda muito embrionária...

ainda não faz parte do dia-a-dia das pessoas, mas já está um pouco por todo o lado, nomeadamente, toda a gente sabe o que é esse projeto. Essencialmente é isso, vai trabalhar aqui de uma forma mais estratégica a cultura dentro do grupo. Acho que o projeto tem um potencial tremendo, agora vai depender do plano, do quão focado vai conseguir ser. Vai ter de sair um pouco do plano aéreo e focar-se em coisas tangíveis, para as pessoas começarem a perceber como é que se aplica no dia-a-dia. Há uma aposta grande da companhia neste projeto, acho que isto vem muito da cabeça e da visão do Steven, acho que foi mesmo aí que nasceu e agora está a plantar as sementes e a coisa vai ganhando forma agora que as pessoas se vão envolvendo. Ele é um visionário, agora como isto se transforma não sei, mas a Inês é capaz de conseguir adiantar mais.

6. Que importância é conferida à comunicação interna no Grupo Ageas Portugal?

A comunicação interna é chamada todos os dias para muita coisa, para quase tudo. Há uma valorização grande da comunicação interna, é trazida proactivamente para discussão em vários fóruns e não há um projeto que não envolva a comunicação interna a certa altura, há sempre o cuidado, das várias equipas, em comunicarem internamente. Isso é muito óbvio. Aliás isso traz-nos imensos problemas na gestão, na coordenação, porque há um esforço grande na organização da agenda interna, porque acaba por se perder a agenda própria. A pandemia também veio acrescentar muito valor e importância à comunicação interna da empresa e isso gerou uma explosão. Aquilo que sinto é que isto cresceu, cresceu e agora está numa fase complicada, muitas vezes perde-se o norte a tentar gerir a comunicação interna. Às vezes há momentos que não faz sentido de todo. Há muita preocupação das equipas em comunicar para dentro o que fazem, primeiro ponto. Depois acontece que, com o momento explosivo, eu acho que as pessoas estão já sem capacidade para absorver tudo, é aqui um bocado dois lados da mesma moeda, que são opostos. Porque, por um lado há um grande cuidado, toda a gente sente que deve dar visibilidade interna a tudo o que faz, porque reconhecem importância, mas depois já não há capacidade de as pessoas absorverem, e temos recebido esse *feedback* também, ou seja, as pessoas estão satisfeitas com o volume de informação que lhes é facilitada, mas dizem-nos que é *too much*. Agora temos de nos adaptar a esta nova realidade e criar aqui um bocadinho critério, mas o que eu sinto é que há um grande cuidado em envolver a comunicação interna em tudo, muitas vezes desde o primeiro minuto. Há muita valorização, mas neste momento começa a ser difícil para as pessoas acompanharem tudo: sentimos isso nos *surveys* que vamos fazendo e sentimos quando fazemos aquele tipo de

comunicação interna mais ativo, mais dinâmico. Mas de uma forma geral, notamos que há uma queda nos números, ou seja, não estamos já a ter o mesmo *engagement*, as pessoas têm de se dividir por muita coisa. Estes últimos dois anos mudaram muita coisa, nomeadamente, houve uma explosão do número de reuniões, de *e-mails* trocados diariamente, e estamos todos a viver um período de ressaca até se descobrir uma forma de encaixar isto, porque assim não é sustentável. O *Beautiful Business* também surge como resposta a isto. Nós, comunicação interna, competimos com isso tudo. Conosco próprios, que neste momento já estamos com uma agenda fora de controlo várias vezes e competimos com a agenda de toda a gente, porque a janela de oportunidade da comunicação interna, não para de encolher. Nós vemos nas dinâmicas que fazemos, fazemos várias aqui no Grupo, onde notamos que a adesão das pessoas já começa a ser pouca, estão muito assoberbadas, é muita coisa. Dito isto, a comunicação interna é essencial aqui, sente-se sempre essa preocupação. Nós agora vamos começar a trabalhar o novo ciclo estratégico, que é o novo ciclo trianual de estratégia. Então vamos ter uma série de atividades que vão arrancar agora, vamos ter *podcasts*, vamos ter sessões imersivas, *workshops*, chamamos-lhes os *bootcamps*, vamos fazer uma sequência de 5 *podcasts* sobre os principais eixos estratégicos do Grupo e depois vamos fazer uma sequência de 10 *workshops*: vamos dividir a empresa toda, nesses 10 dias, vai ser aqui nas nossas salas, e vamos ter as pessoas a trabalhar na estratégia de forma a tentar que as pessoas a retenham mais. Vamos fazer umas coisas engraçadas, a criarem conteúdo, os próprios colaboradores sobre o Impacto 24. Vai ser uma coisa gira. Estamos a trabalhar estas iniciativas de uma forma muito próxima com o Conselho de Administração e em *task-force* com a equipa de Estratégia do Grupo. Esta iniciativa até partiu da equipa de Estratégia, porque há uma grande ligação, discutimos tudo, eles dão ideias da comunicação interna e nós de estratégia, se for o caso. Ou seja, há esta visão da comunicação interna como uma coisa, efetivamente estratégica e que as pessoas são um ativo essencial na empresa para o sucesso da estratégia. Aqui há esse traço, está muito instituído. Para a equipa de Estratégia a primeira preocupação é: não estamos a sentir que as pessoas estão a agarrar a estratégia, temos de as envolver mais e põem tudo em marcha e estão muito apostados nisso. Internamente, a comunicação interna é uma área estratégica.

7. Para além disso, que princípios orientam as práticas de comunicação interna do Grupo?

Não há propriamente um código de conduta, mas seria importante. A transparência é um dos atributos da comunicação interna e eu acho que da empresa de uma forma geral, mas nem sempre se consegue, nomeadamente nestes momentos de transformação cultural e de adesão a uma nova realidade de trabalho, há aqui muitas pontas soltas e às vezes perde-se um bocadinho de clareza. Mas dito isto, eu diria que a transparência e a atenção ao detalhe; garantir que as pessoas têm a informação necessária... existe esse cuidado. Há o cuidado de ter sempre, na comunicação interna, um tom algo informal e próximo, por exemplo, tratamos toda a gente por “tu”, portanto há esse cuidado, há que manter uma dinâmica grande, de não ter uma comunicação interna que seja muito unidirecional. Temos a intranet que vamos reavivar nos próximos tempos, é um canal tipicamente unidirecional, não tem grande *engagement*, apesar de as pessoas poderem fazer *likes* e comentarem, mas tipicamente as pessoas guardam isso para as redes sociais, também o fazem, mas depende muito do conteúdo. Houve um conteúdo que envolveu irmos investigar o que os colaboradores estavam a fazer por sua própria iniciativa, no concerne a guerra da Ucrânia e foi totalmente diferente. Os colaboradores ouvirem histórias sobre o que os colegas estavam a fazer... teve um nível de *engagement* brutal, mas no geral há sempre o cuidado de haver conteúdos bidirecionais, tentamos chamar as pessoas a participar na comunicação interna, a serem parte ativa, lançamos desafios. Inclusiva, transparente, informal, próxima... são quatro traços que fazem um bom apanhado.

8. A seu ver, a comunicação interna do Grupo contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Como? Sente que os colaboradores percecionam o mesmo?

Sim. Eu acho que sim, através de algumas interações formais que tenho, mas também informais. Acho que a preocupação cultural do envolvimento da comunicação interna em tudo é um reflexo disso, há uma clara noção de que a comunicação interna é uma ferramenta essencial para o que é que seja. Também em termos culturais, nós temos uma relação umbilical com os recursos humanos. Claro que há as dificuldades que eu mencionei há pouco, que têm de ser geridas e trabalhadas porque corremos o risco de perder as pessoas. De uma forma geral, sinto carinho das pessoas para com a equipa de comunicação interna, sinto que as pessoas olham para a comunicação interna como um eixo cultural muito importante na empresa.

9. Que canais de comunicação interna existem no Grupo Ageas? A comunicação efetuada em cada canal é adaptada ao mesmo? Que tipo de conteúdos são disseminados em cada um?

Nós temos a intranet, a iOne, num sentido de unificação cultural, temos duas redes sociais, não sei muito bem porquê que isso ainda é assim, mas houve uma razão: houve uma altura que se queria ter uma rede social e foi na altura em que o *Facebook* era a rede social onde estava toda a gente, hoje já não é bem assim, mas criou-se um grupo fechado de colaboradores, metade das pessoas estão lá, cerca de 600 ou 700, sendo que temos o cuidado de ir atualizando a base de dados. E depois temos o Yammer. Neste momento os dois canibalizam-se, o que não faz sentido. O Yammer neste momento tem mais potencialidades, inclusive garantimos que tem lá toda a gente. É verdade que quando fazemos dinâmicas, o Facebook tem mais tração, com apenas metade das pessoas, mas temos de fazer essa mudança. Temos essas duas atualmente. Depois, em tempos, tivemos uma *newsletter*, depois deixámos de ter, algo que aconteceu e que não estou totalmente convencido, acho que vamos ter de a recuperar, até para fazer face a estes problemas que já mencionei, mas nós fazemos muita comunicação por *e-mail*, fazemos demasiado. Mas pronto, passámos a fazer *e-mails* internos, via *Outlook*. E é um tema que tem de ser bem arrumado. Essencialmente temos estes canais. Depois temos os eventos internos, que são bastantes, que não têm sido físicos, e vamos continuar assim este ano. Em 2020, ainda antes da pandemia, tivemos o último encontro com os colaboradores com toda a gente do Grupo. É uma coisa que queremos muito voltar a fazer, mas não vai ser este ano, este ano arranjámos em substituição o Impacto24, em que vamos juntar pessoas mas em grupos de 10 – não é assim tanta gente. Vai ser o mais físico que vamos ter. Vamos ter alguns eventos, no âmbito digital. Essencialmente é isso. Depois o que fazemos é, dentro desses canais, temos diversos conteúdos de diversas tipologias. Na intranet tipicamente são os conteúdos mais estruturados, aliás as ComInt's (comunicados internos) e a intranet estão muito alinhadas em termos de estrutura porque tipicamente o que vai para uma vai para a outra, se por alguma razão, houver algum conteúdo demasiado moroso e detalhado, vamos privilegiar a intranet como o local em que esse conteúdo está, e nas ComInt's vamos aligeirar porque é um *e-mail*. Depois nas redes sociais, temos alguns conteúdos mais banais que nem vão para os outros canais. Aliás, as redes sociais são para uso democrático, não forçamos ninguém a escrever de uma determinada maneira, nem demos formação, é para assumir com uma rede social, incentivamos muito as pessoas a usarem

o canal. Mas é difícil, mas é com o tempo, com as mudanças geracionais etc, a coisa vai entrando. Mas tentamos fazer coisas mais telegráficas para a rede social, tentamos ver os conteúdos com a equipa de RP, que gere as redes sociais e fazemos coisas semelhantes, coisas mais telegráficas. E quando apostamos em dinâmicas... as redes sociais são o canal das dinâmicas, não quer dizer que a intranet não tenha lá a explicar, mas direcionamos sempre para as redes sociais. Mas voltando às ComInt's que estão muito descontroladas, nós disparamos *e-mails* que é uma coisa absurda, é um tema que vamos apertar muitos os critérios, vai ser para temas transversais, comunicados 100% transversais e de âmbito estratégico. Prémios, lançamentos, coisas grandes... mas vamos apertar muito a rede. Isto se não passarmos para um sistema de *newsletter* semanal, onde tentamos condensar informação e as ComInt's passam a ser para coisas importantes que surjam de um momento para o outro e que seja preciso de facto uma comunicação do Steven ou de alguém e temos essa ferramenta. Mas o *e-mail* vai ser muito muito trabalhado.

10. Qual o canal de comunicação que tem mais aderência por parte dos colaboradores?

As redes sociais. Tanto uma como a outra, mas mais o Facebook que tem mais tração, as pessoas estão mais familiarizadas, as pessoas ainda não aderiram muito ao Yammer. As pessoas que estão no Facebook quiseram estar lá e, por isso, faz-me querer que eventualmente são as pessoas com mais adesão a contextos sociais, portanto se esses são os que estão no Facebook, faz-me crer que os que não estão são aqueles que provavelmente nunca ligarão tanto a este contexto social. O Facebook, a dada altura tem que se desligar a ficha, para que as pessoas adiram ao Yammer, mas o contexto social é onde origina mais interação, mas também os conteúdos são mais fáceis de ler, as pessoas querem *fast food*; depois a intranet, depende muito do conteúdo, mas temos que a trabalhar e torná-la mais apelativa. Depois há a noção que as ComInt's são as mais importantes do mundo, mas eu não tenho informação sobre elas, portanto eu duvido muito que uma ComInt tenha melhor taxa de abertura do que tinham as outras *newsletters* quinzenais que aí sim tínhamos *analytics* numa plataforma. Neste momento não sabemos, há uma perceção positiva mas... redes sociais, sim, normalmente gera muita leitura e reação.

11. Realizaram questionários no âmbito da satisfação dos colaboradores para com a comunicação interna recentemente?

Sim, são feitos anualmente, o mais recente foi feito no final do ano passado e eu tenho acesso aos dados, posso partilhar. Posso até ter acesso aos mais antigos num jeito de comparação. Este último *survey* entendeu-se fazer de uma forma mais aberta. Há uma classificação geral e depois houve uma questão aberta. Recebemos muito *feedback*, 300 e tal respostas, uma boa taxa de resposta neste tipo de coisa e o essencial foi as pessoas acharem que às vezes é *overwhelming*, muita informação, querem mas não conseguem acompanhar tudo, há canais a mais, de uma forma geral. De uma forma geral, a satisfação global é boa, perto dos 90%, sendo do que eu sei do histórico é que havia níveis de satisfação relativamente mais baixos e que depois, com o COVID-19, notou-se uma explosão de satisfação, as pessoas sentiram que a comunicação interna foi muito importante neste tempo e houve muito esforço da empresa, muitas iniciativas e houve esse reconhecimento por parte das pessoas. E então houve um *boom*, acho que em 2021, a taxa de satisfação situou-se nos 95%, que é uma coisa quase impensável, estamos quase nos 100%, até tenho medo do ano seguinte. Portanto tem vindo a ajustar-se, as pessoas vão voltando à realidade, mas está com níveis de satisfação muito muito razoáveis.

12. Quais os princípios-base que orientam os programas de *Flexwork*, “Agora é Connosco” e “Olá Amanhã”?

O “Olá Amanhã” surge da necessidade de gestão da mudança que já estava a ser pensada antes da pandemia, já estava pensado, projetado, aprovado e já se sabia, já estava anunciado, já se sabia que ia ser um edifício modelo sem lugares fixos e que íamos aderir a um regime de flexibilidade que já estava pensado que eram 2 dias, agora o que está a acontecer é que as pessoas querem mais. Mas basicamente era um *umbrella* para tudo isso, para esse programa de gestão de mudança. O “Agora é Connosco” é o programa que pega neste momento de implementação da mudança, passa o testemunho, mas é um programa menos espaçado no tempo, é um programa para agora para esta adaptação para as novas realidades de trabalho, nomeadamente, para o novo edifício. Visava isso, pronto. A seguir, apesar de ainda não estar estruturado, vamos ter um novo conceito que é “Somos Ageas”, o conceito já existe na verdade mas vai ser fortalecido, que vai ser o nosso *umbrella* interno para o que conseguirmos lá encaixar, porque uma coisa que tem acontecido muito é que há uma propagação de modas, de logótipos e às tantas uma pessoa

já não sabe onde encaixar isso tudo. E o “Somos Ageas” pretende ser uma sequência de tudo isto e passar a ser o nosso novo *umbrella*.

13. Para terminar, há muitos estudos que afirmam que a cultura e o sentimento de pertença podem ser reduzidos quando em contextos organizacionais com práticas de teletrabalho... Por outro lado, podem também ser fortalecidos se as pessoas ficarem mais satisfeitas. Há ações de comunicação interna mais ou menos planeadas para tentar prevenir esse enfraquecimento?

Há. Nós não sabemos bem se vai acontecer, é um tiro no escuro, ninguém sabe. O que sabemos é que estamos numa realidade nova que veio para ficar e que eu acho que veio para se acentuar inevitavelmente. Já há uma pressão brutal... eu disse a brincar, mas é verdade, já há uma pressão brutal para passar de 2 para 3 dias. Coisas que são legítimas. As pessoas independentemente de estarem muito orgulhosas do edifício, é um sistema de *hotdesking*, eu estou sentado ali e a minha equipa está ali e está ali porque por acaso tenho combinado e as pessoas têm aderido para alguns dos 3 dias estarmos aqui juntos, como é um modelo flexível, pronto... acaba por não ser assim tão diferente estarmos aqui ou em casa, entramos num mundo novo e vai ser difícil para as empresas gerir isto, as expectativas das pessoas mudaram muito, estiveram 2 anos em casa. E o que ganharam já não querem perder. Tudo isto que eu te falei, no fundo, responde a isso. Já há coisas pensadas e outras vão continuar a existir, outras serão desenvolvidas, mas temos aqui este *umbrella* em que a ideia é marcar a diferença. Temos um “Olá Amanhã” assumindo que as pessoas vão entrar numa nova realidade, temos o “Agora é Connosco” que é o *onboarding* e depois vamos ter o “Somos Ageas” que é esta nova proposta de cultura. Agora vai haver várias iniciativas de comunicação interna seguramente. Agora estamos ficados no Impacto 24 e em embrenhar as pessoas na estratégia que é essencial, é o pináculo e as pessoas não estão lá ainda e vamos fazer isso, vamos ter o cuidado que essas iniciativas sejam *engaging*. O que eu te posso dizer é que, ainda que não haja muita coisa formalizada, e no papel, há muita coisa acontecer... o *Beautiful Business* vai acontecer e nós temos de nos alinhar e ainda não temos bem noção de como vai ser, há muita coisa que vai acontecer. E nós vamos ter que ter essa flexibilidade de ir acompanhando as coisas e o que vai surgindo. Agora vamos ver como é que as pessoas estão a reagir a isto, ainda há muitos “*zuns-zuns*”, temos de ver se vai parar se não, mas também para nós é uma novidade. O cuidado que vamos ter que ter é garantir um bom volume de informação relativamente àquilo que é o protocolo assumido, garantir que as pessoas gostem mais ou

menos e que saibam com que linhas se cosem e vamos continuar com o cuidado de viver num mundo menos físico, no sentido em que, nós não nos desmaterializámos, mas nunca mais vamos estar aqui todos juntos e por isso vamos querer que os eventos sejam o mais interativos e *engaging* possível para tentar compensar de alguma forma isso que se perdeu e que eu acho que não se vai recuperar. É uma nova realidade e tem que se assumir e vejo as pessoas com muita abertura para voltar a isso. Têm sua hierarquia de prioridades, que é legítimo, ou seja, as pessoas estão cá, e não se está a ganhar isso aqui, na verdade, porque nós não estamos ao lado dos nossos colegas. Muitas vezes eu tenho aqui dias que nem sequer tenho ninguém da equipa e estou sentado ao lado de uma pessoa que eu não conheço... posso criar uma relação, posso, mas não é a mesma coisa, não é? Aquela questão de o sítio de trabalho físico contribuir para a criação de cultura e etc, que é ok, eu concordo com isso, mas já não é o que era... não estamos a partir dessa afirmação com olhos no retrovisor mas para a frente porque já não está no retrovisor. Se isso era uma certeza no passado eu não sei se isso é uma certeza no futuro, tenho sérias dúvidas, mas também não sei bem qual vai ser o futuro, mas esse é o nosso compromisso, ou seja, vamos ter o cuidado de tentar que aquilo que façamos as pessoas sejam envolvidas, sejam parte ativa e ter esse cuidado, mas não temos ainda o plano bem fechado. Temos este conceito “Somos Ageas” que é uma marca forte, que puxa pelo sentimento de pertença, uma cultura única, que somos todos da mesma equipa, que responde a isso mas também responde à ansiedade que temos de agrupar tudo, o tal conceito de unidade e isso nós vamos continuar a fazer. Agora é um caminho que se faz caminhando, não temos esse plano ainda bem fechado, assumidamente não temos, mas temos os valores por trás e temos esse compromisso de ter essa preocupação em tudo o que fazemos e naquilo que já estamos a fazer já estamos a ter esse cuidado. Estamos desejosos de poder começar a fazer eventos grandes com toda a gente, esses momentos de celebração, para tentar equilibrar, sendo que depois há aqui outras questões que são: não vamos conseguir nunca substituir o que se tinha no passado em que as pessoas iam ao sítio e sentavam-se ao lado das mesmas pessoas todos os dias, inclusivamente, na Ageas nem sequer era em *open space*, vê bem isto foi um passo quântico, é que a Ageas partiu de uma realidade que era bastante mais atrasada daquela que eu próprio conhecia e agora eu chego aqui e estão muito mais à frente, mas eu ainda percebo isto. Para as pessoas que cá estavam é um salto quântico e, portanto, achar que alguma vez neste contexto vamos ter o que tínhamos no passado da mesma maneira eu acho que é impossível. Portanto mas vamos tentar fazer aquilo que estiver ao nosso alcance, isto é, um trabalho da empresa como um todo, olhar

para isto, para os *Beautiful Business*, Recursos Humanos, Estratégia e Inovação, e para toda a gente aqui. Acho que temos uma grande equipa nesse aspeto, aliás estas equipas todas estão debaixo do mesmo teto, a responder todas a uma pessoa, ao Steven, há um grande alinhamento estratégico destas áreas. Vai ser um trabalho duro, mas pronto falta o roteiro, que não está ainda todo delineado.

Anexo C – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Diretora do Departamento de Comunicação, Marca e Cultura Organizacional

1. Como definiria a cultura organizacional do Grupo Ageas Portugal, tanto a nível formal, como a nível do dia-a-dia? Quais são os valores mais sentidos e enraizados nos colaboradores?

Bem eu acho que algo que nos caracteriza muito, e eu venho da antiga Axa, portanto a Ageas comprou a Axa em Portugal e as culturas são completamente diferentes. Apesar de uma grande parte das pessoas ter transitado, portanto já trazia incorporados alguns valores, houve aqui uma junção de várias empresas e a cultura foi-se construindo a partir daí. Portanto eu acho que o que nos caracteriza muito é a componente informal, é uma cultura ao nível relacional. Mesmo ao nível hierárquico, não há muitas barreiras e eu diria que é uma cultura informal, aberta, muito transparente. Depois temos algo que eu acho que nos caracteriza também que é a parte mais *fun* ligada às empresas, aos negócios, porque acreditamos realmente (eu acredito muito nisso e eu também tenho essa parte da cultura na minha área portanto é um tema que me é muito querido), que o trabalho, hoje em dia, é uma extensão do nosso dia-a-dia, da nossa vida pessoal já não há a barreira casa/trabalho, não é? E portanto temos que conseguir criar este ambiente bom, onde as pessoas se sentem bem, confortáveis e felizes não é? Por isso, tudo o que são eventos, mesmo eventos que à partida possam ser mais formais, têm sempre uma componente divertida, interativa, fazer muito com que as pessoas participem, e eu acho que esse é um ponto muito forte... também temos o nível de *engagement* que nós queremos sempre criar com as pessoas mesmo em fóruns e eventos mais formais... não há muito aquela cultura da comunicação *top down*: rapidamente uma estagiária interage diretamente com o CEO ou o CEO escreve diretamente para ela, isso acontece muito frequentemente. Portanto, acho que há este sentimento de orgulho e também sentido de pertença: este grupo é maior do que cada uma das marcas e acho que isso também nos caracteriza e também acho que nos caracteriza um fator que eu acho diferenciador no setor segurador que é a parte mais da inovação e da comunicação mais disruptiva, para chegar a diferentes públicos, nomeadamente com as redes sociais de uma forma diferente e a nossa própria marca acho que também é distintiva, que tem muitas cores e isso também nos dá palco para criar e não ter barreiras naquilo que fazemos. Portanto eu diria que é muito por aqui e ao mesmo tempo, não falei disso, no sentido de *ownership*, ou seja, em muitas empresas acontece, em muitas culturas organizacionais, que há de facto camadas que são se calhar *os top*

leaders que gerem, que dão instruções, etc... aqui isso não acontece, há uma estratégia. Por exemplo, a de 3 anos que é construída de baixo para cima onde participam diferentes pessoas da organização de diferentes níveis portanto, depois também se cria um maior nível de responsabilidade e de compromisso nas pessoas. Os nossos quatro valores corporativos também se alinham com isto (“*care*”, “*dare*”, “*deliver*” e “*share*”).

2. Quanto a esse ponto: este logótipo, composto pelas várias marcas do Grupo, e que espelha vários grupos de pessoas que trabalham de diferentes formas, ainda é sinónimo do que se passa no dia-a-dia da organização? Sente-se o aparecimento e também manutenção de subculturas afetas às várias marcas?

Se dissesse que não, mentia... porque acho que ainda não estamos lá, no entanto há algo interessante que é: nós temos algumas empresas que vêm da realidade do Banco, neste caso o BCP que é nosso parceiro, depois temos outras equipas completamente novas e empresas novas que foram constituídas ao longo dos últimos 5 anos, portanto temos 12 marcas no total e depois temos as pessoas que vieram da antiga AXA, vindas de uma cultura bastante diferente, e o objetivo ao longo destes últimos, vai fazer 6 anos, tem sido de facto construir este sentimento de grupo global... que nós somos maiores do que a Médis, somos maiores do que a Seguro Directo, porque somos de facto maiores, e este trabalho muito grande que nós temos feito nestes 6 anos e que pela primeira vez agora estamos todos juntos fisicamente num só espaço portanto simbolicamente também houve aqui um marco importante. Então finalmente somos e estamos todos, não é? Isso foi um marco muito importante ao longo deste tempo. Portanto eu diria que hoje já não sente tanto essas subculturas porque a própria organização tem e nós começámos com equipas que pertenciam às 5 marcas diferentes e portanto ok pertencem todos ao mesmo grupo, mas eu trabalho Médis, eu sou Médis, a minha marca é Médis, e agora neste momento com a estrutura que nós temos, temos a maioria das equipas a trabalhar as marcas todas, tirando a parte mais de distribuição e a parte mais comercial porque aí tem redes específicas, mas todas as outras áreas de trabalho, trabalham as marcas todas que é o caso da Direção de Comunicação que trabalha comunicação interna para todas as marcas e do ponto de vista da comunicação externa também trabalha este posicionamento do grupo e posicionamento das marcas dentro do Grupo... todas estas áreas trabalham transversalmente, portanto foi-se diluindo um pouco esta questão mais de eu sou Médis, eu sou Seguro Directo, eu sou Ageas Seguros e hoje já não é tanto assim. Eu acho que contribuiu muito também para isso de facto... para já trabalhamos muito fortemente a

cultura ao longo dos anos, com os valores etc. e depois há uma estratégia, que é uma estratégia transversal a todas as marcas, os valores são transversais a todas as equipas e depois há toda uma componente de impacto social, sustentabilidade e de responsabilidade corporativa que também é completamente transversal, temos uma Fundação que é transversal ao grupo e portanto todos estes eixos que nós trabalhamos muito são completamente transversais. Portanto hoje já não sente tanto esta questão das marcas, se calhar diria não a 100%, mas acho que já evoluiu completamente. Portanto, a própria comissão executiva é uma comissão executiva transversal do grupo e acho que isso também tem contribuído muito para esta cultura mais informal e de abertura e com menos formalismos e que também foi influenciado pelo Steven, porque ele de facto tem um cariz muito... as pessoas sentem a presença dele, ele é muito descontraído. Uma coisa que nós temos feito muito a nível de departamento, nestes últimos 6 anos, tem sido pegar um pouco neste lado mais descontraído e informal, disruptivo e capitalizá-lo para a restante organização, nomeadamente para influenciar também outras pessoas que possam ter um perfil mais formal e, portanto, nós começámos a ter, é só um exemplo, mas começámos a ter eventos anuais para todos os colaboradores, 1300 pessoas, desde há 5 anos para cá. Com a pandemia não foi possível fazer, mas em todos esses eventos nós colocamos a nossa comissão executiva numa zona completa de desconforto e têm sempre desafios, vou dar alguns exemplos: no penúltimo evento que fizemos, tivemos o Steven a descer 15 metros pendurado por umas cordas na Altice Arena, a filmar os colaboradores todos com o seu telemóvel, entrou assim em palco, soube depois que ele estava a morrer de medo porque tem vertigens, mas só disse depois e portanto foi na coragem e fez... tivemos os *top leaders* todos a fazer uma coreografia em palco, fizemos uma peça de teatro com a comissão executiva em cada um representava uma personagem, um era o Drácula outro era o *Captain Hook*, outro era o, enfim... e portanto eles próprios colocam-se nesse papel e nós desafiamos muito para isso e quando há eventos há sempre estes momentos e as pessoas de facto pensam: se ele consegue, eu também consigo, se eles estão ali, eu também sou capaz e isto ajuda a criar esta cultura, portanto ele tem tido um papel fundamental e também nos motiva a ir por este caminho porque sabemos que por ele... se eu disser: amanhã vais saltar do 12º andar com cordas, ele vai porque também já tem este nível de confiança e as coisas fluem, eles já nem questionam nada, aceitam os desafios e portanto isto também diz muito sobre esta cultura... liderar pelo exemplo.

3. Estão agora a começar a trilhar um caminho que envolve a nova área de *Beautiful Business*. Em que consiste? Qual o seu propósito? Porquê agora?

Portanto nós tornámo-nos associados de uma organização internacional que é *The House of Beautiful Business* que começou a fazer eventos, normalmente faz sempre em Lisboa, que são eventos completamente... nós saímos dali sem bases... com imensa informação, mas permitiu-nos ter contacto, por exemplo com um cientista e depois a seguir estamos a ouvir falar sobre astronautas e a experiência deles, a seguir temos um bailarino que passou por uma experiência familiar de refugiados de guerra, como de repente estamos a ouvir falar de liderança nas empresas (como é que nós podemos ser melhores líderes e construir empresas mais humanas, mais profissionais) e portanto nasceu daí a inspiração e a partir daí tivemos um grupo de pessoas que participou nestes eventos e ficámos de tal forma inspirados que pensámos: faria sentido ter um *Beautiful Business* dentro da nossa organização, com o objetivo de conseguirmos, num universo que é muitas vezes talhado como um universo mais cinzento, não é? O dos seguros, uma vez que à partida as pessoas só recorrem aos seguro quando acontece algo menos positivo portanto já há ali um sentimento ou uma predisposição das pessoas... não é a mesma que ir comprar um telemóvel novo. É completamente diferente, eu estou numa situação frágil não é, porque aconteceu algo... portanto nós enquanto empresa que presta este tipo de serviços temos que ter isso em conta, então é colocarmo-nos um pouco do lado do cliente e perceber como é que nós podemos fazer a diferença no momento que já é por si só é mais frágil e vai um bocadinho daí, mas para chegar lá temos que trabalhar primeiro a organização, começar pelas nossas pessoas que estão no contato com o cliente, na interação entre colegas ou seja é uma cultura que nós queremos construir de dentro para fora, no sentido das nossas relações, mas também com parceiros e com clientes. Os clientes não são todos iguais e portanto é assim que eles têm que ser “tratados” e é um bocadinho este conceito que nós trazemos, uma componente mais emocional para o nosso negócio e trabalhá-la muito com os líderes em primeiro lugar, mas conseguir incutir nas pessoas de facto esta nova forma de estar e esta será uma evolução natural desta cultura que agora acreditamos que já estava num ponto forte para conseguirmos dar este salto. É muito nessa lógica, é humanizar, é trazer mais emoções, criar experiências e surpreender e criarmos um bocadinho esse caminho. Estamos a começar um caminho novo, é um caminho de descoberta, não há muitas empresas em Portugal ou nenhuma que eu conheça, que tenha uma área de *Beautiful Business* e portanto também nós estamos a descobrir este caminho

e a reflexão que fizemos foi que podemos pegar neste conceito que é muito lato e temos que definir aquilo que faz sentido para o coletivo, respeitando a diferença e respeitando cada pessoa, mas pensando no que faz mais sentido para o global e portanto definimos um conjunto de princípios que são aqueles princípios sobre os quais vamos trabalhar para fazer a cultura neste sentido.

4. De uma forma global, qual a importância que é conferida à comunicação interna e quais são os princípios que a orientam?

Eu comecei a minha carreira profissional na comunicação interna e eu diria que a comunicação interna é provavelmente a área mais difícil de trabalhar, quando comparada com a comunicação corporativa, relações públicas, tudo isso, gestão de marca e por aí em diante, e é muito difícil trabalhar porque nós estamos ao lado dos nossos clientes: nós fazemos um evento, enviamos uma comunicação e vemos reações imediatas... gerir esta expectativa de 1300 pessoas é difícil e portanto o que é que presa aqui? Presa muito a relevância e a transparência que para mim são dois pontos muito importantes da comunicação interna, ou seja, num universo como o nosso em que nós temos tantas marcas e tantos projetos a acontecer ao mesmo tempo, há naturalmente uma tentação de se querer comunicar tudo e querer dar visibilidade a tudo, também já passámos por aí e aprendemos que no final as pessoas daquele todo absorvem 20%/10% e portanto começámos também no caminho de repensar muito a estratégia de comunicação interna na lógica de: se eu for um colaborador normal, o que é que para mim faz sentido, quais são os temas que eu tenho mais interesse em saber, quais são aqueles onde eu me quero envolver, porque depois há diferentes tipos de comunicação e a comunicação é muito diferente da informação: a informação são as notícias ou o que seja, como nós assistimos todos os dias e a comunicação é diferente, a comunicação tem que ter um reflexo, uma pessoa recebeu, leu e envolveu-se numa iniciativa qualquer e aquilo tem que ter provocado alguma coisa, mesmo que seja tristeza, mesmo que seja o que seja, porque se não provocar nada, não teve efeito e portanto a nossa aposta é muito em trabalhar a comunicação de forma leve, simples e direta, mas também muito focada em temas que são que são relevantes para as pessoas e obviamente para a organização porque não podemos esquecer que estamos num contexto de organização. Neste grupo e eu também já passei por outras realidades a comunicação interna tem desde sempre o papel estratégico muito importante, primeiro nós estamos ligados diretamente ao CEO, portanto há aqui um trabalho conjunto muito forte e ele é uma peça muito ativa neste processo de

comunicação, depois algo que é muito importante e que há muitos anos atrás não acontecia e provavelmente não acontece ainda em muitas organizações dos contactos que eu vou tendo também, muitas vezes a comunicação interna é colocada no final da linha, fizemos/aconteceu/construímos/não sei quê... temos que lançar isto amanhã, vamos à comunicação interna pronto e também ao longo do tempo conseguimos fazer aqui um bocadinho *switch* desta tendência e hoje em dia projetos novos, iniciativas, serviço de eventos, a comunicação interna é sempre chamada desde o início para participar, para dar contributos e para também poder planear e alinhar o seu planeamento com aquilo que é estratégico na organização e portanto tem um papel fundamental, ainda por cima porque também temos outro princípio na equipa que é nada é comunicado para fora sem ser comunicado cá dentro e é isso é mandatório praticamente porque não faz sentido que as pessoas sejam informadas das coisas que acontecem em sua casa pelos vizinhos e portanto esse é um princípio que nós respeitamos muito e depois há uma componente muito de envolvimento, tentamos puxar muito pelas pessoas para participar nas coisas, quando lançamos produto novo ou um serviço fazemos sempre testes piloto, concursos, campanhas internas primeiro para recolher *feedbacks*, para recolher *inputs*, para as pessoas conhecerem, para poderem depois explicar lá fora e fazemos sempre esse caminho de dentro para fora, portanto eu acho que de facto hoje a empresa sem comunicação interna acho que não vivia, tenho mesmo consciência disso. Depois existe um nível também muito grande... é uma equipa também neste caso que ao nível de criatividade e de disrupção também é muito diferenciadora eu tenho muito orgulho disso enquanto responsável da área também puxo por eles, mas é muito genuíno: “ok vamos fazer outra vez este evento, então vamos fazer isso de forma diferente, mais impactante o que é que vamos fazer de novo?” e há sempre esta tentativa de acrescentar e fazer novo e diferente e a organização também reconhece isso e portanto para mim é um fator muito grande de satisfação porque há confiança nesta equipa e há muito respeito pelo trabalho de equipa e muita valorização e acho que isso se conquista com o trabalho que é grande, mas sim tem um papel importantíssimo. Aliás nada acontece hoje na organização: eventos de gestão, eventos alargados a todos os colaboradores... há pouco dava o exemplo do plano estratégico a 3 anos, sem a comunicação interna que está completamente envolvida no sentido do *engagement* da organização toda em torno desta, portanto é fundamental! Tenho pena das empresas que ainda não acordaram para essa realidade.

5. A seu ver, a comunicação interna do Grupo contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Como? Sente que os colaboradores percebem o mesmo?

A parte mais positiva é que de há 2 meses para cá, a cultura organizacional passou a estar incorporada dentro da nossa área também. Há aqui um trabalho muito colaborativo com área de Recursos Humanos, neste caso de pessoas e organização, obviamente, mas tudo aquilo que nós trabalhamos, a nível de comunicação, vai buscar sempre dimensões diferentes da cultura ou vamos buscar os valores ou lançamos um concurso e puxamos pelos valores das pessoas, incentivamos muito ao *share*, ao tema da partilha nas reuniões que fazemos, nos eventos, vamos sempre buscar os valores, estão sempre presentes pois é um ponto muito importante. Trabalhamos muito com os gestores também, os líderes, porque a cultura enfim... sem ter um envolvimento deste grupo de pessoas não tem sentido. Nós podemos ter a organização toda a remar num sentido, mas se um gestor está virado contra a parede, eu vou virar-me contra a parede atrás dele e portanto temos aqui um trabalho muito grande que temos feito e vamos continuar a fazer com os líderes para trabalhar esta cultura, muito nesta parte do *Beautiful Business* também, agora eles vão ser muito envolvidos e acho que de uma forma global... eu acho que nós temos uma comunicação muito genuína, muito verdadeira, muito transparente e eu acho que isso é uma coisa que as pessoas também reconhecem, obviamente que há sempre pontos de melhoria, não somos perfeitos nem de longe nem de perto, mas acredito que estes valores que nós temos muito assentes nesta área, passam para fora e este nível de confiança também que já existe também nos permite fazer isso e ser mais proativos e desafiar as equipas portanto acho que é um bocadinho por aí.

6. A última vez que aferiram a satisfação para com a comunicação interna, esta estava entre os 89/90%. Nos últimos anos esses inquéritos têm sido feitos e os resultados de sugestões de melhoria e *feedback* por parte dos colaboradores têm-se refletido naquilo que é implementado pelo Grupo?

Sim. Sim, nós temos tido ao longo dos anos, felizmente, resultados muitíssimo bons desses *surveys*, com algumas lições que tiramos sempre, também é por isso que os lançamos, claro, também não faz sentido se é só para nos dizerem que está tudo bem. Uma das coisas que nos foi dita, talvez dois anos consecutivos, como ponto de melhoria foi o tema do excesso de comunicação, excesso de informação e o excesso de canais de comunicação e isto têm sido dois temas, por acaso no último isso já não aparece

espelhado, não da mesma forma, mas ainda aparece uma ou outra sugestão nesse sentido e que é algo do que nós estamos a trabalhar com o Tiago... porque na verdade vamos testando, vamos aprendendo, com a pandemia nós também fizemos muitas adaptações de comunicação a forma de comunicar era só virtual portanto houve também aqui uma saturação das pessoas nesse sentido, mas por outro lado foram os anos em que o nível de satisfação ainda foram superiores (93/92%) e portanto também ficamos um bocadinho na dúvida... excesso de comunicação, excesso de informação, mas as pessoas estão satisfeitas pronto e às vezes é difícil tirar aqui algumas conclusões, mas esses 2 temas sim e nós temos estado a trabalhar neles, já reduzimos ao nível de eventos e ao nível canais de comunicação temos tentado e agora algo em que o Tiago está a trabalhar, que é as 2 redes sociais, se devemos ter *newsletter* ou não, agora temos TV's no edifício novo que se calhar vão fazer com que outros canais deixem de fazer sentido e portanto estamos a visitar essa estratégia e a tentar trazer aqui formatos novos também... *podcast* e coisas um bocadinho mais à frente, que já não são assim tão à frente, mas estamos a tentar também acompanhar esta evolução que também vemos à nossa volta e há um reflexo do *feedback* naquele que é o nosso trabalho.

7. Em relação ao *Flexwork*... quais é que eram os princípios bases que orientaram o programa “Olá Amanhã” e “Agora é Conosco”?

Bem, o “Olá Amanhã”, que nasceu antes da pandemia, tivemos sorte porque já tínhamos começado a trabalhar nisso antes, tinha como objetivo: primeiro pensar um pouco mais naquilo que era equilíbrio de vida pessoal e profissional das pessoas, acompanhando aquilo que já começava a ser uma tendência também no mercado, nomeadamente noutros países e visitámos alguns edifícios de outras empresas para perceber um bocadinho como é que era a lógica, pensando neste evolução do local de trabalho que estávamos a assistir e a pensar se isto de facto faz sentido porque nós temos muitas funções dentro da organização que não exigem que a pessoa esteja no escritório. Fizemos alguns *surveys* com as pessoas para perceber se estariam abertos a um modelo misto e claramente percebemos que havia essa motivação e que este pensamento que nós tínhamos que foi ao encontro daquilo que era também motivações das pessoas e isso foi um passo muito importante, mas depois também permitir que do ponto de vista de flexibilidade, as pessoas possam, e que esteve um bocadinho também na base da construção, de repente deixar de ter uma secretária fixa, onde estão o ano inteiro de manhã à noite, fechadas no seu casulo. E então houve aqui dois conceitos de flexibilidade e colaboração que motivaram muito

esta construção. De facto as pessoas hoje, nós assistimos a isso, passam o dia em sítios diferentes, tanto estou na minha secretária a trabalhar num documento, como vou para uma reunião, como vou para um espaço destes mais reservado porque preciso de trabalhar em algo confidencial. Amanhã fico em casa porque até dá jeito e isto coloca muito a responsabilidade e o compromisso de cada pessoa que é fazer a gestão que mais lhe convém, não prejudicando obviamente aquilo que são os objetivos e a função que têm, mas terem esta flexibilidade e ter esta liberdade de poderem de repente... por exemplo, vão para o Algarve e trabalham no Algarve! Desde que os objetivos sejam cumpridos já não há aquela postura do chefe que tem de controlar o trabalho das equipas. O nível de maturidade nestes modelos de trabalho também não é igual para toda a gente e, de facto, pessoas que sejam mais controladoras têm mais dificuldade em aceitar um contexto destes, mas eu diria que no nosso caso no geral as coisas correram muitíssimo bem porque acima de tudo as pessoas estão felizes, o que eu acho que é o mais importante.

8. Qual tem sido o *feedback* que têm recebido das pessoas?

O *feedback* tem sido muito positivo, primeiro sobre o edifício, as pessoas adoram o edifício que de facto é lindíssimo e confortável, que tem esta diversidade de espaços e pronto e esse foi o primeiro fator de satisfação. Depois também gostaram muito da forma como nós os acolhemos no edifício, fizemos um programa giro com atividades em que eles puderam estar com as equipas, com os gestores, trouxemos o Chapitô... houve aqui uma série de coisas que também contribuíram para a grande satisfação e as pessoas sentiram-se de facto importantes, sentiram que aquele era o dia deles, era o dia daquelas equipas e esse foi um fator também muito positivo; e depois no dia-a-dia, muita satisfação com a diversidade de espaços, com o edifício em si e com o conforto. Ainda estamos numa curva de aprendizagem, de conseguir utilizar os espaços da melhor forma, respeitarmo-nos uns aos outros quando estamos em *open space*, há sempre pessoas que falam mais alto... as pessoas estão a aprender a trabalhar nesse formato. Lá está nós temos uma capacidade limitada do edifício, portanto não conseguimos ter 100% dos colaboradores cá, era esse o objetivo, não ter e enfim depois há uma série de ferramentas que os ajudam a fazer esta gestão, portanto acho que o desafio agora é de facto a aprendizagem nesse novo contexto e formas de trabalhar. Outra coisa que gerou muita satisfação foi o deixarmos de ter gabinetes nossos, os diretores tinham todos gabinetes, também a comissão executiva e de repente ninguém tem gabinete, nem a comissão executiva, nem o CEO, há o piso da administração que é exatamente igual a este,

conseguimos dar esse salto que para nós era muito importante, que estamos a dar mais uma vez o exemplo, o que também foi muito apreciado pelas pessoas. Portanto, eu acho que globalmente com este tipo de coisinhas se transmite uma mensagem, por exemplo, nós temos áreas que são alocadas a pisos e completamente *free sitting*, e percebemos que as equipas vinham para o escritório e tinham a equipa toda espalhada no piso e tinham que andar sempre a fazer a ronda pelo menos para dizer “bom dia”... Mas apesar disso ter vantagens, a equipa também perdia um pouco aqueles momentos em que de repente estamos todos mais ou menos próximos e nos juntamos e rimos e brincamos, portanto vamos fazer uma alteração, vamos agora ajustar e vamos colocar as áreas divididas por alas, portanto eu sei que a minha equipa vai estar sempre nesta ala e portanto são aquelas adaptações normais destes processos e de ter recebido este *feedback* de alguns gestores, que vamos ajustar. Temos agora que fazer ajustes, os próprios gestores depois de cada piso organizam-se que é um dia que a equipa x vem a 100% porque é a reunião de equipa mensal, mas outras equipas nesse dia se calhar vêm menos, portanto entre os gestores também eles próprios já se estão a auto-organizar para isso, mas acho que isto é normal um processo normal de adaptação, também é um contexto novo para nós, mas sim, globalmente está a correr muito bem.

9. E as chefias? De forma geral, aceitaram e tomaram como seu este projeto de mudança? Incentivaram as suas equipas?

Sim, nós somos muito informais e muito flexíveis, mas somos uma empresa, não é? Temos que ter regras e portanto as regras definidas foram partilhadas com os gestores, tirámos as dúvidas todas, ajustámos, clarificámos, etc. Eles foram envolvidos no processo e portanto a partir daí, sendo uma regra todos eles também participaram nesta construção, só teriam mesmo que depois incentivar as equipas a aderir, mais que não seja porque cada colaborador também assinou um contrato de *Flexwork*, quem quis aderir. Nós deixámos abertura para quem não quisesse ou não tivesse condições para trabalhar em casa e portanto deixámos essa decisão do lado do colaborador e os que aceitaram, aceitaram com as regras que foram comunicadas na altura.

10. Qual a percentagem de colaboradores que optou por este regime?

Eu acho que se não foi 100% foi 99% , não sei dizer exatamente, mas posso ver com a área de Recursos Humanos, deve ter sido... acho que foi 99%, temos algumas pessoas que também já tínhamos sentido na pandemia que de facto não conseguem trabalhar em

casa ou porque não conseguem estar isoladas ou porque os afeta, mesmo mentalmente afeta, ou outras pessoas que têm se calhar a casa muito pequenina e tem outras pessoas durante o dia em casa e não se conseguem concentrar, não tem um espaço próprio para poder trabalhar. Portanto houve assim alguns casos durante a pandemia que nos chegaram pessoas tiveram alguma dificuldade, mas na pandemia não podíamos fazer nada, e portanto acho que deve ter sido esse 1%. Em Portugal deve ser o único caso com 99%, mas eu não quero mentir, portanto eu vou confirmar, mas se não é 99% está por aí, tenho quase a certeza.

11. Qual a duração deste programa? Durante quanto tempo estiveram os colaboradores em fase de regresso ao escritório?

Portanto nós alinhámo-nos sempre com as diretivas da Direção-Geral de Saúde e o que definimos foi um plano de *onboarding* ainda numa fase pandémica, portanto não poderíamos receber as pessoas todas no mesmo dia e ter toda a gente junta e então o que fizemos foi estando o edifício pronto, tudo concluído e pronto para receber as pessoas durante um mês e uma semana, o que nós fizemos foi: distribuímos as equipas por dias e tivemos um total de 11 eventos num mês e uma semana, eram mais ou menos dois eventos por semana, em que recebemos as equipas e os gestores (tínhamos sempre grupos de 100/200 pessoas por dia), tínhamos envolvido os gestores, aliás fizemos uma visita guiada a todos os gestores antes do *onboarding* e pedimos que fossem eles a fazer as visitas guiadas às suas equipas. Oferecemos-lhes umas camisolas “Agora é Connosco”, que é um conceito que criámos depois da mudança, ou seja, também para explicar um bocadinho estes dois conceitos: o “Olá Amanhã” era o olá às novas formas de trabalhar, à nossa nova realidade, novo edifício, foi esse o conceito da campanha toda pré-mudança. No dia da mudança, achámos que já não fazia sentido falar do “amanhã” e pensámos: tivemos tantas equipas a trabalhar durante tantos meses para isto acontecer, que agora a responsabilidade disto correr bem está do lado das pessoas e dos gestores e portanto lançámos este conceito “Agora é Connosco” para cada pessoa de facto perceber que este modelo só funciona se cada um o adotar e o abraçar, portanto daí o “Agora é Connosco” e portanto oferecemos umas camisolas aos gestores com o *slogan* e desafiámo-los a estarem cá para receber as equipas, a fazerem as visitas guiadas com as equipas e a participar nos vários desafios que tínhamos. Portanto isso fizemos questão de fazer e correu muitíssimo bem porque de facto os gestores aderiram imenso e estavam todos contentes porque eram eles a mostrar o edifício e estar com as equipas num período em que nós até este momento tínhamos

estado a trabalhar sempre em casa, portanto teve aqui um duplo sentido e significado que foi voltarmos ao escritório, finalmente depois da pandemia, e voltarmos para a casa nova portanto foi um dois em um, que coincidiu mas que foi muito positivo também. Portanto uma das coisas, se calhar, mais impactante foi o reencontro das pessoas. Nós vimos as pessoas chegar lá em baixo e de repente tínhamos um programa todo organizado e “às 10 horas chegamos, às 10 horas e meia vão para aqui, às 11 horas...” e de repente víamos que as pessoas só queriam estar a conversar. Pensámos “vamos dar-lhes espaço, não vamos perder nada por meia hora” e percebemos que as pessoas precisavam daquele momento e portanto foi um bocadinho isto. Trouxemos o Chapitô, que de facto esteve connosco nesses dias, todos eles são maravilhosos e nós estamos muito presentes na cultura, portanto achámos que fazia sentido trazer aqui uma componente cultural com um projeto que também é social, envolvemos também o nosso restaurante e cafetaria que são explorados por instituições, também envolvemos o Café Joyeux, numa das dinâmicas, tivemos música porque também estamos muito presentes na música, temos um piano no piso de baixo que usámos durante os *onboarding*, mas que vai ficar e quem quiser tocar toca.

12. E foi depois deste mês e uma semana que começou toda a gente a regressar?

Sim. Nós terminámos o *onboarding* no dia 21 de março e até final de março mantivemos o regime voluntário: as pessoas faziam o *onboarding* e a partir daí até final de março vinham quando queriam. A partir do início de abril então implementámos o *Flexwork*, com aquelas regras que falava aqui.

13. Durante a pandemia estiveram dois anos integralmente a trabalhar a partir de casa. Pergunto se foram sentidos alguns impactos a nível da comunicação, não tanto quanto à forma como tinham de a gerir, mas a nível dos colaboradores. E quanto à cultura?

Eu acho que independentemente de tudo aquilo que nós fazamos à distância, a parte física e presencial é muito importante e isso sentimos todos, nós próprios que estamos habituados a estar ao pé das pessoas e a testar coisas e a perguntar... De repente já não dá! Eu não vou ligar o *teams* de propósito e dizer “olha achas que fica bem azul ou vermelho?” e portanto essa parte obviamente que eu acho que sentimos todos, tirando algumas pessoas que de facto se sentiram bem a trabalhar sozinhos em casa, também há casos assim, mas genericamente eu acho que isso foi algo que sentimos todos. Sem prejuízo disso, nós tivemos uma preocupação muito grande do ponto de vista de gestão

risco onde entra a pandemia, toda esta situação... houve uma preocupação muito grande da empresa pelo bem-estar e segurança das pessoas desde o primeiro momento e portanto no primeiro dia assim que se começou falar de pandemia foi tudo para casa logo... com algumas orientações e recomendações de segurança, enfim, houve um cuidado extremo, mas mesmo extremo com esta nova realidade e as pessoas sentiram isso desde início e se calhar por isso é que também se refletiu não só no *survey* de comunicação, mas também no *engagement survey* de Recursos Humanos, o nível de satisfação das pessoas para com a empresa naquele período porque de facto foi tudo... foi desde termos a nossa assistente social disponível para as pessoas que se sentiam mais isoladas em casa e poderem falar com ela, dar materiais de proteção para as pessoas terem facilitado acesso a testes com a Médis, etc. Houve de facto imensas coisas que as pessoas valorizaram muito, e portanto valorizaram tanto que eu acho que no final a comunicação e a cultura acabaram por não sofrer impactos nenhuns, zero. Tivemos muito cuidado em fazer vídeos de demonstração, fizemos tanta coisa eu olho para trás e às vezes com a equipa falamos disso... tivemos iniciativas com as pessoas de Recursos Humanos ligarem a todos os colaboradores individualmente, no espaço de uma semana ligar a toda a gente, um a um e perceber como é que estão, se estão bem, se tinham casos complicados na família, se precisavam de ajuda e depois voltaram a ligar passado não sei quantos meses, ou seja, as pessoas de facto sentiram... depois passámos a Páscoa, passámos o Natal, passámos estas datas todas em casa, então enviámos sempre surpresas para as pessoas, fizemos o evento de Natal virtual com música, convidámos a Aurea e fizemos um concerto virtual, convidámos as pessoas a assistir ao Circo no Coliseu, ou seja, fomos sempre criando coisas dinâmicas para as pessoas irem continuando ligadas à empresa porque é muito difícil com esta distância, tanto tempo... fizemos imensos eventos virtuais mas sempre com uma parte *fun*. Nós temos um grupo de talentos (é um grupo de colaboradores que gosta de cantar ou dançar, um ou outro é profissional porque até faz umas coisas lá fora, mas os outros é mesmo por motivação) e então no primeiro evento anual de colaboradores que fizemos decidimos lançar o desafio interno de perceber quem é que nós tínhamos em casa que gostasse de dançar e de cantar, sem expectativas, e apareceram 20 e tal, 30 pessoas e percebemos que temos grupo para fazer alguma coisa e então começámos com uma parceria com a Ritmos Urbanos, que é uma equipa pequeníssima, mas que faz este tipo de dinâmicas, um grupo externo, e começámos a desafiar estes talentos a fazerem *performances* em eventos nossos: no evento de colaboradores anual fazem sempre, celebrações de Natal, o que seja, eles inventam sempre, fazem músicas de Natal, vestem-se a rigor e dançam e cantam e

são maravilhosos e portanto também durante a pandemia desafiámos estes talentos a fazerem a partir de casa, a criar uma letra de apoio aos colaboradores que estão em casa, mas também a todas as pessoas... apelando um pouco à segurança, às pessoas preservarem e cuidarem de si e dos outros. Fizeram uma coreografia giríssima, com uma música nova e durante a pandemia tiveram 2 ou 3 atuações destas que também vieram fazer aqui para dar alguma alegria às pessoas e de facto eles são um grupo excepcional: temos diretores, temos todo o tipo de pessoas... e eles são giríssimos e pronto então estas dinâmicas também permitiram ir mantendo a empresa viva e dinâmica, portanto acho que no final até foi o ano, talvez, em que a comunicação mais se destacou, curiosamente.

14. Que tipos de cuidados e desafios esperam encontrar neste novo regime de trabalho?

Eu acho que um grande desafio que nós temos aqui é ao nível da comunicação: sabermos fazer a nossa gestão e adaptar a nossa atividade ao modelo de *Flexwork*, esse é um grande desafio porque de repente podemos pensar em fazer um evento presencial aqui no edifício, mas depois sabemos que muita gente vai estar em casa e portanto não vamos chegar a todos ou então fazemos uma reunião virtual. Vamos ter na próxima semana, é um bom exemplo, uma reunião com 400 gestores da empresa, vamos fazer virtualmente porque não temos um espaço aqui para 400 pessoas, mas ao mesmo tempo começámos a pensar é virtual, mas se calhar se eu fizer aqui um formato híbrido, fizer numa sala onde uma parte das pessoas possam estar cá (50/60/70) e as outras assistem em casa, pode ser um modelo que funciona, mas depois também exige adaptação do ponto de vista da organização do próprio evento: o que é que isto nos traz de custos adicionais, etc. Nós fazíamos muito isto num outro edifício onde estávamos ainda sem termos as equipas todas. Nós tínhamos 400 pessoas num edifício e fazíamos muito uma lógica de nos vários edifícios onde estavam as equipas fazemos todos os anos dois *roadshows*: na prática levávamos a comissão executiva e íamos aos edifícios todos falar com as pessoas, partilhar estratégias. Enfim estamos num contexto diferente, estamos todos no mesmo edifício, mas não estamos todos cá, portanto eu acho que este é o grande desafio para nós agora é fazer esta gestão dos canais, repensar novamente esta questão dos canais, a informação, por exemplo outra coisa que pensámos, temos as TV's aqui com um canal de televisão interno, tendo sempre pessoas em casa se calhar vamos ter que ter este canal também em formato virtual... enfim são alguns desafios que nós temos pela frente, mas

agora é esta a fase também de repensar um pouco o que é que faz mais sentido neste novo contexto, acho que esse é o grande desafio.

15. Estão confiantes de que a redução do tempo no escritório por parte dos colaboradores não reduzirá o espírito de grupo que tanto contribui para uma cultura organizacional forte e unida?

Eu acho que reduz se nós deixarmos reduzir, acho que depende muito de nós e da empresa como um todo, de encontrar momentos em que se reenergiza as pessoas, agora que a pandemia mais ou menos acalmou, vamos voltar a ter estes eventos anuais com todos os colaboradores, a ideia é retomar no próximo ano. Vamos ter de encontrar as oportunidades para que isso não aconteça, acho que é esse o desafio.

16. Já estão pensadas algumas ações de comunicação interna que tenham já em conta e tentem prevenir esse risco?

Sim, pronto temos o evento anual que vamos retomar no próximo ano porque achamos que é de facto sempre um momento que as pessoas gostam, depois falam naquilo durante meses, aquilo é um momento alto do ano e portanto estou muito contente também de voltarmos a esse formato. Depois também temos este edifício mas entretanto vamos abrir também um novo edifício no Porto, então um dos desafios é: como é que nós podemos criar momentos informais em que as pessoas possam simplesmente estar? Isto também faz muita falta e então uma das iniciativas que vamos implementar é no nosso *rooftop*, temos um *rooftop* maravilhoso e uma das coisas que eu desafiei a administração logo no início foi: vamos na primeira sexta-feira de cada mês, ou que seja, fazer uma *happy hour* ao final da tarde com os colaboradores, vem quem quer, não é mandatário, mas é um momento descontraído onde as pessoas possam estar juntas. Aliás, vamos ter uma celebração em maio e vamos já arrancar com esse conceito. Outra coisa que nós queremos muito manter, e agora de forma presencial obviamente, são as celebrações das coisas que se concretizam, os projetos, porque são momentos cruciais... é importante para as pessoas perceberem que a empresa valoriza estas concretizações às vezes mais pequenas, mas apostamos muito nisso também, é uma coisa que agora presencialmente queremos voltar a retomar. Depois com o projeto *Beautiful Business* também temos aí algumas iniciativas interessantes para colocar um pouco as pessoas a refletir, juntamente com os gestores, sobre aquilo que são boas práticas que já existem na empresa nas equipas e que possam ser inspiradoras também para outras equipas. Por exemplo nós temos gestores que são

ótimos no reconhecimento das pessoas, temos outros que passam a vida a celebrar e que gostam de celebrar com a equipa, depois temos outros que se calhar são menos sensíveis a essa parte e portanto descuram um pouco e portanto o que nós queremos é espalhar um pouco estas boas práticas pela organização para também inspirar mais equipas. Também temos um projeto que eu acho que vai aqui trazer um *boost* na parte colaborativa que tem que ver com a nossa nova estratégia a 3 anos e portanto vamos ter aí eventos presenciais em que os gestores vão estar com as equipas, vão refletir, pensar o que, enquanto equipa podem fazer diferente, o que é que podem fazer mais ou menos, o que é que têm que deixar de fazer, para conseguirem eles próprios dar o seu contributo para a estratégia. Muitas vezes isto não é feito, e há uma estratégia da empresa e pronto e eu acho que a estratégia só vive e só tem sucesso se cada um de facto encontrar o seu espaço onde pode dar o seu contributo. Isto nós vamos um pouco fazer com estes *bootcamps* e vamos desafiar as pessoas a fazerem emissões de televisão, enfim, e este é um projeto que eu acho que vai também dar um *boost* na parte cultural porque vai trabalhar também os valores.

17. Deseja acrescentar algo mais que considere relevante?

Só referir que no Porto este processo que nós vivemos aqui vai acontecer mais tarde e um desafio adicional que depois vamos enfrentar é pensar sempre em dois locais porque temos colaboradores lá e aqui e é algo que também do ponto de vista da comunicação temos de ter essa preocupação: chegar a todos. Felizmente temos duas pessoas da equipa no Porto o que também facilita que haja aqui algum trabalho mais local e estamos também com os olhos um bocadinho mais atentos e os ouvidos, que é uma das vantagens da comunicação interna: perceber o *mood* da organização e conseguir rapidamente perceber que podemos fazer ali qualquer coisa, este é um bocadinho também o nosso mote.

Anexo D – Itens⁵ do *Communication Satisfaction Questionnaire* – CSQ (Downs & Hazen, 1977)

Este questionário tem por objetivo estudar as dinâmicas organizacionais do Grupo Ageas Portugal, nomeadamente a cultura organizacional, a comunicação interna, num contexto de gestão da mudança motivada pela adaptação a novas modalidades de trabalho e a novos espaços de trabalho.

Este estudo enquadra-se no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Organizacional e Estratégica, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, não se procedendo a qualquer identificação pessoal, pelo que todos os dados são de **carácter anónimo**.

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

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é de **10 minutos**.

Caso surja qualquer dúvida no decorrer ou após o preenchimento deste questionário, por favor contacte gomesraqueltome@gmail.com.

O seu contributo é essencial e, por isso, agradecemos desde já a sua disponibilidade!

Dados do Estudo

Bloco 1

As questões seguintes focam-se na temática da Cultura Organizacional.

A. Indique, por favor, o grau de importância que atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações.								
Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante				
1	2	3	4	5				
1. Tornar o mundo num lugar melhor.				1	2	3	4	5
2. Estabelecer relações de proximidade com os colegas de trabalho.				1	2	3	4	5
3. Compensação global (salário e outros benefícios).				1	2	3	4	5

⁵ A tradução dos itens do CSQ (Downs & Hazen, 1977) foi efetuada com base em artigos científicos, bem como dissertações académicas, portugueses e brasileiros (Almeida et al., 2006; Faria, 2017; Figueiredo, 2009; Neto & Cruz, 2017; Neto, 2016; Pereira, 2017; Titoce, 2012).

4. Ser um exemplo para outros.	1	2	3	4	5
5. Ter a certeza de que o meu emprego é estável.	1	2	3	4	5
6. Uma hierarquia organizacional clara.	1	2	3	4	5
7. Exercer uma função dinâmica que contemple tarefas variadas.	1	2	3	4	5
8. Estabelecer a forma como o meu trabalho é realizado.	1	2	3	4	5

B. Indique, por favor, o grau de importância que considera que o Grupo Ageas Portugal atribui a cada um dos seguintes itens/afirmações.					
Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	
1	2	3	4	5	
9. Tornar o mundo num lugar melhor.	1	2	3	4	5
10. Construção de relações de proximidade entre colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
11. Compensação global (salário e outros benefícios).	1	2	3	4	5
12. Ser um exemplo para outros.	1	2	3	4	5
13. Garantir aos colaboradores um emprego estável.	1	2	3	4	5
14. Uma hierarquia organizacional clara.	1	2	3	4	5
15. Desenho de funções dinâmicas que contemplam tarefas variadas.	1	2	3	4	5
16. Permitir que cada um estabeleça a forma como o seu trabalho é realizado.	1	2	3	4	5

Bloco 2

As questões seguintes focam-se na temática da Comunicação Interna.

C. Responda, por favor, à seguinte questão, utilizando a escala indicada.					
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	
1	2	3	4	5	
17. Quão satisfeito está com o seu trabalho?	1	2	3	4	5

18. Nos últimos 2 meses, o seu nível de satisfação...
<input type="checkbox"/> Decresceu
<input type="checkbox"/> Manteve-se igual
<input type="checkbox"/> Aumentou

D. Seguidamente encontram-se listados vários tipos de informação. Indique, por favor, o seu grau de satisfação para com a quantidade e/ou qualidade de cada tipo de informação, assinalando o número apropriado na coluna da direita.								
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito				
1	2	3	4	5				
19. Informação sobre mudanças no Grupo Ageas Portugal.				1	2	3	4	5
20. Informação acerca dos valores associados ao Grupo Ageas Portugal pelo público.				1	2	3	4	5
21. Informação sobre as políticas e os objetivos do Grupo Ageas Portugal.				1	2	3	4	5
22. <i>Feedback</i> acerca do meu desempenho.				1	2	3	4	5
23. Informação disponibilizada no site institucional acerca do Grupo Ageas Portugal.				1	2	3	4	5
24. Reconhecimento do meu esforço e dedicação.				1	2	3	4	5
25. Informações sobre os benefícios e a remuneração dos colaboradores.				1	2	3	4	5
26. Informação sobre como estou a ser avaliado.				1	2	3	4	5
27. Informação sobre políticas e objetivos departamentais.				1	2	3	4	5
28. Imagem da marca Ageas projetada para o público.				1	2	3	4	5
29. Informações sobre as conquistas e/ou falhas do Grupo Ageas Portugal.				1	2	3	4	5

E. Indique, por favor, o seu grau de concordância com os seguintes aspetos, assinalando o número apropriado na coluna da direita.								
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente				
1	2	3	4	5				
30. Recebo atempadamente a informação necessária para fazer o meu trabalho.				1	2	3	4	5
31. A minha chefia fornece-me orientações construtivas para resolver os problemas relacionados com o meu trabalho.				1	2	3	4	5
32. A comunicação organizacional motiva e estimula um entusiasmo por cumprir os objetivos do Grupo Ageas Portugal.				1	2	3	4	5
33. A comunicação informal corresponde à realidade e circula livremente.				1	2	3	4	5
34. O nível de confiança que tenho com a minha chefia permite-me partilhar livremente os desafios que encontro no trabalho.				1	2	3	4	5
35. A comunicação organizacional é interessante e útil.				1	2	3	4	5
36. Os rumores/boatos têm um papel ativo na organização.				1	2	3	4	5
37. As atitudes em relação à comunicação no Grupo Ageas Portugal são, geralmente, saudáveis.				1	2	3	4	5
38. A supervisão da minha chefia é adequada e razoável.				1	2	3	4	5

39. Confio na minha chefia e por isso posso comunicar abertamente com ela.	1	2	3	4	5
40. Os documentos e relatórios institucionais escritos são claros e concisos.	1	2	3	4	5
41. A comunicação no Grupo Ageas Portugal é transparente, justa e tem como base a confiança.	1	2	3	4	5
42. Sinto-me à vontade para dar sugestões construtivas à minha chefia.	1	2	3	4	5
43. O volume de comunicação dentro da organização é adequado.	1	2	3	4	5
44. A comunicação horizontal com outros membros da organização é precisa e circula livremente entre os membros da organização.	1	2	3	4	5
45. A minha chefia ouve e presta-me atenção.	1	2	3	4	5

Deve responder à secção seguinte do questionário (F) apenas se for responsável por uma equipa.

F. Indique, por favor, o seu grau de concordância com os seguintes aspetos, assinalando o número apropriado na coluna da direita.					
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	
46. Eu evito o excesso de volume de comunicação.	1	2	3	4	5
47. Os meus subordinados são recetivos às avaliações, sugestões e críticas que lhes transmito.	1	2	3	4	5
48. A minha equipa sente-se responsável por iniciar processos de comunicação ascendente.	1	2	3	4	5

Bloco 3

As questões seguintes focam-se na modalidade de *Flexwork* do Grupo Ageas Portugal.

49. Aderiu à modalidade de <i>Flexwork</i> ?
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não

50. Porque não aderiu à modalidade de <i>Flexwork</i> ? (Assinale todas as opções que considera relevantes)
<input type="checkbox"/> Não possuo condições em casa (físicas, ambientais, entre outras)
<input type="checkbox"/> Não gosto de trabalhar “isolado”
<input type="checkbox"/> A dinâmica familiar não é a mais adequada
<input type="checkbox"/> Sinto que fora do escritório existem mais barreiras à comunicação interpessoal
<input type="checkbox"/> A minha produtividade é superior quando trabalho a partir do escritório
<input type="checkbox"/> Outra(s): _____

51. Considera aderir à modalidade de *Flexwork* no espaço de um ano?

Sim

Não

G. Indique, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, assinalando o número apropriado na coluna da direita.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

52. O Programa “Olá Amanhã” teve em consideração as minhas expectativas relativamente a novas formas de trabalho.

1 2 3 4 5

53. O Programa “Agora é Connosco” contribuiu de forma positiva para a minha adaptação ao novo Edifício Ageas Tejo.

1 2 3 4 5

54. Senti-me envolvido nos processos de gestão da mudança que a organização enfrentou recentemente (novo edifício e implementação do *Flexwork*).

1 2 3 4 5

55. Considero que o desenvolvimento e implementação da modalidade de *Flexwork* no Grupo Ageas Portugal foi uma boa decisão.

1 2 3 4 5

56. A minha adaptação ao *Flexwork* tem sido fácil e natural.

1 2 3 4 5

H. Assinale, por favor, o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando a escala indicada.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

57. O Grupo Ageas Portugal aceita, promove e encoraja o *Flexwork* plenamente.

1 2 3 4 5

58. Acredito que o Grupo Ageas Portugal detém um nível elevado de confiança nos colaboradores que trabalham a partir de casa, presumindo que estes estarão comprometidos, motivados e cumprirão as suas responsabilidades remotamente.

1 2 3 4 5

59. Acredito que, no Grupo Ageas Portugal, o facto de alguém optar pela modalidade de *Flexwork* não compromete a sua progressão de carreira.

1 2 3 4 5

60. Acredito que os colaboradores em modalidade de *Flexwork* recebem o mesmo nível de orientação e oportunidades de desenvolvimento que aqueles que trabalham presencialmente de forma integral.

1 2 3 4 5

61. Acredito que, no Grupo Ageas Portugal, os colaboradores têm todos o mesmo nível de vantagem no que diz respeito à avaliação de desempenho, independentemente se estão em modalidade de *Flexwork* ou não.

1 2 3 4 5

62. Acredito que, no Grupo Ageas Portugal, a visibilidade física não se constitui como um elemento importante para alcançar posições de gestão/liderança.

1 2 3 4 5

63. A cultura do Grupo Ageas Portugal continua a centrar-se muito no escritório e por isso optar pelo *Flexwork* é uma desvantagem.

1 2 3 4 5

64. Se optar pelo <i>Flexwork</i> posso estar a limitar ou atrasar o meu acesso a recursos organizacionais importantes, o que pode constituir-se como uma barreira ao meu sucesso.	1 2 3 4 5
65. As relações estabelecidas presencialmente com os meus colegas são muito importantes para o meu sucesso na organização.	1 2 3 4 5
66. No Grupo Ageas Portugal é provável que os colaboradores em <i>Flexwork</i> sejam desconsiderados, consciente ou inconscientemente, para a execução de tarefas importantes, o que pode constituir-se como uma desvantagem.	1 2 3 4 5
67. Acredito que possa existir uma perceção negativa associada ao <i>Flexwork</i> no Grupo Ageas Portugal.	1 2 3 4 5
68. A energia extra que é necessária para demonstrar o meu valor na organização, enquanto trabalho a partir de casa, é uma sobrecarga e preocupação.	1 2 3 4 5

Dados de Caracterização

Por fim, indique por favor:

1. Género:

- Feminino
 Masculino
 Outro

2. Idade:

- ≤ 25 anos 41 a 50 anos
 26 a 30 anos 51 a 60 anos
 31 a 35 anos ≥ 61 anos
 36 a 40 anos

3. Antiguidade no Grupo Ageas Portugal:

- < 1 ano 11 a 20 anos
 1 a 3 anos 21 a 30 anos
 4 a 10 anos ≥ 31 anos

4. Área de negócio/Departamento que integra:

- CEO Areas – Assuntos Corporativos e Secretariado da Sociedade
- CEO Areas – Auditoria
- CEO Areas – Comunicação, Marca e Cultura Organizacional
- CEO Areas – Country CEO
- CEO Areas – Estratégia, Inovação e Sustentabilidade
- CEO Areas – *People and Organization*
- Commercial – Agents*
- Commercial – Brokers & Partnerships*
- Commercial – Channel and Digital Marketing*
- Commercial – Customer & Market Insights*
- Commercial – Direct*
- Commercial – Offer Design & Product Management*
- Commercial – SME & Corporate*
- Finance – Atuariado*
- Finance – Contabilidade, Fiscalidade e Reporting*
- Finance – Investimentos*
- Finance – P&C, T&C, Procurement e Informação de Gestão*
- Finance – Programa Ageas House*
- Finance – Projecto IFRS FIN*
- Finance – Resseguro*
- Future – Core IT*
- Future – Data Governance & Management*
- Future – Digital Assets & Journeys*
- Future – IT Office*
- Future – Strategic Projects*
- Future – Transformação*
- Healthcare Ecosystem – Chief Healthcare Ecosystem Officer*
- Healthcare Ecosystem – Healthcare Ecosystem*
- Life & Bancassurance – Operations Life*

- Life & Bancassurance – Projecto Silver*
- Life & Bancassurance – CEO Life e Bancassurance*
- Life & Bancassurance – Distribuição & Marketing Bancassurance*
- Life & Bancassurance – Pensões*
- Operations Non Life & Health – Programa Leggo*
- Operations Non Life & Health – Property & Casualty*
- Operations Non Life & Health – Business Line Office*
- Operations Non Life & Health – Chief Operations Officer*
- Operations Non Life & Health – Health*
- Operations Non Life & Health – Motor*
- Operations Non Life & Health – Operations*
- Risk – Legal, Counsel. & Litigation*
- Risk – Risk Management*
- Risk – Compliance*
- Risk – Data Protection Officer*
- Risk – Facilities e Logística*
- Risk – Fraude*

5. Grau de escolaridade:

- Inferior ao 12º Ano de Escolaridade
- 12º Ano de Escolaridade
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Muito obrigado pela sua participação!

Qualquer dúvida que surja, não hesite em contactar gomesraquel tome@gmail.com.

Anexo E – Documento explicativo do estudo enviado para o Grupo Ageas Portugal

PROPOSTA DE COLABORAÇÃO



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

grupo
ageas
portugal

Projeto de Doutoramento	
Enquadramento da investigação	O papel estratégico da comunicação interna na cultura de organizações com práticas de teletrabalho – Um estudo centrado nas perceções dos colaboradores do Grupo Ageas Portugal
Pergunta de partida	A comunicação interna é percecionada pelos colaboradores como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional e para a aceitabilidade das práticas de teletrabalho no Grupo Ageas?
Hipóteses de investigação	<ol style="list-style-type: none"> Os colaboradores do Grupo Ageas percecionam a comunicação interna como um elemento estratégico para o fortalecimento da cultura organizacional. A perceção dos colaboradores relativa à aceitabilidade do teletrabalho pela cultura organizacional do Grupo Ageas influencia os seus níveis de adoção e utilização de teletrabalho.
Metodologia	<ol style="list-style-type: none"> Análise de documentos oficiais do Grupo Ageas relativos a RH e Comunicação Interna, entre outros. Entrevista ao responsável pela implementação/gestão do teletrabalho no Grupo Ageas. Inquérito aos colaboradores através de 3 modelos teóricos de referência¹: <ul style="list-style-type: none"> Cable & Edwards (2004) – Ajuste entre valores individuais e organizacionais; Downs & Hazen (1977) – Satisfação para com a comunicação interna; Hoang et al. (2008) – Perceção de aceitabilidade do teletrabalho pela organização.
Relevância do estudo	<ul style="list-style-type: none"> Comprovar se a comunicação interna poderá moldar a cultura organizacional, transmitindo mensagens de apoio ou desaprovação do teletrabalho, influenciando estrategicamente a aceitabilidade e frequência de utilização desta prática. Fornecer linhas de orientação estratégica aos líderes que intuem o fortalecimento da cultura organizacional, por intermédio da melhoria da satisfação para com a comunicação interna.
Colaboração com o Grupo Ageas Portugal	
Porquê o Grupo Ageas? Visão de Referência	<ul style="list-style-type: none"> "Neste período de pandemia foi também necessário estar ainda mais atento a cada uma das nossas pessoas. É importante estar atento ao presente, mas manter sempre um olhar no dia de amanhã, pois só assim nos conseguimos adaptar melhor a novas circunstâncias." – <i>Catarina Tendeira (Diretora de Recursos Humanos do Grupo Ageas Portugal)</i> "De forma global, a comunicação digital pode ajudar a desenvolver uma cultura organizacional mais participativa. De forma mais estratégica, o digital pode assumir o formato ideal para criar momentos de comunicação diferenciadores, mais criativos e disruptivos. Porém, até hoje nada substitui o contacto pessoal, que é para nós vital." – <i>Inês Simões (Head of Corporate Communication and Brand do Grupo Ageas Portugal)</i>
Organização de referência	
Relevância do estudo para o Grupo Ageas	<ul style="list-style-type: none"> Aferir o nível de ajuste entre os valores individuais dos colaboradores e os organizacionais; Examinar se os colaboradores que mais efetuam teletrabalho demonstram menor nível de ajuste com os valores do Grupo Ageas; Medir o nível de satisfação dos colaboradores para com a comunicação interna; Averiguar as perceções dos colaboradores quanto à aceitabilidade do teletrabalho pela organização; Constituir-se como a organização de referência de base à construção de um guia de linhas de orientação estratégica, fomentando a adoção de boas práticas por outras organizações.

¹ Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.

Hoang, A., Nickerson, R., Beckman, P., & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, 7(1,2), 77–97.

Anexo F – Distribuição detalhada de respostas obtidas no questionário aplicado por departamento

Área de Negócio	Departamento	Nº de respostas	Total por área de negócio
<u>CEO Areas</u>	Assuntos Corporativos e Secretariado da Sociedade	2	43
	Auditoria	1	
	Comunicação, Marca e Cultura Organizacional	13	
	Country CEO	2	
	Estratégia, Inovação e Sustentabilidade	17	
	People and Organization	8	
<u>Future</u>	Core IT	11	56
	Data Governance & Management	8	
	Digital Assets & Journeys	16	
	IT Office	8	
	Strategic Projects	7	
	Transformação	6	
<u>Life & Bancassurance</u>	Operations Life	2	47
	Projecto Silver	7	
	CEO Life e Bancassurance	11	
	Distribuição & Marketing Bancassurance	12	
	Pensões	15	
<u>Risk</u>	Legal, Counsel. & Litigation	0	24
	Risk Management	0	
	Compliance	4	
	Data Protection Officer	19	
	Facilities e Logística	1	
	Fraude	0	
<u>Commercial</u>	Agents	10	38
	Brokers & Partnerships	2	
	Channel and Digital Marketing	4	
	Customer & Market Insights	16	
	Direct	5	
	Offer Design & Product Management	1	
	SME & Corporate	0	

<u>Finance</u>	Atariado	5	59
	Contabilidade, Fiscalidade e Reporting	11	
	Investimentos	1	
	P&C, T&C, Procurement e Informação de Gestão	11	
	Programa Ageas House	3	
	Projecto IFRS FIN	2	
	Resseguro	26	
<u>Healthcare Ecosystem</u>	Chief Healthcare Ecosystem Officer	14	<u>35</u>
	Healthcare Ecosystem	21	
<u>Operations Non Life & Health</u>	Programa Leggo	3	<u>16</u>
	Property & Casualty	3	
	Business Line Office	0	
	Chief Operations Officer	1	
	Health	8	
	Motor	1	
	Operations	0	