



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NO REFORÇO DA CULTURA DAS
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO:
YKK PORTUGAL

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

Por

Ana Rita Barroso de Oliveira

Faculdade de Ciências Humanas

Outubro de 2021



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA NO REFORÇO DA CULTURA DAS
ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO:
YKK PORTUGAL

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

Por

Ana Rita Barroso de Oliveira

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Outubro de 2021

Resumo

As organizações estão inseridas num ambiente altamente competitivo, evolutivo e de mudança onde a globalização e as novas tecnologias afetam não só as relações comerciais, a propagação da informação ou as crescentes dinâmicas regionais, como conduzem também a uma necessidade de se encontrar novas formas de satisfazer e motivar a sua força de trabalho, que se demonstra cada vez mais diversificada e exigente. Como tal, ainda que desenvolvida também sob o conjunto de relações construídas entre colaboradores, a cultura estabelece-se como uma força unificadora capaz de fornecer direções e alinhar todos os indivíduos em torno de uma missão comum. Deste modo, a comunicação interna pode vir a assumir um papel estratégico na consolidação dos valores e cultura das organizações.

Esta dissertação visa contribuir com conhecimentos para o conseqüente alargamento da compreensão sobre o papel da comunicação interna no reforço da cultura das organizações, baseando-se numa metodologia mista assente, em termos de apuramento de dados exploratórios, numa metodologia qualitativa, através da realização de uma análise documental e entrevistas exploratórias. Bem como, para o apuramento de dados primários, através de uma metodologia quantitativa, através da aplicação de um inquérito por questionário junto dos colaboradores da organização em estudo.

Centrada no contexto específico da YKK Portugal, esta investigação confirmou que as práticas de comunicação interna contribuem positivamente para a consolidação da cultura da organização junto dos seus colaboradores, mas também que estes se reveem nos valores da empresa, que reveem os valores da empresa nas práticas de comunicação interna e identificam, ainda, áreas de conteúdos para o Portal do Colaborador que gostariam de ver potenciadas na sua organização.

Palavras-chave: cultura organizacional; valores organizacionais; comunicação interna; comunicação estratégica

Abstract

Organisations are inserted into a highly competitive, evolving and changing environment where globalisation and new technologies affect not only commercial relations, the spread of information or growing regional dynamics, but also lead to a need to find new ways of satisfying and motivating their workforce, which is proving to be increasingly diverse and demanding. As such, although also developed under the set of relationships built between employees, culture establishes itself as a unifying force capable of providing directions and aligning all individuals around a common mission. In this way, internal communication may come to assume a strategic role in the consolidation of the values and culture of organisations.

This dissertation aims to contribute knowledge to the consequent broadening of understating about the role of internal communication in strengthening the culture of organisations. It is supported on a mixed methodology based on exploratory data collection in a qualitative methodology, through document analysis and exploratory interviews. It also uses a quantitative methodology to gather primary data through the application of a questionnaire survey to the employees of the organisation under study.

Focused on the specific context of YKK Portugal, this research confirmed that internal communication practices contribute positively to the consolidation of the organisation's culture among its employees, but also that these employees reveal themselves in the company's values, that they reveal the company's values in internal communication practices and that they also identify areas of content for the Employee Portal that they would like to see enhanced in their organisation.

Keywords: organisational culture; organisational values; internal communication; strategic communication

Agradecimentos

Chegar até aqui não teria sido possível sem o apoio incondicional de diferentes pessoas que tornaram esta caminhada menos difícil e mais perto de se concretizar. Por isso, aproveito esta oportunidade para vos agradecer publicamente por todo esse apoio.

Aos meus pais, por me terem possibilitado a concretização de todas as minhas experiências académicas, nunca me terem cortado as asas e terem acreditado sempre em mim. Obrigada pela vossa confiança. Sem vocês, nada disto seria possível.

À Patrícia, que me acompanha desde a licenciatura, obrigada pela tua amizade durante mais uma etapa das nossas vidas.

Aos meus amigos e fiéis companheiros com quem tive a sorte de me cruzar na Universidade Católica, Adriana Fernandes, Rogério Parrot, Inês Veiga, Eduarda Rebelo e Alice Parise, agradeço todo o companheirismo, boa disposição, gargalhas, desabafos e amizade ao longo dos últimos dois anos. Obrigada por todos os momentos de descontração, desde almoços a passeios, mas também por todos os conselhos e confiança depositada.

Ao Gonçalo, agradeço por teres estado sempre ao meu lado em todos os momentos mais stressantes, de desespero, preocupação, medo e, às vezes, má disposição.

À Rita Carvalho, obrigada por teres estado sempre disponível para me aconselhar e esclarecer as minhas centenas de dúvidas.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, obrigada por ter aceitado acompanhar-me ao longo de todo este percurso. Obrigada por toda a disponibilidade, profissionalismo, exigência e confiança depositada.

Ao Ricardo Martins da YKK Portugal, quero agradecer por me ter recebido mais uma vez, agora para realizar a parte prática da minha dissertação de mestrado. A sua disponibilidade e todo o suporte prestado foram cruciais. Obrigada, também, a todos os colaboradores que participaram neste estudo, com um especial destaque aos entrevistados com quem tive a oportunidade de conversar.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Organizações, Pessoas, Liderança e Cultura	4
1.1. Gestão de Pessoas e Liderança	4
1.2. Identidade e Imagem Organizacional	9
1.3. Comportamento Organizacional e Ética	15
1.4. Cultura Organizacional	19
1.5. Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional	29
Capítulo 2 – Comunicação Interna nas Organizações	37
2.1. A Organização Comunicativa	37
2.2. O Papel Estratégico da Comunicação Interna nas Organizações	44
2.3. Tendências Futuras da Comunicação Interna	55
2.4. Modelos de Avaliação da Comunicação Interna	60
2.5. O Impacto da Comunicação Interna na Cultura Organizacional	64
Capítulo 3 – Metodologia	68
3.1. Enquadramento situacional da organização e objeto de estudo – YKK Portugal	68
3.2. Pergunta de partida e objetivos de investigação	74
3.3. Estratégia metodológica	75
3.3.1. Dados exploratórios	80
3.3.2. Dados primários	82
3.4. Modelo de avaliação metodológico	85
3.5. Amostra e horizonte temporal da investigação	88

3.6. Limitações da investigação.....	89
3.7. Considerações éticas.....	89
3.8. Hipóteses em investigação.....	90
Capítulo 4 – Estudo de Caso.....	92
4.1. Análise aos dados exploratórios do estudo.....	92
4.1.1. Análise documental.....	92
4.1.2. Entrevistas exploratórias.....	94
4.2. Análise geral dos dados primários do estudo.....	96
4.2.1. Dados de caracterização.....	96
4.2.2. Análise dos dados apurados no inquérito por questionário.....	101
4.3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	116
4.3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na YKK Portugal” e os dados gerais do estudo.....	120
4.3.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Local de trabalho” e os dados gerais do estudo.....	131
4.3.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Área/Departamento” e os dados gerais do estudo.....	138
4.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação.....	150
Conclusão.....	170
Referências bibliográficas.....	173
Anexos.....	199

Índice de Figuras

Figura 1 - Forças-chave que afetam o Comportamento Organizacional.....	16
Figura 2 - Círculo do Valor da Comunicação.....	39
Figura 3 - Princípios da Comunicação Interna	50
Figura 4 - Instrumentos de Comunicação Interna	54
Figura 5 - Como a Comunicação Interna desempenha um papel na construção da Cultura Organizacional.....	65
Figura 6 - Logótipo da YKK	68
Figura 7 - Áreas de negócio do Grupo YKK.....	69
Figura 8 - Princípios fundamentais do Ciclo da Bondade	70
Figura 9 - Valores fundamentais da YKK	72
Figura 10 - Desenho dos métodos mistos exploratórios.....	79
Figura 11 - 20 palavras mais repetidas	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de exploração da Cultura Organizacional	31
Tabela 2 - Comparação de escalas da Cultura Organizacional	35
Tabela 3 - Correspondência entre os modelos, as variáveis, as dimensões e as perguntas do inquérito por questionário.....	87
Tabela 4 - Relação entre a dimensão da população e respetiva amostra significativa	88
Tabela 5 - Correspondência entre os modelos, as perguntas do questionário e as hipóteses em investigação	91
Tabela 6 - Dados de caracterização da amostra.....	97
Tabela 7 - Itens representativos de cada dimensão.....	117
Tabela 8 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e a "Antiguidade na YKK Portugal"	120
Tabela 9 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e a "Antiguidade na YKK Portugal"	124
Tabela 10 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 10, “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”, e a "Antiguidade na YKK Portugal"	127
Tabela 11 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 11, “Através desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máximo de 4)”, e a "Antiguidade na YKK Portugal"	128
Tabela 12 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 12, “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”, e a "Antiguidade na YKK Portugal"	130
Tabela 13 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e o "Local de trabalho"	131

Tabela 14 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e o "Local de trabalho"	134
Tabela 15 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 10, “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”, e o "Local de Trabalho"	135
Tabela 16 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 11, “Através desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máximo de 4)”, e o “Local de trabalho”	136
Tabela 17 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 12, “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”, e o “Local de Trabalho”	137
Tabela 18 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e a "Área/Departamento"	139
Tabela 19 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e a "Área/Departamento"	142
Tabela 20 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 10, “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”, e a "Área/Departamento"	144
Tabela 21 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 11, “Através desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máximo de 4)”, e a “Área/Departamento”	147
Tabela 22 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 12, “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”, e a “Área/Departamento”	148
Tabela 23 - Valores médios das dimensões e subdimensões da Cultura Organizacional .	156
Tabela 24 - Valores médios das dimensões da Comunicação Interna.....	159

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	98
Gráfico 2 - Idade.....	98
Gráfico 3 - Antiguidade na YKK Portugal.....	99
Gráfico 4 - Local de trabalho.....	100
Gráfico 5 - Área/Departamento	101
Gráfico 6 - Pergunta 1: “Tendo em consideração o seu envolvimento nos processos de gestão da organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”	102
Gráfico 7 - Pergunta 2: “Tendo em consideração a partilha de valores fundamentais, o consenso e os objetivos e metas comuns entre os membros de todos os níveis da organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”.....	103
Gráfico 8 - Pergunta 3: “Tendo em consideração a capacidade de adaptação da sua organização às mudanças, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”	105
Gráfico 9 - Pergunta 4: “Tendo em consideração a direção estratégica da sua organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”.....	106
Gráfico 10 - Pergunta 5: “Revejo-me nos seguintes valores da organização...”	107
Gráfico 11 - Pergunta 6: “A comunicação interna na minha organização...”.....	109
Gráfico 12 - Pergunta 7: “Os líderes da minha organização estabelecem uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização”	110
Gráfico 13 - Pergunta 8: “A informação recebida através da comunicação interna...”	111
Gráfico 14 - Pergunta 9: “A comunicação interna desenvolvida na YKK Portugal está alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais”.....	112
Gráfico 15 - Pergunta 10: “Através de que meios de comunicação interna é que considera que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”	113

Gráfico 16 - Pergunta 11: “Desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máx. 4)”	114
Gráfico 17 - Pergunta 12: “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”.....	115
Gráfico 18 - Dimensões da Cultura Organizacional.....	152
Gráfico 19 - Subdimensões da Cultura Organizacional	153
Gráfico 20 - Dimensões da Comunicação Interna.....	158

Introdução

As organizações encontram-se revestidas de uma complexidade de interações e relações que propiciam ambientes crescentemente competitivos, exigentes e assentes em mudanças cada vez mais imprevisíveis. Face a esta realidade, também as pessoas veem as suas necessidades e expectativas se alterarem a um ritmo impressionante, não só nas suas vidas pessoais como também profissionais. No campo organizacional, líderes e gestores procuram cada vez mais pessoas que, com as suas melhores qualidades, sejam capazes de acrescentar valor ao negócio, ao mesmo tempo que fazem parte de uma missão comum.

Como tal, o estudo da cultura organizacional nunca parou e continua a ser uma das principais questões, não só na investigação académica, como também nas teorias das organizações e nas práticas de gestão. Ainda que algumas organizações não ofereçam a devida atenção ao tema da cultura, constata-se que esta está presente em todos os aspetos da vida organizacional, influenciando a forma em como os colaboradores pensam, sentem e agem. Ao mesmo tempo, a cultura é também construída por meio de crenças e comportamentos socialmente partilhados (Alvesson, 2002).

A cultura organizacional é, assim, construída com e através das narrativas e conversas que circulam dentro do seio organizacional (MacQueen, 2020), o que oferece uma dimensão estratégica ao papel da comunicação interna nas organizações.

A comunicação interna tem sido uma área igualmente em crescente e importante desenvolvimento pelo papel que assume na manutenção das relações organizacionais. Constituído um conjunto de ações que tem por objetivo alinhar os colaboradores em torno de valores, políticas e missões comuns, a comunicação interna assume um papel crucial na manutenção do bem-estar organizacional.

Seguindo esta linha de pensamento, este estudo vem investigar as dinâmicas comunicativas existentes nas organizações, procurando perceber de que modo pode a comunicação interna reforçar a cultura de uma organização.

Deste modo, a presente dissertação está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo é realizada uma contextualização do mundo organizacional onde é abordada, não só a importância da gestão de pessoas e da liderança para o bom funcionamento das organizações,

como é também realizada uma análise à consciência que deve existir sobre matérias como a identidade, imagem, comportamento e ética organizacionais. Posteriormente, os conteúdos são centrados na cultura organizacional, nomeadamente na evolução histórica do seu conceito e consequentes perspectivas de análise, bem como nos principais modelos teóricos de avaliação desenvolvidos.

O segundo capítulo concentra-se em aprofundar a mudança de paradigma que se tem vindo a verificar da comunicação nas organizações, nomeadamente no que se refere ao seu crescente reconhecimento estratégico. Assim, é analisado o papel estratégico da comunicação interna nas organizações, as suas funções, princípios, instrumentos e tendências. De seguida, são apresentados alguns dos modelos teóricos desenvolvidos que permitem a sua avaliação. Este capítulo encerra com uma abordagem realizada ao impacto das práticas de comunicação interna na cultura das organizações.

Concluída a elaboração do quadro teórico e conceptual, segue-se o terceiro capítulo que sistematiza a estrutura metodológica que segue o trabalho de investigação. Deste modo, primeiramente é realizado um enquadramento situacional detalhado da organização objeto de estudo, a YKK Portugal. Depois, é apresentada a pergunta de partida, os objetivos de investigação, a estratégia e modelo metodológico, bem como todas as limitações, considerações éticas e, por último, as hipóteses em investigação.

Por fim, o quarto capítulo dedica-se à apresentação dos resultados apurados, começando por se realizar uma análise aos dados exploratórios (por via de uma análise documental e de entrevistas), seguida da análise aos dados primários (por via de um inquérito por questionário) que se centra, primeiramente, em analisar os dados de caracterização e, depois, os dados apurados no inquérito por questionário. Este capítulo termina com o cruzamento entre os dados gerais do estudo e alguns dados de caracterização, nomeadamente a antiguidade, o local de trabalho e a área/departamento.

Realizado sob a forma de estudo de caso, esta dissertação pretende responder à pergunta de partida: “De que modo as práticas de comunicação interna influenciam a consolidação da cultura da YKK Portugal?”.

Assim, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Os colaboradores da YKK Portugal reveem-se nos valores da empresa.

Hipótese 2: Os colaboradores da YKK Portugal reveem os valores da empresa nas práticas de comunicação interna organizacionais.

Hipótese 3: As práticas de comunicação interna contribuem positivamente para a consolidação da cultura da YKK Portugal junto dos seus colaboradores.

Hipótese 4: Os colaboradores da YKK Portugal identificam áreas de conteúdos para o Portal do Colaborador que gostariam de ver potenciadas na sua organização.

Assim sendo, esta dissertação tem como objetivos de investigação, em primeiro lugar, compreender se existe um alinhamento dos colaboradores da YKK Portugal face à cultura da sua organização. Depois, perceber se os colaboradores reconhecem os valores e cultura da sua organização nos meios de comunicação interna existentes. E, por fim, deseja-se também compreender o que está a ser mais valorizado no presente e o que pode vir a ser potenciado no futuro.

Deste modo, esta investigação vem estudar e demonstrar o potencial que a comunicação interna assume no processo de consolidação e desenvolvimento da cultura nas organizações.

Capítulo 1 – Organizações, Pessoas, Liderança e Cultura

1.1. Gestão de Pessoas e Liderança

As organizações em todas as partes do mundo enfrentam, no século XXI, a complicada e desafiante tarefa de terem de desenvolver uma força de trabalho motivada, comprometida e satisfeita. Atualmente, não basta oferecer melhores salários, incentivos e gratificações. Para que se consiga atrair e reter os melhores talentos, exige-se que as organizações tenham uma liderança inspiradora, uma visão atraente e um ambiente que permita que os seus colaboradores se envolvam, de forma a se transformar as organizações num local com significado e alma (Singh & Bhandarkar, 2002 apud Pradhan & Pradhan, 2015).

Weick (1979: 88) sustenta que “a maioria das "coisas" nas organizações são, na verdade, “relacionamentos, variáveis ligadas numa fação sistemática”. Deste modo, “a palavra organização é um substantivo, mas é também um mito. Se tentar procurar uma organização, não a encontrará. O que descobrirá é que existem eventos, interligados, que acontecem dentro de paredes concretas”.

Considerando que as organizações têm, hoje, ao seu alcance um conjunto alargado de ferramentas tecnológicas, preços competitivos e distribuição e inovação (constituindo os fatores de competitividade tradicionais), observa-se que a verdadeira vantagem competitiva reside nas pessoas (Seixo, 2007; Ulrich, 1998).

Quando se fala em organizações fala-se em pessoas. E falar de pessoas é “falar de energia que alimenta as organizações enquanto sistema social” (Seixo, 2007: 5). As organizações são aquilo que as pessoas são pois estas representam-nas e conferem-lhes a personalidade própria que possuem. Naturalmente, empresas de contabilidade serão diferentes de agências de publicidade pelos diferentes tipos de pessoas que lá se encontram (Chiavenato, 2010). Ainda assim, mesmo dentro do universo dessas mesmas empresas de contabilidade, com certeza nenhuma empresa será igual a outra por ser constituída por diferentes pessoas que, conseqüentemente, têm diferentes valores, culturas, atitudes e comportamentos.

As pessoas são o elemento-chave para qualquer organização e, por isso, torna-se fundamental saber “educar, treinar, motivar e liderar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura

participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal” (Chiavenato, 2010: 40-41). Esta tarefa só é passível de ser cumprida através da clara definição dos objetivos que se pretende alcançar, com foco na missão e visão estabelecidas (Chiavenato, 2010).

Ao longo dos últimos anos, a área da gestão de pessoas tem atravessado profundas mudanças, sejam elas fruto das alterações sentidas nos modelos de gestão das próprias organizações, da competitividade dos negócios e mercado de trabalho, das diferentes expectativas e necessidades das pessoas ou até das mudanças não planeadas e imprevisíveis. A pandemia da COVID-19 é um exemplo flagrante de uma mudança desta natureza pois veio alterar o panorama global do trabalho, nomeadamente no que diz respeito à reestruturação da força de trabalho em grande escala, incluindo a adoção do regime de *lay-off*, distanciamento físico, despedimentos e teletrabalho (Biron et al., 2021).

As organizações têm-se visto na obrigação de serem mais flexíveis e inovadoras na resposta a estas questões emergentes da gestão de pessoas (Biron et al., 2021). Gestores de pessoas por todo o mundo têm a difícil tarefa de encontrar novas formas inovadoras, criativas e eficazes de gerir o desempenho, salário, benefícios, bem como de manter e/ou aumentar a motivação e produtividade (Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas, & Naemi, 2021).

Tendo em consideração esta procura constante por novas formas de envolver as pessoas de uma organização, a gestão de pessoas assume um papel cada vez mais estratégico e preponderante na obtenção de vantagem competitiva das organizações (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013; Rodrigues, 2014). No entanto, é importante realçar que esta é também uma área consideravelmente sensível pelo facto de se caracterizar extremamente “contingencial e situacional”. Ou seja, esta depende de vários fatores como a cultura organizacional, a estrutura organizacional adotada, o contexto ambiental presente, o tipo de negócio, as tecnologias utilizadas, os processos internos, ou ainda, o estilo de gestão em vigor (Chiavenato, 2010: 8).

Os objetivos da gestão de pessoas, de entre as suas mais diversas funções e tarefas, são: (i) apoiar a organização no alcance da missão e objetivos estabelecidos; (ii) proporcionar competitividade à organização; (iii) contribuir para a formação das pessoas; (iv) aumentar a satisfação laboral; (v) contribuir positivamente para a qualidade de vida no trabalho; (vi)

gerir a mudança; e (vii) trabalhar em prol de políticas éticas e de um comportamento socialmente responsável (Chiavenato, 2010).

Atendendo ao ambiente atual muito competitivo, evolutivo, tecnológico e de mudança em que as organizações se inserem, um dos principais desafios organizacionais reflete-se na busca de novas formas para satisfazer e manter motivados os colaboradores das organizações. Por isso, é fundamental que sejam criadas respostas para estes problemas a partir de um conjunto de pessoas que partilham uma característica em comum: a liderança.

A liderança assume um papel crucial no bem-estar e consequente relacionamento dos colaboradores (Venkatesh, 2015). Os líderes são os responsáveis, entre muitas outras tarefas, por fazer o planeamento estratégico, traçar objetivos, oferecer *feedbacks* construtivos e motivar. Ou seja, estar presente. Atuar, acompanhar e participar nos projetos existentes com o objetivo de alcançar os melhores resultados organizacionais. Mintzberg, McCarthy e Markides (2000) acrescentam ainda que os líderes marcam a diferença precisamente por estimularem aqueles que os rodeiam e não por apenas desenvolverem uma estratégia potencialmente bastante eficaz. Aliás, são estes que trabalham na manutenção do ambiente organizacional, no que diz respeito a áreas como a cultura, sistemas de desempenho ou incentivos e até da própria construção de confiança (Pandleton, Furnham, & Cowell, 2021).

Existem diversas formas de definir liderança. Tal como Stogdill (1974 apud Yukl, 2010: 2) concluiu, “existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito”.

Segundo Robbins e Judge (2017: 420), a liderança corresponde à “habilidade de influenciar um grupo em direção à realização de uma visão ou conjunto de objetivos”. Neste sentido, torna-se incorreto afirmar que qualquer gestor é líder ou até que qualquer líder é gestor. Ainda que determinados gestores possam deter certos direitos formais, tal facto não lhes confere o título de líder. É notório, por isso, que a capacidade de influenciar que surge fora da estrutura formal organizacional possa ser tão ou mais importante que a influência formal (Robbins & Judge, 2017).

Bass e Bass (2009: 52) acrescentam que “a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que muitas vezes envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das perceções e expectativas dos membros”. Por isso, e reforçando a perspectiva de

Robbins e Judge (2017), qualquer membro de um grupo tem a capacidade de possuir algum grau de liderança (Bass & Bass, 2009).

Silva (2016: 3) refere também que “a liderança é o processo de influência interativa que ocorre quando, num determinado contexto, algumas pessoas aceitam alguém como seu líder para atingir objetivos comuns”. Tendo em consideração o mesmo autor, a liderança (i) é um processo; (ii) caracteriza-se pela influência interativa entre líder e liderados; (iii) é contextual; (iv) requer que alguém aceite outro como seu líder; e (v) tem como objetivo a concretização de objetivos compartilhados pelo grupo.

Como tal, pode-se ainda afirmar que a liderança é “algo que influencia a construção da realidade – as ideias, crenças e interpretações do que e como as coisas podem e devem ser feitas, à luz de como o mundo se parece” (Alvesson, 2011: 161). Bass e Bass (2009: 36) acrescentam, por isso, que este “não é um “conceito místico ou etéreo”. Em vez disso, a liderança é “um conjunto de práticas observáveis e aprendidas”.

Percebe-se, assim, que existem diversas formas, mais ou menos amplas, de definir liderança que dependem dos propósitos a serem atendidos. Ou seja, pode-se olhar para a liderança como um foco nos processos grupais, como um atributo de personalidade, como uma tarefa de influência e persuasão ou como mero instrumento para a concretização de objetivos compartilhados comuns (Bass & Bass, 2009).

Ainda que não seja correto afirmar que o sucesso, ou não, de uma organização ou equipa específica de trabalho se deva aos líderes em questão, é certo que estes farão diferença (Bass & Bass, 2009). Por isso, é fundamental que as organizações possuam líderes com as competências necessárias a fim de saberem criar visões do futuro, inspirar os seus membros, formular estratégias e definir com clareza metas e objetivos (Robbins & Judge, 2017; Venkatesh, 2015).

A forma como uma pessoa exerce a sua liderança estabelece um tipo de estilo. Newstrom (2007) distingue três tipos de liderança – (i) autocrática; (ii) consultiva; (iii) participativa – que apresentam diferentes conjuntos de benefícios e limitações. Importa realçar que um líder pode apresentar vários estilos de liderança. No entanto, haverá sempre um estilo dominante.

Neste sentido, Newstrom (2007) caracteriza estes diferentes estilos da seguinte maneira:

- (i) Liderança autocrática: o líder é autoritário, concentrando todo o poder e tomadas de decisão em si. Este estilo de liderança é geralmente negativo pois rege-se à base de imposições e ameaças, conduzindo a uma elevada insatisfação por parte das pessoas. No conjunto dos seus pontos positivos, encontra-se o facto de permitir decisões rápidas e fornecer alguma estrutura para os colaboradores;
- (ii) Liderança consultiva: o líder consultivo procura aconselhar-se juntos dos membros da sua equipa antes de tomar decisões. Caso o líder escolha utilizar a informação recebida, os colaboradores poderão ver aumentada a sua confiança. Por outro lado, se essas mesmas informações forem descartadas, estas pessoas poderão sentir que as suas ideias não tinham valor e, assim, verem-se desmotivadas;
- (iii) Liderança participativa: o líder participativo descentraliza todo o poder e autoridade de si, procurando trabalhar com o seu grupo. Neste sentido, os colaboradores são incentivados a expressar as suas ideias e a dar sugestões.

Por outro lado, Bass e Bass (2009) enumeram outros dois tipos de liderança:

- (i) Liderança transaccional: o líder transaccional procura estabelecer uma relação de troca consoante aquilo que este e os seus seguidores querem, não se preocupando em entender verdadeiramente as motivações e problemas dos membros da sua equipa;
- (ii) Liderança transformacional: o líder transformacional esforça-se para despertar, estimular e satisfazer as necessidades dos seus liderados, procurando conhecer as suas motivações individuais.

Ainda que existam estes diferentes tipos de liderança, importa refletir que as organizações bem-sucedidas são aquelas que oferecem aos seus colaboradores um ambiente de trabalho agradável, um alto nível de autonomia e, sobretudo, liberdade para agir, pensar e executar as tarefas diárias da forma que melhor entenderem. Por isso, é bastante importante que haja clareza nas metas e objetivos a serem atingidos, por parte dos líderes, para que todos possam estar a trabalhar com o rumo certo (Chiavenato, 2010; Venkatesh, 2015).

A liderança deve ainda ser vista como um comportamento que tem a capacidade de enfrentar a volatilidade, complexidade e rápida mudança que se atravessa. Assim, olhar para a

liderança como um comportamento que todos podem exibir é fundamental para criar ambientes organizacionais que permitam, não só às pessoas prosperar, mas também que promovam a autonomia e a participação (Kotter, Akhtar, & Gupta, 2021).

1.2. Identidade e Imagem Organizacional

O cenário atual em que as organizações estão inseridas exige que exista uma consciência e preocupação crescente com a identidade e imagem desenvolvidas. Tal como visto no ponto anterior, as organizações são unidades sociais que estão em constante relacionamento com o ambiente interior e exterior que, sendo estes cada vez mais exigentes, obrigam a procedimentos cautelosos na gestão destas matérias.

Tendo em vista o panorama vigente, as organizações têm-se agora concentrado em perceber de que forma as mensagens que transmitem impactam as pessoas a nível social, ambiental e ético, ou seja, indo além do domínio dos produtos e serviços que oferecem. Por este ângulo, e porque os membros de uma organização são os seus principais embaixadores (Heide & Simonsson, 2011), líderes e profissionais de comunicação têm também reunido esforços para desenvolverem, entenderem e capacitarem a comunicação destas pessoas, acreditando que contribuem ativamente para a partilha e construção da principal mensagem sobre a identidade da organização influenciando, também, o desenvolvimento da imagem organizacional (Cheney et al., 2010; Rodrigues, 2014).

A identidade e a imagem organizacional são entendidas como “construções sociais voláteis” que, embora pareçam concisas e concretas, são alvo de interpretações sociais por serem baseadas nas preferências de cada indivíduo (Thøger Christensen & Askegaard, 2001: 293). Dentro desta mesma visão, Baron et al. (2018) referem que é a cultura organizacional que fornece a estrutura contextual que permite que a identidade e a imagem da organização sejam formuladas. Ambos os conceitos adquiriram particular relevância por explicarem o comportamento das organizações e dos seus membros (Gioia, Schultz, & Corley, 2000).

Na linguagem quotidiana, a identidade atribui significado à singularidade e unicidade que nos permite reconhecer e distinguir um indivíduo ou organização de outros (Cheney et al.,

2010). Dentro deste campo, existem diferentes perspectivas, tradições e contributos na definição da identidade.

Psicólogos sociais referem-se à identidade como “estruturas ou padrões – de, por exemplo, comportamentos, aparências ou opiniões – que podem ser reconhecidos e validados como únicos, autónomos e relativamente estáveis no tempo e no espaço” (Cheney et al., 2010: 108). Com base nesta perspectiva, é possível atentar a uma relação para com a visão atribuída por Albert e Whetten (1985), agora num contexto organizacional, quando estes referem que a identidade é entendida como o fio condutor que distingue e gratifica uma organização ao longo da sua existência.

Quando se fala em organizações, existem duas principais tradições sobre a identidade: (i) a tradição sobre a teoria organizacional, que diz respeito à identidade organizacional; e (ii) a tradição em marketing, que se refere à identidade da marca corporativa (Baron et al., 2018). Importa, por isso, destacar que ter-se-á sob perspectiva de destaque a teoria organizacional, ou seja, a identidade organizacional.

Segundo Hatch e Schultz (1997: 357), “a identidade organizacional refere-se amplamente ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre as suas organizações”, supondo-se que existe “uma compreensão coletiva e comumente compartilhada de valores e características distintivas da organização”.

Ruão (2015: 119) oferece uma definição de identidade organizacional, reforçando que é o:

“conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duradouros de uma instituição/empresa, que emergem dos vestígios de uma herança histórica, como mitos e tradições; de uma cultura partilhada, suas crenças e valores; dos traços de personalidade, expressos na filosofia, missão e visão de negócio; de um nome distintivo, símbolos visuais e outras formas de comunicação; mas que surgem igualmente dos padrões de comportamento organizacional, onde incluímos as atuações de negócio ou a responsabilidade social.”

Assim, e tal como visto anteriormente, a identidade consiste numa construção social (Gergen & Davis, 1985; Gioia et al., 2000) que está frequentemente conectada ao conceito de cultura organizacional por se tratar de uma força unificadora (Schein, 2010; Hatch & Schultz, 1997; Cameron & Quinn, 2006).

Definir e articular explicitamente a missão, visão e valores é essencial para estabelecer a identidade da organização. Estes pilares fornecem as diretrizes sobre as quais os membros

de uma organização se poderão orientar para a concretização de objetivos comuns e, por isso, deve existir um foco contínuo sobre os mesmos.

As declarações de missão e visão baseiam-se na cultura da organização, expressando os valores éticos essenciais que oferecem a direção nas tomadas de decisão organizacional. Ainda que os conceitos de missão e visão estejam interligados e sejam simbióticos, estes dizem respeito a diferentes constructos (Bowen, 2018).

Por um lado, a missão refere-se ao propósito fundamental da organização, incluindo frequentemente nas suas afirmações “o negócio em que está, os nichos de mercado que tenta atender, os tipos de clientes que provavelmente terá e as razões da sua existência” (Newstrom, 2007: 27). Por outro lado, a visão orienta as metas de longo prazo, representando um retrato desafiador do que a organização e os seus membros poderão ser e de onde quererão estar (Bowen, 2018; Camara et al., 2013; Newstrom, 2007). Seguindo esta lógica, pode-se dizer que “a missão é o ponto onde tudo começa, enquanto a visão se configura como um ponto de chegada” (Seixo, 2007: 31)

Assim, são os valores que representam a base de qualquer cultura organizacional, sendo muitas vezes inconscientes, raramente discutíveis e não observáveis (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990; Deal & Kennedy, 1982; Camara et al., 2013; Gallagher, 2003).

Segundo Hofstede (1980: 18), os valores organizacionais representam “uma tendência ampla de repetir certos estados de coisas em detrimento de outros”. Ou seja, estes constituem a orientação sobre a qual as organizações escolhem alcançar certos objetivos em oposição a outros. Tamayo (1998) acrescenta que, sendo estes valores compartilhados pelos diferentes membros da organização, os mesmos expressam a história da empresa, a sua preferência por determinados comportamentos, as estruturas organizacionais existentes, bem como as estratégias adotadas. Importa ainda realçar que, por vezes, é mais fácil representar os valores organizacionais ao invés de falar sobre os mesmos (Thyssen, 2009). Tal acontecimento explica o facto de, em algumas organizações, os valores não estarem devidamente documentados, mas que, em oposição, são transmitidos entre os diferentes membros nas mais simples tarefas e decisões do dia a dia (Gallagher, 2003).

Os valores organizacionais assumem, por isso, particular relevância pois, além de fornecerem orientações comuns para os membros da organização, revelam-se como

elementos fundamentais na “construção e no desenvolvimento da identidade da empresa” (Tamayo, 1998: 58).

De acordo com Tamayo (1998), não se deve confundir os valores organizacionais com os valores pessoais dos membros da organização. Ainda que as organizações tenham um conjunto de princípios e crenças pelo qual os seus membros orientam o seu comportamento dentro das mesmas, as pessoas também possuem um sistema de valores pessoais sobre o qual orientam a sua vida que, algumas vezes, pode não ir ao encontro dos valores estabelecidos pela organização onde se inserem. Neste sentido, e segundo Thyssen (2009), os líderes assumem o papel principal em equilibrar estas duas dimensões.

Tal como Gallagher (2003) refere, cada local de trabalho é caracterizado pela sua própria cultura organizacional cujos valores frequentemente não são vistos, mas formam os “modelos desejáveis de comportamento” (Camara et al., 2013: 159). Neste sentido, entende-se que, mais do que facultar orientações e direções comuns a todos os membros da organização, os valores fornecem um efetivo guia para o comportamento do dia-a-dia e, por isso, as declarações de visão devem ser traduzidas para declarações concisas de comportamentos observáveis (Deal & Kennedy, 1982; Gurley, Peters, Collins, & Fifolt, 2015).

Assim, mais do que responder à questão “em que acreditamos?”, revela-se extremamente importante abordar a questão “com base nas nossas crenças fundamentais, como é que nos iremos comportar, dentro da nossa organização, para alcançar a nossa visão?” (Gurley et al., 2015).

Segundo Ruão (2015), a identidade organizacional é definida por oito fatores: (i) história da organização; (ii) cultura organizacional; (iii) personalidade organizacional; (iv) comunicação organizacional; (v) comportamento organizacional; (vi) estratégia; (vii) objetivos organizacionais; e (viii) estrutura ou *design* organizacional. Além destas, é ainda influenciada por fatores externos – condições de mercado, relação com os *stakeholders*-chave e tendências socioeconómicas – e por fatores internos – identidade individual/grupal, declarações de missão e objetivos, estrutura organizacional e marcas.

Com base nestas perspetivas, compreende-se que a identidade organizacional é vista como algo único, contínuo e provido de uma essência própria. No entanto, Cheney et al. (2010: 108) debatem-se com algumas questões sobre tal:

“O que torna uma organização especial ou talvez única? E quão estável precisa de ser para que possamos perceber e aceitar a sua identidade? É mesmo realista dizer que uma organização tem uma identidade – no sentido de algo essencial ou duradouro?”

Segundo Cheney et al. (2010), as organizações não são verdadeiramente únicas por si mesmas pois dependem de outras organizações para se afirmarem e desenvolverem perceções de diferenças socialmente. Estes dizem também que, ainda que se descreva a identidade organizacional como algo contínuo, a verdade é que as organizações precisam de adaptar continuamente as suas expressões de identidade a fim de conseguirem resistir ao mercado atual altamente competitivo e dinâmico. Neste sentido, essa aparente instabilidade na identidade é, na verdade, uma vantagem adaptativa na facilitação de potenciais mudanças organizacionais. Por isso mesmo, pode-se dizer que a identidade organizacional é, na verdade, relativamente dinâmica e um tanto ilusória quanto à sua aparente durabilidade (Gioia et al., 2000).

Neste atual ambiente organizacional tão complexo e dinâmico, existe uma necessidade ainda maior de os colaboradores compreenderem o que a sua organização representa. Ao mesmo tempo, o estado fluxo em que algumas organizações se inserem pode conduzir a que as suas pessoas dificilmente atribuam sentido à identidade da sua organização. Este facto pode surgir, por um lado, pelas próprias mudanças internas verificadas no seio da organização, mas por outro, por ameaças externas. Fruto da sociedade da informação em que estamos inseridos, as organizações estão também diariamente sob intenso escrutínio por parte dos meios de comunicação, cuja informação por si transmitida se pode revelar incongruente com as perceções tidas, pelos colaboradores, da identidade organizacional (Piening, Salge, Antons, & Kreiner, 2020).

Neste sentido, Melewar (2008) argumenta que, no mundo atual onde as fronteiras interiores e exteriores das organizações são cada vez mais ténues, as imagens desenvolvidas pelos colaboradores devem ser percebidas como fundamentais para o entendimento de qualquer modelo que explique o desenvolvimento da identidade dentro das organizações. Por isso, é extremamente importante que os colaboradores acreditem na sua organização, contribuindo

para o desenvolvimento de uma imagem positiva sobre a mesma (Santana & Brandão, 2018). Caso as suas ações desenvolvidas não sejam coerentes com o discurso proferido, as organizações perdem a sua credibilidade, gerando uma imagem negativa junto dos seus *stakeholders* (Ruão, Freitas, Ribeiro, & Sagado, 2014).

Contrariamente à identidade, a imagem organizacional é entendida como uma noção mais ampla, incluindo o parecer de como os membros da organização acreditam que as outras pessoas veem a sua organização (Dutton & Dukerich, 1991).

Segundo Kunsch (2002), a imagem diz respeito a uma visão intangível, imaginária, abstrata e subjetiva de determinada realidade. Ou seja, “a imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes”, transparecendo “a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações” (Kunsch, 2002: 171).

Investir no desenvolvimento da imagem organizacional é, portanto, extremamente importante por trazer vantagens estratégicas assentes em três áreas (Cornelissen, 2014):

- (i) **Distinção:** a imagem organizacional auxilia os *stakeholders* a distinguirem e reconhecerem a organização, criando-lhes consciência coletiva e contribuindo para que estes tenham uma visão mais clara sobre a organização e, por isso, inspirando-lhes confiança. Internamente, o desenvolvimento de uma imagem organizacional forte permite fortalecer o sentimento de presença e identificação dos membros da organização, perpetuando um sentimento de “nós”;
- (ii) **Impacto:** a imagem organizacional fornece uma base institucional para os *stakeholders* o que, por sua vez, pode impactar o desempenho da organização na medida em que estes escolhem adquirir os seus produtos e/ou serviços, querem investir na empresa ou decidem, de alguma outra forma, influenciar a organização em questão;
- (iii) **Stakeholders:** muitos indivíduos, que podem ser membros internos ou não da organização, estabelecem diversos tipos de relações com a mesma. Importa destacar que muitos membros internos, colaboradores, são também clientes. Portanto, isso implica que as organizações projetem imagens consistentes sobre si mesmas, a fim de evitarem possíveis problemas relacionados com o facto de

imagens e mensagens conflituosas serem transmitidas, ameaçando as percepções que, neste caso, os colaboradores têm sobre a empresa.

Neste sentido, reconhecer as inter-relações existentes entre a identidade e a imagem organizacional ajuda a compreender e a gerir ativamente as mesmas que, conseqüentemente, têm a capacidade de impactar a reputação geral das organizações (Bankins & Waterhouse, 2019; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia et al., 2000). Se antes as atenções estavam voltadas para a “preservação de uma identidade fixa”, hoje os gestores e profissionais de comunicação preocupam-se em equilibrar uma “identidade flexível à luz de imagens externas mutantes” (Gioia et al., 2000: 79).

Tal como observado ao longo do capítulo, a comunicação assume um papel fundamental no reforço da cultura organizacional, bem como na partilha dos valores e objetivos da organização. E, por isso, também na construção da identidade e imagem organizacional existe a dependência de um processo comunicacional contínuo e transparente, tanto no ambiente interno como externo da organização (Garcia, 2004).

Assim, Kunsch (2002) destaca a relevância de existir conformidade entre o comportamento organizacional e a comunicação integrada vigente, visto ambos influenciarem na construção da imagem positiva desejada e da forte identidade organizacional. A autora destaca também que a imagem e a identidade organizacional são mais do que apresentações visuais apelativas e logotipos personalizados, resultando do trabalho conjunto de diversos fatores, além dos acima mencionados, nomeadamente, os apresentados por Ruão (2015).

1.3. Comportamento Organizacional e Ética

O estudo do comportamento organizacional assume particular relevância por fornecer ferramentas em diferentes níveis de análise. Por um lado, apoia a gestão e os líderes na observação e compreensão do comportamento dos membros da sua organização, nomeadamente no que diz respeito às relações interpessoais entre os mesmos. Por outro, num nível seguinte, o comportamento organizacional auxilia na análise das dinâmicas existentes dentro de pequenos grupos, sejam estes de natureza formal ou informal e das mesmas áreas de negócio, ou não. Por último, importa enfatizar que as organizações também

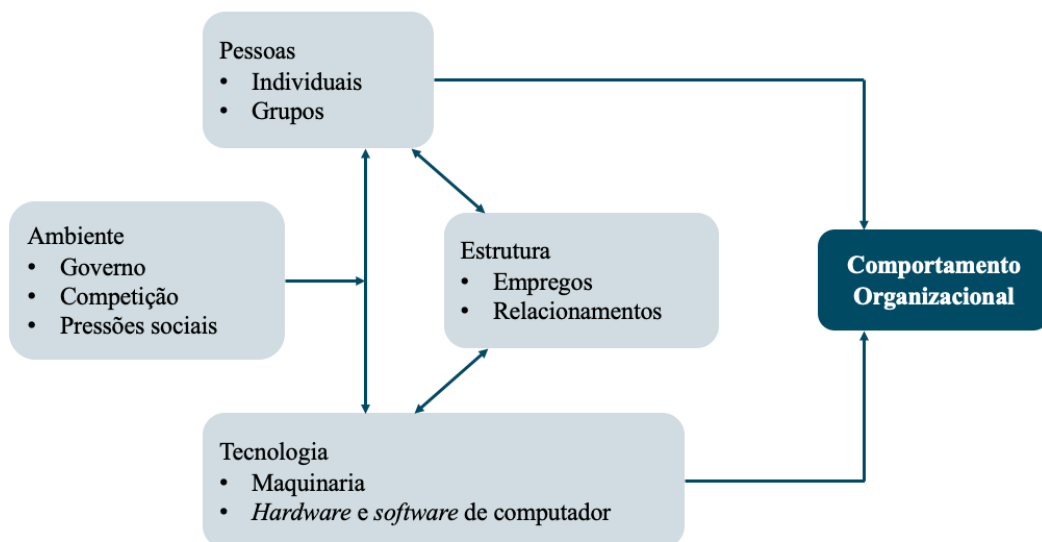
podem possuir relacionamentos interorganizacionais, sejam estes por consequência de fusões ou *joint-ventures*, e, por isso, importa também analisar as relações existentes num nível existencial mais macro (Newstrom, 2007).

Chiavenato (2009: 6) define o comportamento organizacional sistematizando que:

“refere-se ao estudo das pessoas e grupos que atuam nas organizações. Trata da influência que todos eles exercem nas organizações e da influência que as organizações exercem sobre eles. Noutras palavras, o comportamento organizacional retrata a interação contínua e a influência recíproca entre pessoas e organizações. É um importante campo do conhecimento para quem tem que lidar com organizações, seja para criar ou modificar as existentes, trabalhar ou investir nelas ou, o mais importante, liderá-las.”

Ainda que o estudo das relações humanas nas organizações assuma uma grande importância, importa saber que a natureza das organizações pode ser afetada, não só pelas pessoas que as constitui, mas também por um conjunto de outras forças. Assim, existem quatro grandes áreas que compõem as forças capazes de afetar o comportamento organizacional: (i) as pessoas; (ii) a estrutura; (iii) a tecnologia; e (iv) o ambiente em que a organização opera. Estas áreas caracterizam-se da seguinte forma (Newstrom, 2007):

Figura 1 - Forças-chave que afetam o Comportamento Organizacional



Fonte: Newstrom (2007: 5)

- (i) Pessoas: as pessoas compõem o sistema social interno constituído tanto por indivíduos como por grupos da organização. Estes grupos são dinâmicos, ou seja, têm a capacidade de se formar, mudar e dissolver. Esta característica nasce pelo facto dos grupos, independentemente do seu tamanho, serem constituídos por pessoas que têm pensamento e sentimentos, uma ampla gama de experiências educacionais e diferentes perspetivas de trabalho. Por isso, a liderança assume um papel fulcral na condução e orientação destes grupos marcados por uma grande diversidade de talentos;
- (ii) Estrutura: a estrutura define o tipo de relacionamentos que as pessoas possuem dentro da organização. Para que os objetivos sejam cumpridos e se alcance a eficácia organizacional, é importante que as pessoas se relacionem de alguma forma estrutural e, conseqüentemente, coordenada;
- (iii) Tecnologia: a tecnologia que cada organização utiliza tem um impacto acentuado nas relações de trabalho visto fornecer os principais recursos através dos quais as pessoas trabalham e, portanto, afetar a execução das tarefas;
- (iv) Ambiente: qualquer organização é parte de um sistema complexo maior que contém diversos elementos, nomeadamente *stakeholders*, que podem afetar o funcionamento da mesma. Esses elementos podem ser o governo, as famílias ou mesmo outras organizações. Neste sentido, todas as organizações operam dentro de um ambiente, interno e externo, específico que tem a capacidade de influenciar pensamentos, atitudes e as condições de trabalho.

O comportamento organizacional constitui, assim, uma área sobre a qual as organizações devem reunir esforços para a compreender e desenvolver com a mesma força que investem nas habilidades técnicas dos seus membros.

Com a crescente globalização e os atuais desafios que as organizações enfrentam, seja na gestão da multiculturalidade do contexto organizacional ou na adaptação e integração dos mais diversos processos, comportamentos e práticas laborais, a reflexão ética tornou-se um assunto de importância crescente, levando a que cada vez mais empresas reconheçam a sua relevância e adotem medidas e programas de forma a assegurarem padrões éticos mais elevados entre os seus diferentes *stakeholders* (Newstrom, 2007; Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh, 2010; Robbins, 2006; Brandão, 2013).

Verifica-se que cada vez são mais as empresas que falam sobre ética, ou seja, sobre “moral, valores, cidadania e responsabilidade” (Brandão, 2013: 77). No entanto, isso não implica necessariamente que as empresas se estejam a tornar mais éticas, mas sim que os compromissos de ética se estejam a tornar mais perceptíveis e compreensíveis nas existentes declarações de missão e códigos de ética (Cheney et al., 2010). As organizações são os principais responsáveis por garantir que as pessoas têm e expressam claramente as regras e princípios éticos estabelecidos. No entanto, deve existir uma preocupação acrescida em institucionalizar implicitamente a ética nas atividades do dia a dia (Kayacı, 2021).

Segundo Srour (2012: 229), “a ética diz respeito ao impacto que agentes sociais provocam uns sobre os outros em função das suas decisões e ações”. Ou seja, a ética empresarial trata de muito mais do que de apenas minuciosas declarações de missão, visão, valores, objetivos e códigos de conduta. Esta refere-se a comportamentos observáveis e, mais amplamente, à maneira de ser de cada organização. Assim, deve ser visível tanto nas mais simples tarefas diárias como nas mais complexas e globais, refletindo os valores sobre os quais cada organização se distingue. Neste sentido, a cultura organizacional assume o papel fulcral de conduzir a consolidação das principais normas, comportamentos aceitáveis e, conseqüentemente, das práticas éticas a adotar (Brandão, 2013; Garcia, 2004).

De forma a assegurar as relações éticas neste contexto, é necessário:

- (i) Clarificar quais são os valores pelos quais a cultura organizacional se orienta e de que forma é que estes se traduzem em comportamentos observáveis. Para tal, a gestão de pessoas assume um papel crucial a partir do momento em que, aquando dos processos de recrutamento, formação, comunicação interna e avaliação dos colaboradores, tem a capacidade de influenciar e, assim, ajudar na construção de uma cultura ética (Garcia, 2004; Meinert, 2014);
- (ii) Comunicar continuamente esses mesmos valores com todos os *stakeholders*. Para esta tarefa, a área das relações-públicas manifesta a importante tarefa de estabelecer a comunicação para com os órgãos exteriores à organização (Garcia, 2004; Robbins, 2006);
- (iii) Promover o diálogo, a discussão aberta e o espírito crítico sobre os valores e as questões éticas, valorizando o papel dos colaboradores nos processos de

formalização e atualização dos mesmos (Garcia, 2004; Brandão, 2013; Meinert, 2014; Cheney et al., 2010).

O código de ética revela-se um instrumento cada vez mais utilizado pelas organizações para expressarem formalmente, em forma escrita, os comportamentos desejados que constituem o reflexo dos valores adotados e que, assim, conduzem a conduta organizacional. Este permite facilitar a compreensão dos mesmos, servindo de guia para o comportamento praticado e para as tomadas de decisão. Ainda que não assegure que o comportamento das partes envolvidas seja devidamente ético, o código de ética “acaba por clarificar posições, expectativas, bem como aperfeiçoar comportamentos e atitudes” (Brandão, 2013: 88; Garcia, 2004). No entanto, segundo Babri, Davidson e Helin (2019), os códigos de ética de muitas empresas ainda contêm uma linguagem autoritária que não reflete os valores locais.

A construção e manutenção de uma cultura ética é, por isso, um tema de importância acrescida porque, mais do que permitir que as empresas sejam mais bem-sucedidas financeiramente, contribui para a produtividade e motivação dos colaboradores (Meinert, 2014; Martínez & Sasía, 2021), que constituem o ativo mais importante nas organizações.

1.4. Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional foi, por muitos anos, ignorado por gestores e académicos por se tratar de uma noção indetetável, mas também intelectualmente e metodologicamente frágil (Cameron & Quinn, 2006; Freitas, 2000). Ainda assim, desde a década de oitenta do século XX que se têm concentrado esforços para se saber mais sobre este conceito e os seus impactos nas organizações (Cameron & Quinn, 2006; Freitas, 1991).

Ainda que em algumas organizações a cultura não receba o devido valor e atenção, não deixa de ser um facto de que a forma como as pessoas pensam, sentem, valorizam e agem é guiada por ideias, significados e crenças de natureza (socialmente partilhada) cultural. No entanto, embora muitos gestores pensem que a cultura é excessivamente complicada para merecer a sua preocupação, de uma maneira ou de outra, estes acabam por estar em constante gestão da mesma, ou seja, a destacar o que é mais e menos importante, bem como a enquadrar como o mundo corporativo deve ser entendido (Alvesson, 2002).

Durante a primeira metade dos anos noventa do século XX, verificou-se que alguns gestores começaram a atribuir a causa do seu sucesso ao foco crescente nas pessoas e, conseqüentemente, à cultura gerada nas organizações (Alvesson, 2002). Além destes, também muitos dos mais influentes acadêmicos concordam. Pfeffer (1994), por exemplo, argumenta que as atuais fontes tradicionais de sucesso – produtos e processos tecnológicos, acesso a mercados regulamentados, economias de escala, etc. – têm uma menor importância hoje do que tinham no passado, fazendo com que a cultura e a gestão das capacidades das pessoas se tornem mais pertinentes e fundamentais. Também Cameron e Quinn (2006) referem que o sucesso das organizações não tem a ver com as forças de mercado, com o posicionamento competitivo ou com as vantagens de recursos, mas com os valores empresariais, com as crenças pessoais e com a visão que auferem. “Na verdade, é difícil nomear até mesmo uma única empresa de grande sucesso, que seja líder reconhecida no seu setor, que não tenha uma cultura organizacional distinta e facilmente identificável” (Cameron & Quinn, 2006: 4).

A cultura é, portanto, um aspecto de elevada importância em qualquer organização, mas em que, no entanto, é difícil encontrar uma definição única e unificada (Lehman, 2017). Na larga maioria dos estudos realizados nos últimos trinta anos sobre cultura organizacional, uma ampla gama de definições foi produzida, possuindo em comum a existência de significado, interpretações, valores e normas compartilhados (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Segundo Sathe (1985) e Louis (1985), a cultura é um conjunto de entendimentos importantes ou significados que os membros de uma comunidade compartilham.

Cameron e Quinn (2006: 16) reforçam esta ideia dizendo que a cultura “engloba os valores dados como garantidos, suposições subjacentes, expectativas, memórias coletivas e definições presentes numa organização”. Ou seja, é a cultura que transmite aos colaboradores um senso de reconhecimento da identidade, fornecendo igualmente diretrizes não escritas e, muitas vezes, não ditas sobre como agir de forma acertada na organização.

Também MacQueen (2020) suporta a ideia de englobar um conjunto de valores, referindo que a cultura organizacional diz respeito a um sistema rico em símbolo pelo qual as pessoas numa organização constroem e aplicam significados nas suas vidas profissionais.

Neste sentido, o uso da palavra “compartilhado” na definição de cultura reflete precisamente uma característica teórica comum a grande parte das definições dos mais diferentes investigadores. Ainda assim, e segundo Martin (2002), nem todos os investigadores concordam que a cultura é compartilhada.

Segundo Feldman (1991) e Meyerson (1991), a cultura não implica necessariamente uniformidade de valores. Ou seja, os membros de uma mesma cultura não têm necessariamente de concordar com limites claros nem conseguir identificar, por exemplo, soluções compartilhadas. Ainda assim, esses mesmos membros não deixam de pertencer a uma cultura. Na verdade, valores bastante diferentes podem ser exibidos por pessoas da mesma cultura. Ou seja, é possível compartilhar uma orientação comum, com um propósito abrangente, enfrentar problemas semelhantes e ter experiências comparáveis, mas que, no entanto, cujas orientações e propósitos compartilhados acomodam diferentes crenças.

Por outro lado, são também várias as definições de cultura que incluem a segunda mais comum característica: a afirmação de que uma cultura é “única” ou “distinta” (Martin, 2002).

Louis (1985) refere na sua definição que os significados compartilhados por um grupo de pessoas não só são claramente relevantes para este, como são também distintos do grupo. Além deste, também Smircich (1983) menciona que o desenvolvimento de uma visão do mundo, compartilhada entre os membros de um grupo, que se apoia no entendimento compartilhado da identidade, propósito e direção do mesmo são resultado da história única desse mesmo grupo.

A cultura como conceito é, portanto, uma abstração. Tratando-se de um conceito abstrato, o estudo da cultura organizacional precisa de ser validado através de observações precisas de comportamentos reais. No entanto, não basta considerar apenas os eventos observáveis, mas também as forças que se movem por detrás dos mesmos (Schein, 1996). Assim, Schein (2010: 14-16) faz referência a (i) regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem – como a linguagem, os costumes, as tradições e os rituais; (ii) normas grupais – padrões e valores implícitos que envolvem trabalhar em grupo; (iii) valores expostos – princípios e valores anunciados que se quer alcançar; (iv) filosofia formal – políticas gerais e princípios ideológicos que orientam as ações; (v) regras do jogo – regras implícitas e não escritas sobre como ter sucesso; (vi) clima – sentimento que é transmitido e

forma como as pessoas interagem; (vii) competências embutidas – competências especiais do grupo que são transmitidas de geração em geração; (viii) hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos – quadros cognitivos compartilhados que orientam as percepções, os pensamentos e a linguagem; (ix) significados partilhados – entendimentos emergentes criados através da interação; (x) “metáforas de raiz” ou símbolos integrados – símbolos que o grupo utiliza para se caracterizar, ainda que possa ser de forma inconsciente; e (xi) rituais e celebrações formais – forma como o grupo celebra eventos importantes.

Tendo em consideração os conceitos anteriores, pode-se, então, estabelecer que:

“A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados aprendidos pelo grupo à medida que estes resolvem os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados a novos membros para que estes saibam o que observar, pensar e sentir” (Schein, 2010: 18).

Esta ideia foi fundamental para a mudança de pensamento que existia acerca da cultura organizacional pois, pela primeira vez, a fonte da cultura organizacional começou a ser entendida como processo (Schein, 2010).

Com base na definição anterior, é ainda possível elucidar sobre os dois principais conjuntos de problemas que existem nas organizações e que, portanto, qualquer grupo lida. Por um lado, a sobrevivência, o crescimento e a adaptação ao ambiente, que dizem respeito aos problemas de adaptação externa. Por outro, a integração interna que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptação e aprendizagem por parte dos membros (Schein, 2010).

Neste sentido, qualquer grupo que possua uma história de aprendizagem compartilhada terá, portanto, desenvolvido algum nível de cultura, enquanto um grupo que tenha tido grandes níveis de rotatividade de membros e líderes poderá carecer de tal. Como tal, é errado afirmar que qualquer conjunto de pessoas desenvolve uma cultura. De facto, tende-se a utilizar os termos “grupo”, “equipa” ou “comunidade” quando o mais certo deveria ser “multidão” ou até “conjunto de pessoas” (Schein, 2010).

Segundo Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), os elementos da cultura organizacional são compostos por quatro categorias: (i) símbolos; (ii) heróis; (iii) rituais e (iv) valores. Os símbolos são compostos pelas palavras, gestos, figuras ou objetos que carregam algum

significado para uma cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou não, reais ou imaginárias, que servem como modelo de comportamento para os restantes membros dessa cultura. Os rituais constituem as atividades coletivas tecnicamente supérfluas, mas que são socialmente essenciais numa cultura. E, por fim, os valores são o que formam o núcleo da cultura.

A cultura reflete-se, portanto, nos aspetos visíveis da organização, como a sua missão e valores defendidos. No entanto, a cultura existe também num nível mais profundo, embutida sobretudo na forma em como as pessoas agem, no que esperam umas das outras e também em como dão sentido às ações umas das outras (McDermott & O'Dell, 2001).

Segundo Schein (2010), é possível distinguir três níveis de cultura, cada um referindo-se ao grau de visibilidade do fenómeno cultural para o observador. O primeiro nível refere-se ao que é visível para todos (artefactos); o segundo, expõe as normas e valores (valores partilhados); e, por fim, o terceiro e mais profundo, que se refere ao que não é visível, mas que se dá por garantido pelo grupo (pressupostos básicos).

Primeiramente, e como referido anteriormente, os artefactos incluem todos os fenómenos possíveis de se ver, mas também ouvir e sentir ao contactar com um novo grupo com uma cultura desconhecida. Estes incluem as instalações da empresa, a linguagem utilizada pelos membros, a forma como os mesmos se vestem e comunicam, os mitos e histórias contadas sobre a organização, a missão e valores publicados, bem como as cerimónias públicas e observáveis. No entanto, e ainda que estes sejam facilmente observáveis, tal facto não lhes confere serem também facilmente decifráveis, ou seja, que se entenda irrefletidamente as razões por detrás desses comportamentos. A ambiguidade destes símbolos leva a que só seja possível detetar a perceção de uma pessoa sobre os possíveis significados desses comportamentos ou atitudes caso essa mesma pessoa também esteja a experimentar, no nível mais profundo de suposições, a cultura desse mesmo grupo. Tal facto acontece tendo em consideração que diferentes pessoas podem ter diferentes interpretações do que observam, visto serem projeções dos seus próprios sentimentos e reações (Schein, 2010).

O segundo nível diz respeito aos valores partilhados que, inicialmente, são resultado das soluções propostas refletidas pelas próprias suposições de um indivíduo sobre o que é certo ou errado bem como o que funcionará ou não. E que, caso essas mesmas soluções prevaleçam e possam influenciar o grupo a adotar uma determinada abordagem para um

problema, será posteriormente identificado como líder. No entanto, para que determinada solução proposta se torne num pressuposto partilhado é preciso que o grupo assuma essa mesma ação como comum em referência a tudo o que é suposto fazer, ou seja, como uma linha orientadora de comportamentos e/ou atitudes. Para tal, todos devem ter uma perceção partilhada desse sucesso, conferindo-lhe validação social, e, assim, o valor percebido dessa mesma solução transforma-se, primeiro, num valor partilhado ou crença e, finalmente, num pressuposto partilhado (Schein, 2010).

Por último, Schein (2010) menciona que o terceiro nível se refere aos pressupostos básicos. Neste sentido, quando uma solução para um problema funciona repetidamente e, portanto, tem a validação social de um grupo, esta passa a ser considerada um dado adquirido. Neste sentido, é criado um consenso que resulta do repetido sucesso na implementação de certas crenças e valores. Assim, e se determinado pressuposto básico passa a ser fortemente sustentado num grupo, os membros desse mesmo grupo verão que nenhuma outra premissa se tornará concebível para a condução do comportamento em questão. Por isso, os pressupostos básicos representam a dimensão invisível de uma organização que é extremamente difícil de mudar, não confrontável, não combatível e que está relacionada com o conhecimento tácito (McDermott & O'Dell, 2001).

Assim, é possível verificar que a essência de uma cultura reside no padrão de pressupostos subjacentes básicos que, depois de os entender, consegue-se mais facilmente compreender os restantes níveis mais superficiais e, conseqüentemente, lidar apropriadamente com os mesmos. Ainda que a essência da cultura de um grupo resida, portanto, no padrão de pressupostos básicos, a cultura manifestar-se-á igualmente no nível dos artefactos e também dos valores partilhados. Por isso, a mudança de cultura, no sentido de mudar os pressupostos básicos, é algo difícil, demorado e altamente provocador de ansiedade (Schein, 2010). O destaque feito sobre os pressupostos básicos como sendo capazes de influenciar o comportamento dos membros da organização sugere, por isso mesmo, que a cultura organizacional significa muito mais do que apenas “como as coisas são feitas por aqui” (Martin, 2002: 3; Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003).

Falar em cultura organizacional é, acima de tudo, falar sobre pessoas, nomeadamente sobre quem compõe as organizações através das suas práticas, rotinas e hábitos diários que, conseqüentemente, conferem uma identidade comum aos seus membros (Brandão, 2014).

Grande parte do trabalho de investigação sobre a cultura organizacional tem-se focado nesta como única, unificada, homogénea e monolítica (Lok, Westwood, & Crawford, 2005). No entanto, para que se compreenda totalmente o que acontece dentro de uma organização, torna-se fundamental perceber não só o seu contexto macro, mas também observar e compreender a interação de subculturas que possam existir visto refletir as culturas ocupacionais dos membros da organização (Schein, 2010), ou seja, diretamente ligadas aos seus cargos e equipas mais específicas de trabalho. Neste sentido, tem-se vindo a argumentar que a cultura organizacional não é homogénea, podendo conter múltiplas culturas nela própria, mais especificamente um conjunto de subculturas e microculturas (Hofstede et al., 2010; Jermier, Slocum, Fry, & Gaines, 1991; Lok et al., 2005; Martin, 2002; McDermott & O'Dell, 2001).

Segundo Schein (2010), as interações existentes dentro de uma organização, que existe por tempo considerável, resultam de uma multiplicidade de interações de subculturas a operar dentro do contexto mais amplo da cultura organizacional. Estas subculturas organizacionais emergem à medida que grupos de colaboradores desafiam, modificam ou até substituem a cultura oficial e, por isso, várias subculturas podem coexistir sem que uma se torne dominante (Jermier et al., 1991). O que se acaba por verificar é a criação de uma cultura típica abrangente da organização inteira por meio dos atributos comuns das subculturas em questão (Cameron & Quinn, 2006). Ou seja, essas subculturas acabam por partilhar muitos dos pressupostos da organização total, mantendo igualmente pressupostos característicos de si mesmas e, portanto, além das da organização total, geralmente “refletindo as suas tarefas funcionais, as ocupações dos seus membros ou as suas experiências únicas” (Schein, 2010: 55).

Por isso, é comum verificar-se ser complicado trabalhar com equipas multifuncionais. Ainda que todas pertençam à mesma organização e, por isso, sejam parte de uma mesma cultura organizacional, estas são constituídas por membros de culturas funcionais diferentes que, conseqüentemente, podem fazer emergir problemas de comunicação e de tomada de decisões. Estas dificuldades de comunicação emergem pelo facto de ambas as equipas não perceberem os pressupostos básicos compartilhados mais profundos pelos quais são orientadas para a realização da sua função acabando, inevitavelmente, por atribuir as culpas

dessa descoordenação funcional às diferentes personalidades que constituem as diferentes equipas (Schein, 2010).

Neste sentido, e segundo Jermier et al. (1991), as subculturas organizacionais podem ter as mais variadas fontes. Por um lado, as características pessoais dos participantes (como a idade, o género, a raça ou a identidade étnica) ou, por outro, as biografias pessoais e histórias sociais (como o passado familiar, a educação ou a filiação à classe social). Além destas, também as características posicionais dos colaboradores, como o cargo e função que desempenham, ou a própria exigência das tarefas, pode ter um grande papel na formação de subculturas. Assim, verifica-se que estas equipas funcionais estão cada vez mais propícias a criar as suas próprias subculturas, implicando diferentes linguagens e pressupostos sobre a realidade, em parte devido às suas diferentes experiências de aprendizagem (Schein, 1993).

Tendo em consideração que a subcultura é um subconjunto da cultura e, como tal, é similarmente constituída e funcionalmente equivalente, não se torna coerente dizer que a existência de subculturas organizacionais invalida a existência de uma cultura organizacional (Camara et al., 2013; Lok et al., 2005). Segundo Lok et al. (2005) e Martin (1992), as organizações são complexas, dinâmicas e caracterizadas não pela unidade e harmonia, mas pela diversidade e até alguma inconsistência. Por este ângulo, existe alguma complexidade aquando da relação entre a cultura principal e as subculturas. Ainda que as subculturas contenham alguns elementos da cultura principal, para que estas sejam conceitualmente diferenciadas, a sua noção também necessita de conter elementos que sejam distintos e, por isso, Trice e Morand (1991 apud Lok et al., 2005: 495) definiram as subculturas como:

“Grupos distintos de entendimentos, comportamentos e formas culturais que identificam grupos de pessoas na organização. Eles diferem visivelmente da cultura organizacional comum na qual estão inseridos, seja intensificando os seus entendimentos e práticas ou afastando-se deles.”

O último ponto assume particular relevância por realçar o facto de que as subculturas não estão nem têm de estar necessariamente em harmonia com a cultura organizacional, podendo estar em oposição à mesma (McDermott & O'Dell, 2001).

Em qualquer organização existem três tipos de subculturas genéricas que devem ser devidamente identificadas a fim de se permitir o correto funcionamento das equipas e,

consequentemente, minimizar quaisquer conflitos. Estes conflitos podem surgir pelo envolvimento de diferentes subculturas que, em determinadas situações, não entram em concordância. Ou seja, verifica-se que existe um desalinhamento entre estas subculturas, cujas causas são frequentemente associadas a fatores ambientais, a conflitos de personalidade ou à burocracia da tarefa. Neste sentido, a liderança assume um papel fundamental de forma a garantir que ambas as subculturas estão alinhadas em direção a objetivos organizacionais comuns (Schein, 2010).

Ainda segundo Schein (2010), estas três subculturas organizacionais designam-se por (i) subcultura operacional; (ii) subcultura da engenharia/*design*; e (iii) subcultura executiva:

- (i) A subcultura operacional desenvolve-se localmente, estando diretamente relacionada com os departamentos operacionais. Esta subcultura baseia-se na interação humana e reconhece o importante papel que a comunicação, a confiança e a cooperação assumem para a eficiência do trabalho. Estes reconhecem igualmente a imprevisibilidade do trabalho sabendo que, para que o trabalho seja realizado com eficiência, devem aprender a desviar-se de procedimentos formais estabelecidos anteriormente pelos pressupostos básicos;
- (ii) A subcultura da engenharia/*design* refere-se ao grupo que tem o conhecimento de como é que a tecnologia deve ser utilizada. Os seus pressupostos derivam da sua comunidade ocupacional. Além disso, a sua preocupação central refere-se à criação de soluções para os problemas cuja principal causa podem ser as pessoas;
- (iii) A subcultura executiva integra os gestores e diretores de topo e baseia-se no facto de estes serem confrontados com ambientes e problemas semelhantes. A visão deste grupo prende-se pela preocupação de manter a saúde financeira da organização, sendo alimentada pela preocupação destes mesmos elementos.

Além destes níveis, é também importante considerar as microculturas que se podem desenvolver dentro das organizações que são igualmente baseadas na hierarquia organizacional e localização geográfica, bem como definidas pelas funções específicas que um grupo de colaboradores desempenha. Estas microculturas acabam por evoluir devido à partilha de histórias comuns e tarefas em pequenos grupos (Lehman, 2017; Schein, 2010).

A cultura organizacional assume um poderoso papel nas organizações pois tem a capacidade de moldar o comportamento dos seus colaboradores (Rovis, Sayadi, Pourkiani, & Abbasi, 2020). Ao mesmo tempo, esta é construída através das narrativas e conversas que se partilham e, por isso, existe uma relação recíproca na medida em que “a organização gera a cultura e a cultura gera a organização” (MacQueen, 2020: 8).

Tendo em consideração a abordagem que se faz à cultura organizacional, frases profundamente estudadas da missão ou um excelente conjunto de valores institucionais partilhados não se tornam úteis se os colaboradores da organização não os sentirem e espelharem nas suas tarefas e rotinas diárias (Camara et al., 2013). A cultura é muito mais do que a missão, visão e valores estabelecidos, caracterizando-se por ser um fenómeno omnipresente em todos os momentos das rotinas das pessoas e, por isso, ser moldada tanto pelo conjunto de estruturas e normas estabelecidas, como pelo próprio comportamento da liderança (Thakkar, 2021).

Neste sentido, a gestão de pessoas, tal como se refletiu no ponto 1 deste capítulo, assume um papel fundamental na condução dos colaboradores da organização para os propósitos comuns, guiados pelos valores compartilhados e uma missão igualmente comum a todos.

Através dos pressupostos estratégicos, missão e valores da organização sobre os quais a gestão de pessoas se integra, é possível que a cultura organizacional seja gerida de forma eficaz. Por isso, através do estímulo de determinados padrões de comportamento realizado, os colaboradores da organização poderão começar a validá-los e, assim, com o passar do tempo, consolida-se um conjunto de pressupostos básicos que formarão a cultura da empresa. Desta forma, a gestão de pessoas assume um papel fundamental e particular pela sua capacidade de atuar ao nível mais profundo da cultura organizacional – os pressupostos básicos (Camara et al., 2013).

Um dos grandes desafios na área da cultura organizacional é a crescente digitalização das formas e locais de trabalho. O ano de 2020 veio pôr à prova a cultura de todas as organizações que se demonstrou precisar de ser adaptativa e em constante evolução (Lam, Nguyen, Le, & Tran, 2021; Zhen, Yousaf, Radulescu, & Yasir, 2021).

Segundo um estudo recente de Yun et al. (2020: 5), é necessário desenvolver-se uma cultura para a inovação aberta construída sobre valores como “curiosidade, criatividade,

flexibilidade e diversidade, porque a dimensão aberta requer valores como abertura, confiança, responsabilidade, autenticidade e sustentabilidade”. Esta tendência vem reforçar a perspectiva de que a cultura não é fixa e 2020 veio provar que, quando é necessário, as organizações podem alcançar mudanças rápidas.

Noutro estudo recente, a PwC veio mostrar como a cultura subiu acentuadamente na agenda da liderança nos últimos anos. Se antes as prioridades culturais dos líderes incluíam a agilidade e a centralidade no cliente, hoje, estas prioridades estão muito mais centradas na digitalização e na saúde e segurança no trabalho (PwC, 2021).

Em suma, tem-se verificado que os avanços tecnológicos e a crescente multiculturalidade das organizações trazem consigo um largo conjunto de desafios. Ainda que as novas tecnologias tornem o mundo mais acessível e conectado, também transformam radicalmente as relações estabelecidas organizacionalmente. Ou seja, hoje, crescem as dificuldades na avaliação das necessidades e expectativas dos colaboradores e, dependendo a satisfação profissional da cultura da organização, importa ser capaz de unir os membros, capacitá-los e ser uma fonte de motivação (Thakkar, 2021; Isac, Dobrin, Raphaelalani, & Sonko, 2021).

1.5. Modelos de Avaliação da Cultura Organizacional

Tal como visto no ponto anterior, o conceito de cultura organizacional é complexo e leva ao desenvolvimento de diferentes definições e perspectivas de entendimento. Embora não haja uma definição amplamente aceite, existe o consenso de que a cultura não é um fenómeno superficial e que, em vez disso, “é infundido com símbolos e simbolismo” (Druckman, Singer, & Van Cott, 1997: 69), incluindo os valores, crenças e pressupostos que são partilhados e mantidos pelos membros da organização (Schein, 2010; Smircich, 1983). Também a intangibilidade do fenómeno leva a que a avaliação da cultura se torne um processo complexo, refletindo-se na existência dos mais variados instrumentos existentes que oferecem abordagens qualitativas, quantitativas ou combinações de ambas (Bellot, 2011; Jung et al., 2009). Neste sentido, torna-se fulcral refletir sobre as diversas opções de avaliação e exploração da cultura existentes, a fim de se perceber qual o método mais adequado tendo em vista os objetivos e características dos estudos a realizar.

A investigação académica inicial sobre a cultura organizacional focou-se essencialmente nos métodos qualitativos por esta se tratar, tal como visto anteriormente, de um fenómeno profundamente intangível e difícil de ser objetivado (Bellot, 2011). O facto de a cultura ser considerada inacessível, profunda e inconsciente, obriga a que exista um complexo processo interativo de investigação capaz de “identificar estruturas por meio dos padrões exibidos pelo comportamento individual” (Jung et al., 2009: 1092; Xenicou & Furnham, 1996). Neste sentido, a melhor forma de identificar esses padrões é através de observações participantes, entrevistas, discussões em grupo e da análise documental (Jung et al., 2009). Através destas abordagens, é possível que se crie um conjunto de descrições densas (Geertz, 1973) e que se realize uma análise detalhada e significativa da organização, nomeadamente no que diz respeito ao nível mais importante da cultura organizacional, os pressupostos básicos (Schein, 2010; Schein, 1996; Schein, 1993; Jung et al., 2009) que, por conseguinte, fornece uma imagem da cultura organizacional baseada na realidade organizacional (Sackmann, 2001).

No final da década de 1980, iniciou-se o aparecimento de uma tendência na utilização dos métodos quantitativos (Jung et al., 2009). Tendo em consideração que os métodos qualitativos são baseados em abordagens intensivas, essencialmente em termos do tempo necessário para a sua implementação, os métodos quantitativos, nomeadamente através da realização de inquéritos por questionário, oferecem rapidez, facilidade de implementação e análise, de comparações entre organizações e ainda facilidade na utilização de grandes amostras (Tucker, McCoy, & Evans, 1990; Yauch & Steudel, 2003; Jung et al., 2009; Bellot, 2011).

Ou seja, estamos perante abordagens que pretendem estudar o mesmo fenómeno, a cultura organizacional, mas que revelam diferentes aspetos sobre a mesma. Por um lado, as observações participantes e as entrevistas fornecem dados ricos e específicos ao contexto, necessitando de mais tempo para serem concluídos e não facilitando comparações. Por outro, os questionários estruturados, que requerem um conhecimento *a priori* detalhado sobre o contexto da organização, são económicos, rápidos e permitem comparações tanto entre diferentes organizações como entre diferentes grupos (Sackmann, 2001; Jung et al., 2009; Yauch & Steudel, 2003).

Ainda assim, os métodos quantitativos não deixam de apresentar pontos negativos. Primeiramente, o facto de existirem categorias pré-determinadas nos seus instrumentos de

pesquisa, leva a que os itens não mencionados nas mesmas acabem por passar despercebidos e, assim, não ser possível realizar descobertas imprevistas. Além disso, não permitem analisar o raciocínio dos inquiridos que poderão estar a fazer más interpretações das perguntas. Sob outra perspetiva, deve-se ter em consideração se a amostra utilizada é representativa do que se pretende estudar. Ou seja, caso se pretenda investigar a organização total, é importante verificar se a organização é marcada por uma cultura homogénea ou se, contrariamente, existem subculturas que se devem considerar no estabelecer de uma amostra representativa de cada subcultura existente (Jung et al., 2009; Yauch & Steudel, 2003).

Tanto os métodos qualitativos como os métodos quantitativos apresentam, por isso, um vasto conjunto de pontos fortes e fracos. Assim, os métodos mistos revelam-se uma boa solução para a avaliação e exploração da cultura por beneficiarem do melhor dos dois tipos de métodos anteriormente descritos. Neste sentido, o ideal é que se inicie o processo através de uma avaliação qualitativa e, posteriormente, através das perceções obtidas durante este primeiro procedimento, que se selecione o instrumento quantitativo e conseqüente modo de implementação mais adequados (Jung et al., 2009; Yauch & Steudel, 2003; Bellot, 2011).

Ao longo dos anos, têm sido desenvolvidos diversos modelos de avaliação da cultura organizacional para que sejam utilizados como escalas de medição (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelos de exploração da Cultura Organizacional

Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1981)

Competing Values Instrument for Organizational Culture (Chang & Weibe, 1996)

Competing Values Instrument for Organizational Culture (Howard, 1998)

Competing Values Instrument for Organizational Culture (Quinn & Spreitzer, 1991)

Concept-Mapping Approach (Trochim, 1989a)

Corporate Culture Survey (Glaser, 1983 apud Sirikrai, 2006)

Critical Incident Technique (Flanagan, 1954)

Culture Gap Survey (Kilmann & Saxton, 1983 apud Xenicou & Furnham, 1996)

Culture Questionnaire in the Contextual Assessment of Organizational Culture (Reiman & Oedewald, 2002)

Denison Organizational Culture Survey (Denison, 1990)

Five Window Culture Assessment Framework (Levin, 2000)

FOCUS Questionnaire (Van Muijen et al., 1999)

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Culture Scales (House, Javidan, Hanges, Gupta, & Dorfman, 2004)

Hofstede's Culture Measure of Organizational Culture (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990)

Inventory of Polychronic Values (Bluedorn, Kalliath, Strube, & Martin, 1999)

Japanese Organizational Culture Scale (Tang, Kim, & O'Donald, 2000)

Organizational Beliefs Questionnaire (Sashkin, 1984 apud Xenicou & Furnham, 1996)

Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2006)

Organizational Culture Inventory (Cooke & Rousseau, 1988)

Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)

Organizational Culture Questionnaire (Harrison & Stokes, 1992 apud Hădărean Șomlea & Marian, 2012)

Organizational Culture Scale (Zamanou & Glaser, 1994)

Pattern-Matching Approach (Trochim, 1989b)

Personal, Customer Orientation, Organizational and Cultural Issues Model (Maull, Brown, & Cliffe, 2001)

Values Survey Module (Hofstede & Minkov, 2013)

Fonte: Adaptado de Jung et al. (2009)

Segundo o estudo de Jung et al. (2009: 1087), não existe a fórmula ideal para estudar a cultura, mas “o grau em que qualquer medida é vista como adequada à finalidade depende da razão particular pela qual deve ser usada e do contexto em que deve ser aplicada”. Por isso, é fundamental refletir sobre a sua utilidade, o objetivo da investigação, a forma de tratamento dos dados e o contexto em que a organização se insere. Só assim será possível eleger o método mais adequado para o uso desses instrumentos (Stohr et al., 2012).

Desenvolvido em 1990, o *Denison Organizational Culture Survey* é um modelo muito utilizado por pesquisadores que se centra em quatro traços culturais principais de organizações eficazes, que mais tarde foram expandidos em três subdimensões, cada, por Denison e Neale (1996; Denison & Mishra, 1995; Denison, 1990; Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014):

- (i) Envolvimento: refere-se ao envolvimento pessoal dos colaboradores dentro da organização, nomeadamente na forma em como detêm poder e oportunidades de desenvolvimento. Esta dimensão inclui os seguintes indicadores:
 - *Empowerment*: capacidade de gestão, autoridade e responsabilidade pelo próprio trabalho;
 - Orientação para a equipa: valor colocado na capacidade colaborativa das equipas com foco nos objetivos comuns;
 - Capacidade de desenvolvimento: investimento contínuo no desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores.
- (ii) Consistência: reflete o modo em como a organização é capaz de manter uma cultura forte altamente consistente, bem coordenada e integrada. Esta dimensão inclui os seguintes indicadores:
 - Valores nucleares: partilha de valores comuns que criam uma identidade e expectativas conjuntas;
 - Acordo: capacidade de os colaboradores chegarem a acordo sobre questões críticas;
 - Coordenação e integração: boa capacidade, das diferentes funções e unidades da organização, de trabalhar em conjunto de forma a atingir objetivos comuns.

- (iii) Adaptabilidade: refere-se à capacidade das organizações de conhecerem os seus clientes, as suas necessidades e também de se conseguirem adaptar rapidamente às mudanças. Esta dimensão inclui os seguintes indicadores:
- Criação de mudança: capacidade da organização de reagir e antecipar mudanças;
 - Foco no cliente: grau em que a organização está orientada e preocupada com a satisfação dos seus clientes;
 - Aprendizagem organizacional: capacidade de a organização receber, traduzir e interpretar sinais do ambiente envolvente que permitam encorajar a inovação e desenvolver capacidades.
- (iv) Missão: refere-se ao propósito e direção que a organização assume que permite que os seus colaboradores conheçam a visão estabelecida para o futuro. Esta dimensão inclui os seguintes indicadores:
- Direção estratégica e intenção: clareza na transmissão do propósito da organização;
 - Metas e objetivos: conhecimento de um conjunto claro de metas e objetivos que fornecem a todos os membros da organização uma direção clara no trabalho;
 - Visão: existência de uma visão partilhada que fornece orientação e direção do futuro desejado.

Tendo em vista que a definição de cultura organizacional acompanha os desenvolvimentos da ótica dos valores e comportamento nas organizações, Xenicou e Furnham (1996) examinaram quatro outras escalas principais – o OBQ (*Organizational Beliefs Questionnaires*), o CCS (*Corporate Culture Survey*), o OCI (*Organizational Culture Inventory*) e o CGS (*Culture Gap Survey*) – sendo os dois primeiros focados na medição de valores e os dois últimos na medição de comportamentos (Tabela 2).

Tabela 2 - Comparação de escalas da Cultura Organizacional

Escalas	Desenvolvedor(es)	Descrição
OBQ	Sashkin (1984)	Foca-se na medição dos valores organizacionais, usando 10 subescalas: 1) O trabalho deve ser divertido; 2) Ser o melhor; 3) Inovação; 4) Atenção ao detalhe; 5) Valorização das pessoas; 6) Qualidade; 7) Comunicação; 8) Orientação para o crescimento/lucro; 9) Gestão <i>hands-on</i> ; 10) Filosofia compartilhada.
CCS	Glaser (1983)	Foca-se na medição dos valores organizacionais, usando 4 subescalas: 1) Valores; 2) Rituais; 3) Heróis/heroínas; 4) Rede.
OCI	Cooke & Lafferty (1989)	Foca-se na medição de comportamentos, usando 12 subescalas: 1) Humanística/útil; 2) Afiliação; 3) Conquista; 4) Autoatualização; 5) Aprovação; 6) Convencionalidade; 7) Dependência; 8) Evasão; 9) Oposição; 10) Poder; 11) Competitiva; 12) Perfeccionista.
CGS	Kilmann & Saxton (1983)	Foca-se na medição das normas comportamentais, usando 4 subescalas: 1) Suporte de tarefas; 2) Relações sociais; 3) Inovação de tarefas; 4) Liberdade pessoal.

Fonte: Adaptado de Sirikra (2006)

Mais recentemente, e dado o ambiente altamente evolutivo e tecnológico que as organizações vivenciam, a escala OCA (*Organizational Culture Assessment*) foi desenvolvida por Reigle (2001). Este propõe que essas organizações são constituídas por pessoas altamente qualificadas e informadas e, por isso, a escala identifica cinco dimensões da cultura que incluem (i) a linguagem; (ii) os artefactos e símbolos; (iii) os padrões de comportamento; (iv) os valores defendidos; e (v) as crenças e subjacentes suposições (Sirikrai, 2006).

A medição e avaliação da cultura organizacional apresenta-se, assim, tão complexa quanto o constructo do conceito. Ainda assim, o conhecimento sobre a mesma mostra-se extremamente importante por possibilitar que profissionais e investigadores obtenham um maior entendimento da organização onde se inserem, ou relacionam, a fim de contribuir positivamente em processos de desenvolvimento organizacional, como na gestão da mudança e na implementação de novas tecnologias (Sirikrai, 2006; Sadri & Lees, 2001; Lewis & Boyer, 2002).

Capítulo 2 – Comunicação Interna nas Organizações

2.1. A Organização Comunicativa

A comunicação é muitas vezes considerada como uma simples transmissão de ideias, fazendo com que se ignorem as suas reais complexidades, nomeadamente, a forma como nos relacionamos, como exercemos influência, como mantemos culturas e, por vezes, como afetamos o decorrer de determinados eventos humanos. Neste sentido, muitos são os líderes e gestores que acabam por não considerar os processos estratégicos existentes por detrás da comunicação (Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh, 2010; Falkheimer et al., 2017; Falkheimer & Heide, 2018).

Nos últimos anos, tem-se verificado uma mudança de paradigma. Tradicionalmente, a comunicação era vista apenas numa perspetiva de criação de conteúdo e distribuição de informação. Atualmente, a comunicação é encarada estrategicamente, passando de uma função tradicional de suporte organizacional para fazer parte da gestão. Esta mudança ocorreu essencialmente devido ao foco crescente nos recursos intangíveis, como as marcas, a identidade organizacional, a reputação, a imagem e a legitimidade (Falkheimer et al., 2017).

Neste sentido, os líderes atuais são já capazes de reconhecer a importância crescente da comunicação, na medida em que a sua melhoria produz efeitos: (i) nos colaboradores, que conseqüentemente se sentem mais conectados à organização; (ii) nos novos colaboradores, que demonstram conexões sólidas com a cultura organizacional desde os primeiros dias de trabalho; (iii) na gestão da mudança, facilitando transformações mais rápidas às constantes flutuações do mercado; e (iv) na liderança da gestão, visto que torna a comunicação entre esta e os colaboradores mais forte e eficaz (Wyatt, 2004 apud Cheney et al., 2010).

Considerando a escala global em que se vive e as conseqüentes diferenças existentes entre os povos e culturas, designadamente nos domínios das sensibilidades, sentimentos, hábitos, costumes, tradições, crenças, línguas e dimensões comunicacionais, as organizações têm-se revelado espaços cada vez mais complicados, envolvendo interações e relacionamentos complexos (Machado, 2014; Mumby & Kuhn, 2019).

Especialmente no século XXI, as organizações têm vindo a reconhecer progressivamente a comunicação como a sua força vital e, por isso, dado o poder e influência das organizações na sociedade contemporânea, a comunicação com os *stakeholders* internos e externos tem-se tornado extremamente importante. Como resultado, cresce a necessidade de existir um posicionamento destas organizações na criação de estruturas de comunicação que lhes permitam expressar as suas identidades e os seus melhores atributos (Simão & Gorjão, 2014).

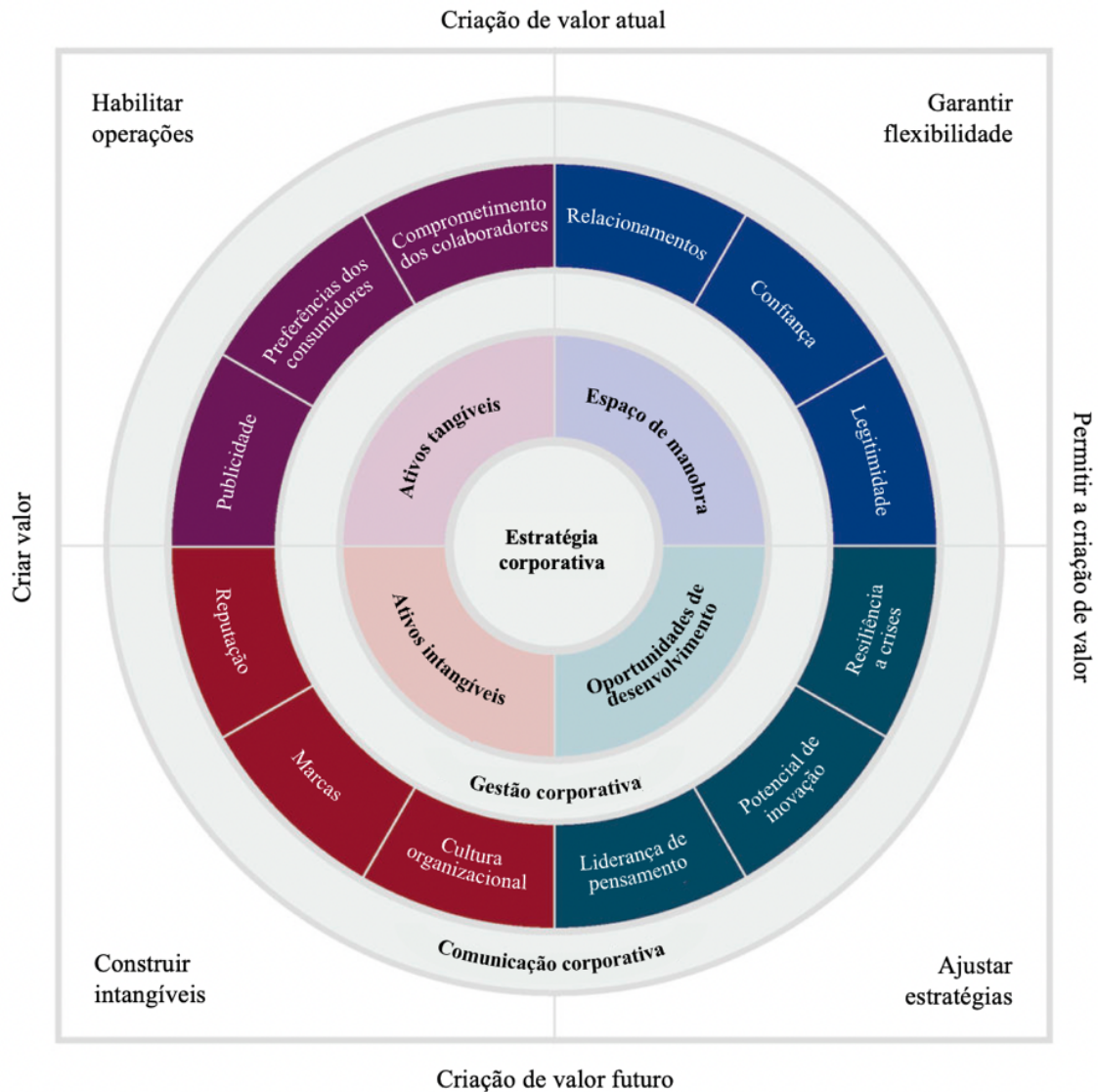
Segundo Mumby (2001: 587), a comunicação organizacional é definida como “o processo de criação de estruturas, coletivas e coordenadas, de significado, através de práticas simbólicas orientadas para a realização de objetivos organizacionais”. Cerantola (2019: 51) reforça a ideia quando diz que a “comunicação organizacional se concentra na criação de significado e no estabelecimento de laços, incluindo laços emocionais, entre uma empresa e os seus *stakeholders*”.

Definir o conceito de comunicação organizacional não se revela uma tarefa fácil por este poder ser alvo de diferentes interpretações. No entanto, desde o início do século XXI que se verificou um amadurecimento da área, ainda que existam muitos progressos a fazer e desafios a superar (Pereira, 2005).

Kunsch (2002) estabeleceu uma importante perspetiva ao tema oferecendo uma abordagem sistémica e sinérgica da comunicação organizacional integrada. Ou seja, segundo a autora, a comunicação organizacional deve ser tratada como uma filosofia que reúne todas as funções numa organização – comunicação interna, comunicação institucional, *marketing*, e comunicação administrativa (Cerantola, 2019).

Com base neste pensamento, Zerfass e Viertmann (2017) desenvolveram o modelo CVC (Círculo do Valor da Comunicação), que explica o processo de criação de valor através da comunicação nos níveis da estratégia, gestão e comunicação corporativa. Encontrando-se a estratégia no centro e, portanto, no começo de qualquer decisão, todas as atividades de gestão e comunicação envolvidas têm o objetivo de servir essa mesma estratégia (Figura 2).

Figura 2 - Círculo do Valor da Comunicação



Fonte: Adaptado de Zerfass e Viertmann (2017: 73)

O CVC consiste numa ferramenta de pensamento que deseja representar uma visão holística, invés de se estabelecer como um indicador-chave ou ferramenta de medida (Moreau, 2017). Este modelo pode ser lido tanto vertical quanto horizontalmente pelo que, do ponto de vista vertical, os ativos tangíveis e os ativos intangíveis contribuem para a criação de valor, enquanto o espaço de manobra e as oportunidades de desenvolvimento contribuem para a possibilitação da criação de valor. Do ponto de vista horizontal, os ativos tangíveis e o espaço de manobra representam a criação de valor atual, enquanto os ativos intangíveis e as

oportunidades de desenvolvimento representam a criação de valor futuro (Zerfass & Viertmann, 2017).

Neste sentido, atividades de comunicação que permitam aumentar a reputação da organização, construir e desenvolver as marcas, bem como fomentar a cultura organizacional constroem intangíveis que criam valor futuro. A comunicação contribui igualmente para que, através de publicidade estimulante, das preferências dos consumidores e da construção do comprometimento dos colaboradores, se permita que a organização habilite as suas operações de forma eficaz e eficiente, criando valor atual aos principais *stakeholders*. Desenvolver relacionamentos baseados na confiança ou, pelo menos, numa perceção de legitimidade dos valores corporativos, através da comunicação, garante também a flexibilidade necessária para que se possibilite a criação de valor atual. E, por fim, atividades de comunicação ajudam a desenvolver uma forte liderança pensada, a usufruir do potencial de inovação, bem como a fomentar a resiliência à crise que, conseqüentemente, permitem ajustar as estratégias organizacionais que, por sua vez, possibilitam a criação de valor futuro (Zerfass & Viertmann, 2016; Zerfass & Viertmann, 2017).

O modelo CVC vem fortalecer a visão estratégica que tem vindo a ser atribuída à comunicação, fazendo emergir um novo conceito profissional e académico: a comunicação estratégica (Falkheimer & Heide, 2018).

Segundo Connolly-Ahern (2018: 764), a comunicação estratégica refere-se à comunicação planeada e de campanha, afirmando que “é a comunicação intencional, por uma pessoa ou organização, projetada para persuadir o público, com o objetivo de aumentar o conhecimento, mudar atitudes ou induzir o comportamento desejado”.

No entanto, a comunicação estratégica não é necessariamente uma comunicação planeada, que frequentemente não está relacionada aos objetivos gerais de uma organização, mas sim aos objetivos estratégicos intermediários. Neste sentido, pode-se afirmar que a comunicação estratégica se refere fundamentalmente ao uso intencional da comunicação com o objetivo de cumprir a missão organizacional (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007). Ou seja, não são os objetivos de determinada atividade de comunicação que estão no centro, mas sim os objetivos gerais e de longo prazo da organização (Falkheimer & Heide, 2018). Por isso, não se pode afirmar que toda a comunicação organizacional é estratégica.

A comunicação estratégica diz respeito a uma prática emergente e a um campo de pesquisa que compreende diferentes formas de comunicação orientadas, tanto para objetivos internos, como para objetivos entre as organizações, os seus *stakeholders* e a sociedade (Falkheimer & Heide, 2018).

O relatório de investigação *The Communicative Organization*, da Universidade de Lund, vem reforçar o desafio que tem sido imposto à tradicional visão existente da comunicação. A partir deste, somos encorajados a deixar de simplificar e, pelo contrário, a abraçar todo um significado de comunicação complexa:

“Em vez de tentarem simplificar e reduzir a comunicação a uma questão de conteúdo, mensagens e meios de comunicação, os profissionais da comunicação devem complexificar a comunicação e o seu próprio papel e significado na organização. A relação entre a comunicação e a organização pode ser entendida como abstrata e complexa. A comunicação tem a ver com fazer sentido. Isto significa que, em vez de ser entendida como algum tipo de entrega de informação, a comunicação deve ser vista como um processo social através do qual o significado é coletivamente criado e negociado” (Heide et al., 2018a: 8).

Deste modo, tem sido posta em causa a conceção clássica da comunicação organizacional (Ruão, 2016). O principal problema depara-se com o facto de se estar a lidar com dois fenómenos individualmente complexos – organização e comunicação. Ainda que existam diversas formas de explorar a sua relação, recentemente, duas perspetivas têm sido particularmente examinadas: (i) a perspetiva da “comunicação nas organizações” e (ii) a perspetiva das “organizações como comunicação” (Mumby & Kuhn, 2019; Deetz, 2001).

A primeira perspetiva da “comunicação nas organizações” diz respeito a uma abordagem mais convencional, amplamente técnica e com foco na eficiência e clareza, que vê as organizações como “estruturas físicas relativamente estáveis dentro das quais ocorre comunicação” (Machado, 2014: 37). Este tem sido o modelo dominante nos estudos da comunicação organizacional e é também a ideia que provavelmente mais surge na mente das pessoas quando se fala em comunicação organizacional – a comunicação enquanto fenómeno que existe dentro da organização (Koschmann, 2012; Deetz, 2001).

Tratando-se de uma visão informativa da comunicação, esta abordagem vê a organização como algo que existe separadamente da comunicação e, por isso, para que a comunicação seja organizacional, esta deve ocorrer dentro de estruturas separadas que constituem as organizações. Assim, e ainda que seja importante incrementar esta visão da comunicação

para o normal decorrer das operações diárias das organizações, esta não captura as suas mais diversas complexidades, problemas e limitações (Koschmann, 2012).

Ao reconhecer a comunicação como um simples processo de transmissão de informações que surge dentro das organizações, três principais problemas ocorrem (Machado, 2014):

- (i) A importância da comunicação no desempenho geral e ideal das organizações é minimizada, transformando a boa comunicação em algo que é facilmente atingível;
- (ii) Os diferentes significados que podem estar presentes em qualquer contexto comunicacional não são reconhecidos;
- (iii) As organizações são vistas como dadas e certas, fazendo com que se desenvolvam estruturas fixas que existem independentemente do processo de comunicação que ocorra dentro das mesmas.

Desta maneira, e porque as organizações são como “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (Barnard, 1956: 81), então muito de uma organização é comunicação e, por isso, a comunicação organizacional é muito mais do que apenas canais, mensagens e relacionamentos (Cheney et al., 2010).

Consequentemente, uma crescente revisão de literatura tem vindo a aplicar uma conceção constitutiva da comunicação, ou seja, uma perspetiva das organizações como comunicação que é sustentada por um paradigma teórico comumente conhecido de “constituição comunicativa das organizações”, por vezes também referido pela sua sigla CCO. Esta ótica é amplamente caracterizada pela afirmação de que a comunicação não é algo que acontece “nas” organizações; em vez disso, são os processos de comunicação que conduzem ao surgimento das organizações, ou seja, moldam a realidade social e, por isso, dizem respeito ao processo pelo qual as organizações são socialmente constituídas (Mumby & Kuhn, 2019; Kuhn, Ashcraft, & Cooren, 2017; Koschmann, 2012; Schoeneborn, 2011; Vásquez & Schoeneborn, 2018; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 2009). Tal visão é frequentemente referida como uma abordagem “construcionista social” pelo facto de defender que a comunicação cria a realidade que se vive (Mumby, 2013: 45).

Este paradigma teórico tem vindo a ser impulsionado por três escolas principais de pensamento: (i) a Escola de Montreal (Taylor & Van Every, 2000); (ii) o Modelo de Quatro

Fluxos (McPhee & Zaug, 2008), assente na Teoria de Estruturação de Giddens; e (iii) a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann (Luhmann, 2003). Ainda que com algumas divergências, estas escolas “aproximam os estudos de Comunicação dos estudos das Organizações, numa perspetiva holística, integrada e enriquecedora” (Ruão, 2016: 16).

As atividades de comunicação são, assim, na perspetiva de Mumby e Kuhn (2019: 38):

“as “coisas” básicas definidoras da vida organizacional. Sem comunicação, as organizações deixam de existir como coletivos humanos significativos. Nesse sentido, as organizações não são simplesmente recipientes físicos dentro dos quais as pessoas se comunicam; em vez disso, as organizações existem porque as pessoas criam comunicativamente os sistemas complexos de significado que chamamos de organizações. Dessa perspetiva, a comunicação é mais do que simplesmente um fator entre muitos da vida organizacional; em vez disso, as organizações são vistas como fenómenos fundamentalmente comunicativos.”

Esta segunda abordagem que vê as organizações como comunicação vai, por isso, questionar o próprio entendimento do que é uma organização. Enquanto a primeira abordagem assume que as organizações existem e as pessoas apenas operam e comunicam dentro das mesmas, na perspetiva CCO, “a atividade de comunicação é a organização” (Weick, 1979: 75; Koschmann, 2012).

Neste sentido, os pesquisadores têm vindo a abandonar a “perspetiva funcionalista das organizações como “caixas” com os humanos” (Falkheimer & Heide, 2018: 61). Até há relativamente pouco tempo, a comunicação organizacional concentrava-se exclusivamente na comunicação interna, ou seja, na comunicação potenciada entre os gestores, líderes e colegas de trabalho. No entanto, tem-se vindo a verificar um interesse crescente na interdependência das formas de comunicação interna e externa (Falkheimer & Heide, 2018; Cheney et al., 2010).

Este pensamento é fundamental para o conceito de organização comunicativa introduzido no seio académico através do relatório *The Stockholm Accords*¹ (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2010). Ainda que não exista uma definição comum acordada sobre o termo, existe o pressuposto de que constitui uma organização capaz

¹ Este relatório pretende reforçar e afirmar “o papel central da gestão das relações públicas e da comunicação no sucesso organizacional”, emitindo um conjunto de princípios a estes profissionais para que “apliquem os seus princípios de forma sustentada e para que os afirmem pela profissão, bem como para a gestão e outros *stakeholders*” (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2010: 3).

de comunicar eficazmente com os seus *stakeholders* e, assim, ter uma vantagem competitiva. Para tal, é fundamental que exista o entendimento de que todos os colaboradores são comunicadores estratégicos e embaixadores da organização, mas também de que a comunicação interna e externa estão intimamente relacionadas e são mutuamente afetadas uma pela outra (Falkheimer & Heide, 2018; Dolphin, 2005; Ewing, Men, & O'Neil, 2019; Heide et al., 2018a).

“Uma organização comunicativa tem na sua agenda uma comunicação constante. É amplamente entendido dentro da organização que a comunicação é um pré-requisito para a existência de uma organização, realização de objetivos e sucesso. Ter um sistema de comunicação bem pensado e que funcione bem é fundamental. Dentro da organização comunicativa, diferentes vozes são valorizadas e ativamente ouvidas; isto permite à organização desenvolver-se, adaptar-se às mudanças, e ser um líder no seu campo. O diálogo é valorizado como um meio de alcançar uma compreensão mútua suficiente para poder agir de forma tática. Gestores e colaboradores têm capacidades de comunicação e assumem a responsabilidade pela comunicação. A cultura organizacional está de acordo com o objetivo empresarial da organização e apoia os colaboradores nas suas tarefas comunicativas. Os profissionais de comunicação são especialistas em comunicação e impulsionam o desenvolvimento comunicativo da organização” (Heide et al., 2018a: 9).

2.2. O Papel Estratégico da Comunicação Interna nas Organizações

A comunicação interna constitui uma área multidisciplinar posicionada entre as disciplinas do *marketing*, relações-públicas e recursos humanos. A necessidade de uma comunicação sincera e bidirecional, a procura crescente por novas formas de relacionar as pessoas, bem como a globalização que obriga a uma consideração acrescida pelos diferentes perfis culturais existentes dentro das organizações, leva a que as estratégias de comunicação interna tenham de ser desenhadas e adaptadas aos mais diversos públicos que possuem valores, características e exigências diferentes (Verčič, 2019; Verčič & Špoljarić, 2020; Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013; Araújo & Miranda, 2020).

Tal como visto anteriormente, a comunicação assume particular relevância no século XX “quando as teorias de gestão clássicas chamam a atenção para a importância de se pensar o modo pelo qual eram transmitidas informações necessárias ao bom desempenho das diferentes tarefas que compõem uma função, área, unidade ou a organização no seu todo” (Casaca, 2018: 157-158).

Neste sentido, para que se consiga realizar uma análise eficaz do modo pelo qual as informações são transmitidas dentro da organização, importa entender a forma pelo qual este processo comunicacional ocorre. Vários foram os modelos desenvolvidos ao longo dos anos, com diferentes formas de descrever a natureza e o funcionamento da comunicação (Downs & Adrian, 2004 apud Steingrímssdóttir, 2011).

Um dos modelos fortemente apoiado por vários pesquisadores foi o modelo SMCR – *Source, Message, Channel, Receiver* (Fonte – Mensagem – Canal – Recetor), desenvolvido por David Berlo em 1960 a partir do anterior modelo de comunicação de Shannon e Weaver de 1949 (Saud, Jufri, Rahman, & Salam, 2014; Berlo, 1977; Ling, 2007). Neste modelo, a mensagem parte de uma fonte de informação que, na situação ideal, vê a informação chegar ao destinatário sem quaisquer obstáculos. Assim, “a fonte constitui a essência da informação, a mensagem contém o corpo da comunicação e o canal atua como um catalisador e decodifica o recetor na produção de *feedback*” (Devimeenakshi & Tyagi, 2013: 138).

No entanto, o panorama atual de comunicação é muito mais complexo do que em períodos anteriores, fazendo com que este modelo careça de fatores essenciais das relações humanas para a compreensão do processo de comunicação, tais como o *feedback*, o ruído ou as barreiras à comunicação (Blundel, 2004).

Atualmente, a comunicação interna não é vista apenas como um processo técnico, sendo encarada como um processo complexo e multidimensional que diz respeito a muito mais do que trocas de informações (Araújo & Miranda, 2020). O seu elemento central são as pessoas que possuem as suas próprias emoções, atitudes e relacionamentos (Argenti, 2009). Por isso, a comunicação interna deve ser vista como algo inspirador que une estas diferentes pessoas dentro da organização. O seu processo de comunicação deve ser contínuo, de forma a esclarecer sobre as ações e caminhos futuros a seguir, bem como a incentivar e motivar o crescimento pessoal e profissional contínuo (Euske & Roberts, 1987; Brandão, 2014).

Observa-se, por isso, que a comunicação interna tem em conta inúmeras áreas e fatores que não simplificam o trabalho dos pesquisadores e académicos na hora de circunscrever uma definição comum do termo.

Segundo Scholes (1997 apud Welch & Jackson, 2007), a comunicação interna consiste na gestão das interações entre todos aqueles que demonstram interesse numa determinada

organização. Esta perspectiva manifesta-se como um útil ponto de partida para a análise dimensional da comunicação interna, focando-se numa conceção estratégica. No entanto, Welch e Jackson (2007) referem que a definição de Scholes ignora os diferentes tipos de *stakeholders*, ou seja, no que diz respeito às partes interessadas externas e internas.

Assim, por outro lado, a definição de Cornelissen (2004: 189) assume uma conceção tática, enunciando que a comunicação interna se refere a “todos os métodos (*newsletter* internas, *intranet*) usados por uma empresa para comunicar com os seus colaboradores”. Ainda que esta perspectiva careça de um senso estratégico, a mesma realça a importância de considerar os media e o conteúdo das mensagens de comunicação interna (Welch & Jackson, 2007).

Conforme Dolphin (2005: 172) enuncia, a comunicação interna pode ser definida como o “conjunto de transações entre indivíduos e grupos, pertencentes a vários níveis e diferentes áreas da organização (Frank & Brownell, 1989), que tem como objetivo projetar (e redesenhar) organizações, bem como coordenar as atividades do dia-a-dia”. No entanto, Welch e Jackson (2007: 179) consideram que esta definição se refere “à comunicação organizacional como um campo de estudo e prática, e não à comunicação interna como parte da comunicação integrada”. Seguindo esta linha de pensamento, Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001) destacam justamente o facto de a comunicação ser um constructo multidimensional, refletindo as normas, os valores, o clima e os objetivos da organização (Dolphin, 2005).

Considerando as perspectivas anteriores, Welch e Jackson (2007: 183) definem a comunicação interna como “a gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* de todos os níveis dentro das organizações”, definição essa que contempla as ideias de que a comunicação interna é estratégica e focada em diferentes *stakeholders* internos. Em complemento, Brandão (2014: 362) afirma que a comunicação interna deve ser entendida “como um sistema de interações, onde a partilha de significados, termos grupais, interpessoais e organizacionais refletem o conceito e identidade de cada empresa que servem de referência ao comportamento dos seus colaboradores”, com o objetivo de criar confiança, relacionamentos internos e entendimento entre todos (Jacobs & Chávez, 2016).

A comunicação interna estratégia refere-se, então, ao “trabalho consciente e constantemente reflexivo com a comunicação na organização que apoia, impulsiona, desenvolve e muda a direção estratégica da organização” (Dahlman & Heide, 2020: 4).

No entanto, existem alguns desafios no que diz respeito à própria definição do conceito de comunicação interna que se refletem nas várias alternativas ao termo, tais como: relações internas (Grunig & Hund, 1984), *employee communication* (Argenti, 1996; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001), *employee relations* (Grunig & Hund, 1984; Argenti, 1996), *staff communication* (Stone, 1995), relações públicas internas (Wright, 1995), comunicação corporativa, comunicação intra-organizacional e comunicação organizacional (Welch & Jackson, 2007; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012).

Esta complexidade de termos retrata as existentes e contínuas oportunidades para novas pesquisas na área da comunicação interna. Ainda que durante muito tempo a comunicação interna não fosse tão valorizada por parte de quem tomava decisões estratégicas nas organizações, nos últimos vinte anos, têm-se verificado progressos no que diz respeito ao crescente reconhecimento dado a esta área e aos benefícios que um planeamento estratégico eficaz oferece às organizações e às suas pessoas (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Argenti, 1996). Ainda assim, paradoxalmente, a comunicação interna também poderá constituir uma ameaça ao desenvolvimento de relacionamentos organizacionais positivos pois uma comunicação interna inadequada pode revelar-se contraproducente (Welch, 2020).

Deste modo, existe a necessidade de considerar a comunicação interna como uma área estratégica que serve políticas, estratégias e objetivos da organização (Kunsch, 2002). Segundo Hume e Leonardi (2014: 294), a comunicação interna é estratégica “quando é gerida com o objetivo de alinhar os *stakeholders* com a intenção estratégica da organização”.

Falar de comunicação interna estratégica implica, sobretudo, viabilizar a gestão do potencial humano, desenvolvendo as interações entre os colaboradores e as suas respetivas organizações (Kunsch, 2002) numa perspetiva formadora de embaixadores que vivem a marca e disseminam uma cultura de transparência, honestidade, participação e envolvimento (Brandão, 2018).

Entre as principais funções da comunicação interna, destaca-se:

- (i) Garantir que a organização cumpra com as suas obrigações de fornecer informação aos seus colaboradores, tal como sobre os objetivos organizacionais, os resultados financeiros alcançados ou qualquer outro assunto relevante relacionado com a organização (Yates, 2006; FitzPatrick, 2012);

- (ii) Apoiar grandes mudanças, fazendo com que os colaboradores entendam o seu papel nesse processo de mudança, bem como percebam as razões que motivam tal mudança (FitzPatrick, 2012; Brandão, 2014; Welch & Jackson, 2007);
- (iii) Estabelecer uma liderança forte (Yates, 2006);
- (iv) Promover a colaboração e um senso de comunidade (FitzPatrick, 2012);
- (v) Promover a advocacia externa, fazendo com que os colaboradores se tornem embaixadores da organização e falem sobre a mesma para o exterior (Dolphin, 2005; FitzPatrick, 2012);
- (vi) Promover o *engagement*, encorajando os colaboradores a permanecer na organização (FitzPatrick, 2012);
- (vii) Contribuir para relacionamentos internos positivos, estimulando a comunicação entre colaboradores de diferentes áreas e funções (Welch, 2020; Welch & Jackson, 2007);
- (viii) Garantir que os colaboradores saibam o que se espera dos mesmos, que caminhos futuros devem seguir para o alcançar, bem como alinhar as suas atividades com os objetivos organizacionais (FitzPatrick, 2012; Brandão, 2014; Yates, 2006; Robbins & Judge, 2017);
- (ix) Partilhar a cultura e os valores da organização (Yates, 2006);
- (x) Integrar os novos colaboradores na organização através de atividades planeadas que promovam a integração e a socialização entre as equipas (Yates, 2006).

Neste sentido, tal como visto anteriormente, a comunicação interna deve ser encarada como uma área estratégica da organização que visa não só inspirar, mas também gerar envolvimento, *engagement* e um processo de construção de confiança mútua. Para tal, o desenvolvimento de uma cultura participativa onde os colaboradores não são vistos apenas como meros recetores passivos, mas essencialmente como comunicadores ativos que formulam mensagens, fazem interpretações críticas e influenciam colegas, é fundamental para o desenvolvimento de relacionamentos internos positivos (Heide & Simonsson, 2011; Madsen & Verhoeven, 2016; Kunsch, 2002). Para isso, a flexibilidade, a transparência e a inclusão devem estar no centro de qualquer estratégia organizacional, incluindo evidentemente as estratégias de comunicação interna (Brandão, 2018).

Seguindo esta lógica, observa-se a emergência de um novo conceito na literatura – o *coworkership*² – que se afirma enquanto o conjunto de “práticas e atitudes que os *coworkers* (colegas de trabalho) desenvolvem nas relações com o seu líder, colegas e empregador no geral (ou seja, para a organização como um todo)” (Andersson & Tengblad’s, 2009 apud Heide & Simonsson, 2011: 202). Esta visão é fortemente apoiada pela metateoria da comunicação constitutiva da organização (CCO), abordada no subcapítulo anterior, que vê a comunicação entre os colegas de trabalho fundamental para entender o processo local e emergente que forma a organização (Heide & Simonsson, 2011).

Por conseguinte, é vital que os profissionais de comunicação facilitem uma comunicação interna contínua, nomeadamente através do desenvolvimento de discussões, entre *coworkers*, sobre os valores, as estratégias e os objetivos da organização (Heide & Simonsson, 2011; Heide et al., 2018b; Heide & Simonsson, 2019). Segundo Smythe (2007) e Kotter (2014), existe uma motivação emocional extra se as pessoas forem consultadas e, assim, fizerem parte de um diálogo contínuo genuíno que leva a que os seus pontos de vista sejam considerados. Como a comunicação se desenvolve em diversos eixos, apoiando inúmeros objetivos organizacionais, os colaboradores assumem agora os papéis de comunicadores ativos, partilhando experiências e conhecimento (Vuori & Okkonen, 2012), desenvolvendo ideias (Gode, 2019) e construindo identidades e estruturas organizacionais através da sua comunicação (Madsen, 2016). Importa ainda enfatizar o papel que as redes sociais internas conferem neste processo enquanto plataformas estimuladoras e enaltecidas das ideias e conhecimentos partilhados pelos colaboradores (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013; Madsen & Verhoeven, 2016; Treem & Leonardi, 2013). Aquando destas partilhas, as pessoas criam impressões de si próprias enquanto especialistas e participantes dos processos de tomada de decisões que, conseqüentemente, lhes permite desenvolver comportamentos estratégicos sobre os assuntos e ideias em discussão (Heide & Simonsson, 2011; Madsen & Verhoeven, 2019).

² Este conceito foi desenvolvido na Escandinávia, mais especificamente no mercado de trabalho Sueco. Nos anos 90, empregadores começaram a usar o conceito em documentos institucionais para descrever as relações estabelecidas na organização, a fim de aumentar a eficiência e liderar positivamente com mudanças organizacionais. As organizações apresentavam estruturas organizacionais poucos hierárquicas e relativamente planas, o que permitiu que os colaboradores se tornassem mais autónomos, responsáveis, participativos e ativos (Heide & Simonsson, 2011; Bergman, Love, Hultberg, & Skagert, 2017; Schroder, Christensen, Innstrand, & Fjeld, 2017; Heide & Simonsson, 2021).

Contudo, para que as práticas de comunicação interna se demonstrem eficazes, segundo Redford (1985 apud Brandão, 2014), devem ser considerados sete princípios orientadores:

Figura 3 - Princípios da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Redford (1985 apud Brandão, 2014)

- (i) Clareza: diz respeito ao uso de uma boa e adequada linguagem que torna a mensagem mais acessível;
- (ii) Coerência: revela a adequação entre a mensagem e a realidade da organização ou com a atividade a ser realizada;
- (iii) Adequação: relaciona-se com a importância de adequar a linguagem conforme o público-alvo interno da organização e os objetivos da mensagem;
- (iv) Oportunidade e Atualidade: enfatiza a determinação do melhor momento para desenvolver os diferentes processos de comunicação;
- (v) Distribuição: refere-se ao processo adequado de fazer chegar a mensagem ao seu recetor;

- (vi) Adaptação e Uniformidade: possibilita um maior controlo das informações;
- (vii) Aceitação e Interesse: refere-se ao grau de receptividade, considerando a evidência do sentimento de confiança e de respeito entre os elementos que participam no processo de comunicação.

O público interno das organizações caracteriza-se por ser bastante heterogéneo. Por isso, os profissionais de comunicação precisam de entender a diversidade com a qual estão a trabalhar de forma a conseguirem adequar e adaptar as mensagens, bem como que possam refletir as necessidades individuais de cada indivíduo (Edmondson, Gupte, Draman, & Oliver, 2009). Embora trabalhem para a mesma organização, e até possam fazer parte das mesmas equipas de trabalho, cada pessoa é um ser individual com valores, culturas e hábitos diferentes, pelo que também interpretam as mensagens de diferentes maneiras (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Considerando que a comunicação interna tem de lidar com os mais variados assuntos e dimensões da organização, os profissionais que trabalham com esta área, em particular, também não devem ignorar as diferenças existentes no conjunto do seu público interno (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Além disso, pelo facto de os colaboradores serem aqueles que melhor conhecem a organização onde estão inseridos, estes acabam por se tornar altamente críticos e exigentes em relação à transmissão das informações internas, tornando o papel dos profissionais de comunicação interna ainda mais desafiador (Theofilou & Watson, 2014).

Este desafio prevê um crescente desenvolvimento das competências necessárias a estes profissionais (Mumby & Kuhn, 2015). Dado que os colaboradores têm vindo a assumir um papel cada vez mais ativo no processo de comunicação, as funções dos profissionais de comunicação começam a não se poder limitar apenas às atividades de comunicação do seu departamento. Assim, os profissionais de comunicação terão também de assumir um papel de consultores internos, *coaches* e formadores numa escala muito maior do que anteriormente (Heide & Simonsson, 2011). Esta tendência é comprovada pelo relatório publicado pelo Monitor Europeu da Comunicação (Zerfass, Buhmann, Tench, Verčič, & Moreno, 2021) que sublinha a mudança de importância dos papéis dos profissionais de comunicação nos próximos três anos, onde se destaca a crescente importância dos papéis de *coaches* e consultores que também ajudam a gestão de topo a tomar as melhores decisões.

A área da comunicação interna engloba uma grande variedade de tarefas, compreendendo igualmente uma vasta gama de competências praticadas – desde técnicas de escrita a gestão de projetos – que pressupõe a existência de atributos, competências e aptidões variadas (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Considerando que as atividades destes profissionais vão muito além da concepção de estratégias de comunicação, verifica-se uma importância crescente das competências de aconselhamento e gestão. Atualmente, não importa apenas ter elevadas capacidades de escrita. Também a capacidade de desenvolver relações, nomeadamente possuir empatia, ocupam um papel de elevada importância no perfil do profissional de comunicação interna (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

Selecionar o canal e instrumento de comunicação mais apropriado é outro dos grandes desafios que os profissionais de comunicação interna enfrentam, podendo revelar-se uma tarefa complicada (Litterst & Eyo, 1982). À medida que estes canais se tornam mais difusos, é essencial realizar uma escolha adequada dos mesmos, considerando os conteúdos da mensagem, o público-alvo, bem como a dimensão, o perfil, a cultura, as qualificações dos colaboradores e o nível de desenvolvimento técnico da organização (Dévényi, 2016). Também os custos, formalidades e complexidades associadas a cada instrumento de comunicação interna podem influenciar essa escolha (Verčič, 2019). Cada meio significa um tipo de compromisso distinto que deve ir ao encontro das diferentes formas de compreender e interpretar dos colaboradores (Downs & Adrian, 2004). Neste sentido, a escolha adequada destes canais pode revelar-se a etapa fulcral e uma das mais importante na forma como a mensagem é recebida (Wood, 1999).

A comunicação dentro das organizações pode desencadear-se em três direções distintas: (i) descendente, (ii) ascendente e (iii) lateral ou horizontal (Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2011; Adler & Elmhorst, 2009; Koontz & O'Donnell, 2012; Cornelissen, 2014):

- (i) A comunicação descendente flui de indivíduos de níveis superiores para aqueles de níveis inferiores na hierarquia organizacional. As formas mais comuns deste tipo de comunicação são os *e-mails* distribuídos em grupo, comunicados organizacionais, manuais institucionais e declarações políticas;

- (ii) A comunicação ascendente diz respeito às comunicações estabelecidas de subordinados para superiores. Esta é utilizada essencialmente para que os subordinados possam transmitir mensagens relativas às suas atividades, nomeadamente sobre problemas que possam estar a ocorrer, problemas não resolvidos e sugestões;
- (iii) A comunicação lateral ou horizontal refere-se à comunicação existente entre colaboradores da organização que pertencem ao mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação transmite mensagens relacionadas com a coordenação de tarefas e atividades, resolução de problemas, mas também com o desenvolvimento de relações.

Para a definição de uma estratégia de comunicação interna eficaz, importa considerar estas diferentes direções que a comunicação toma e conseqüentes relações estabelecidas (Gibson, Ivancevich, & Konopaske, 2011). Todas as direções são importantes. Por um lado, a comunicação ascendente possibilita a criação de uma atmosfera de confiança, que não se faz só através da comunicação descendente. Quando os membros da organização são capazes de transmitir as suas ideias, verifica-se que a sua autoconfiança, empenho, dedicação e participação aumenta. Também a comunicação horizontal, por vezes denominada por comunicação social e interpessoal, é crucial para o desenvolvimento das relações internas entre os colaboradores estabelecendo, conseqüentemente, uma cultura participativa, colaborativa e atrativa (Dunmore, 2002; Steingrímssdóttir, 2011).

A comunicação estabelecida nestas direções pode ainda revelar-se formal ou informal (Kalla, 2005; Welch, 2012). A comunicação formal diz respeito a toda a comunicação que segue a estrutura formal da organização. Consiste numa abordagem descendente por via de um só sentido (Men, 2014). Contrariamente, a comunicação informal adota uma abordagem por via de dois sentidos, facilitando o diálogo e promovendo um sentido de comunidade e de pertença entre os membros da organização (White, Vanc, & Stafford, 2010). Segundo Subramanian (2006), esta comunicação caracteriza-se por um simples olhar, sorriso ou sinal entre as pessoas dentro da organização, devendo ser encarada como uma consequência natural e inevitável das relações estabelecidas internamente. Ainda assim, este tipo de comunicação pode conduzir ao aumento dos rumores e da circulação de informações erradas (Johnson, Donohue, Atkin, & Johnson, 1994).

Uma comunicação valiosa resulta também da escolha acertada dos instrumentos mais convenientes para a partilha das mensagens. As organizações têm ao seu dispor os mais variados canais cuja escolha depende da dimensão, perfil, cultura, bem como das características do público-alvo ou do próprio conteúdo da mensagem (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Dévényi, 2016).

Os instrumentos de comunicação interna variam desde os mais tradicionais, como panfletos, revistas internas ou manuais, até aos mais interativos e digitais, como a *intranet* ou as redes sociais internas (Verčič & Špoljarić, 2020; Gillis, 2006).

Neste sentido, e segundo as classificações atribuídas por Carramenha (2019) e Smith (2008), podemos distinguir quatro categorias de instrumentos de comunicação interna: (i) *Print*; (ii) Oral; (iii) Audiovisual; e (iv) Digital.

Figura 4 - Instrumentos de Comunicação Interna

Comunicação <i>Print</i>	Comunicação Oral	Comunicação Audiovisual	Comunicação Digital
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartas 2. Brochuras 3. Relatórios 4. Manuais 5. Posters 6. Quadros de notas 7. Revistas internas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação cara-a-cara 2. Reuniões 3. <i>Focus groups</i> 4. Encontros sociais 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rádios internas 2. Circuitos internos de televisão 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>E-mail</i> 2. <i>Websites</i> 3. <i>Internet</i> 4. <i>Blog</i> 5. <i>Podcasts</i> 6. <i>Chat rooms</i> 7. Sistemas de mensagens instantâneas 8. <i>Intranet</i> 9. Vídeo-conferências

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Carramenha (2019) e Smith (2008)

O aparecimento das novas tecnologias veio acelerar particularmente o ritmo em que a informação é transmitida e se torna acessível, possibilitando igualmente uma maior interação entre pessoas. Neste sentido, a comunicação digital, com especial referência à *intranet* que é muitas vezes conhecida como o “Portal do Colaborador”, tem vindo a estar no centro das propostas estratégicas elaboradas pelos profissionais de comunicação (Raposo, 2017).

Tal como visto, a escolha destes instrumentos depende de uma série de fatores. Por exemplo, um fórum *online* pode ser popular entre colaboradores que trabalham num escritório. Contrariamente, pode revelar-se pouco eficaz para pessoas que operam em unidades fabris e não têm acesso ao computador. Por outro lado, também os *posters* e quadros de notas podem ser atraentes para lembrar as pessoas sobre determinados assuntos, como procedimentos de segurança, mas poderão ser pouco atrativos para partilhar mensagens de outra natureza, como procedimentos gerais da empresa. Também as revistas internas podem revelar-se mais atrativas e eficazes para determinados objetivos, como na construção de um sentido de comunidade na organização, e menos noutros, como na partilha de notícias urgentes (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

2.3. Tendências Futuras da Comunicação Interna

Durante os últimos anos, verificou-se uma mudança no ambiente da comunicação interna fruto da influência das novas tecnologias e da globalização. Também a pandemia da COVID-19, que se fez sentir no início de 2020, veio acelerar o ritmo de mudança e colocar diversos desafios à comunicação interna (Heide & Simonsson, 2021). Segundo a Deloitte (2012), a digitalização conduz a uma maior colaboração, *crowdsourcing*, conectividade, mobilidade e comunicação contínua para o local de trabalho. As pessoas estão a mudar os seus hábitos de comunicação e a forma de obter informação (Kovaite, Šūmakaris, & Stankeviciene, 2020) e, por isso, os profissionais de comunicação interna devem estar atentos e responder estrategicamente às novas exigências. Entre as inúmeras possibilidades que o digital oferece, destaca-se também a facilidade de se estabelecerem conexões baratas e imediatas entre pessoas localizadas nos mais diversos cantos do mundo. Além desta, os canais digitais de comunicação interna também podem facilitar o alinhamento cultural entre os colaboradores através de mensagens partilhadas via *Internet* que, conseqüentemente, incentiva a interatividade, o envolvimento e a possibilidade de uma comunicação bidirecional (Argenti & Barnes, 2009; Crescenzo, 2011; Men & Bowen, 2017; Pikhart, 2020).

Este ambiente altamente competitivo, dinâmico, imprevisível e tecnológico tem remodelado o panorama laboral em que se inserem as organizações que, por conseguinte, faz emergir um conjunto de grandes tendências no mundo do trabalho (Men & Bowen, 2017):

- (i) Teletrabalho e locais de trabalho digitalizados: as novas ferramentas de comunicação digital não alteram apenas a forma em como a informação é transmitida, mas também a própria natureza das relações entre as pessoas, eliminando barreiras hierárquicas, aproximando a liderança e promovendo a comunicação horizontal. Ainda assim, esta tendência vem oferecer novos desafios às organizações. Quando as mesmas não se encontram digitalmente preparadas ou, mesmo quando estão, podemos estar perante cenários em que não existe a consciência sobre como estabelecer políticas eficazes na utilização das redes sociais, por exemplo. Ou seja, atualmente em que a tecnologia está ao alcance de todos, a verdadeira vantagem competitiva reside na forma como a usamos e a relacionamos com o digital;
- (ii) Diferenças geracionais, diversidade e inclusão: com a crescente entrada das novas gerações no mercado de trabalho, existe a necessidade de adaptar a comunicação para esse mesmo público diferente. Ainda assim, a diversidade no trabalho não se refere apenas às diferenças de género, idade ou raça, mas também às diferenças de origem, educação, capacidades físicas, culturas e personalidades. Por isso mesmo, as práticas de comunicação interna podem ajudar a maximizar estas diversidades, nomeadamente através de uma comunicação mais micro-orientada que, ao mesmo tempo, desenvolve uma cultura de inclusão, compreensão e confiança;
- (iii) Forças de trabalho globalizadas e multiculturais: os desafios na gestão da multiculturalidade nas organizações são cada vez maiores fruto da expansão das novas tecnologias que também proporcionam a possibilidade de se trabalhar nos mais variados cantos do mundo. Ainda assim, os crescentes fluxos migratórios levam também a que pessoas com crenças, valores e orientações diversas possam estar fisicamente nas organizações. Estas diferenças também se revelam impactantes na gestão da comunicação interna quando pessoas de diferentes origens podem reagir de forma diferente aos diferentes estilos de gestão e comunicação fruto dessas mesmas diferenças culturais, sociais, linguísticas e históricas. Neste sentido, a comunicação interna é fulcral na construção de uma compreensão intercultural;

- (iv) Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: este é um assunto cada vez mais tido em atenção nas organizações fruto das mudanças que se têm observado no panorama laboral que levam a que as pessoas trabalhem cada vez mais e, por vezes, levem trabalho para casa. O teletrabalho também acelerou esta preocupação quando a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal se tornou mais ténue. Assim, a comunicação interna tem um forte impacto na comunicação dos valores e dos esforços para a concretização deste equilíbrio, bem como no desenvolvimento de um ambiente positivo.

Embora muitas vezes possa parecer impossível antecipar o que irá acontecer no futuro, a previsão destas tendências consegue auxiliar os profissionais a planear a mudança e as suas implicações para com os colaboradores. As macrotendências acima mencionadas vêm inevitavelmente mudar a prática da comunicação interna no futuro (Men & Bowen, 2017). Neste sentido, podem-se prever as seguintes transformações:

- (i) Digitalização: à medida que mais “nativos” digitais ingressam no mercado de trabalho, as organizações veem-se obrigadas a adotar novas tecnologias. As aplicações de mensagens sociais e as redes sociais internas, que permitem que as pessoas se contactem entre si a qualquer hora e em qualquer lugar (Lien & Cao, 2014), são mencionadas como as principais tendências futuras digitais para a comunicação interna (Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012; Neill, 2015; Neill & Jiang, 2017; Araújo & Miranda, 2020). Esta tendência originou a chamada “quarta revolução industrial”, também conhecida como “indústria 4.0”³ (Kovaite, Šūmakaris, & Stankeviciene, 2020), que assiste agora a uma descentralização da comunicação nas organizações que dispensa a necessidade de hierarquias, aprecia a voz dos membros da organização e oferece-lhes novas formas de participação, nomeadamente através das redes sociais internas (Ruck, Welch, & Menara, 2017). Ainda que esta prática possa ter custos muito reduzidos para a organização, promover uma circulação eficiente da informação em tempo útil e abrir discussões sobre possíveis melhorias, o investimento nas novas tecnologias

³ A quarta revolução industrial, também conhecida como indústria 4.0, diz respeito à interconexão de tecnologias que conduzem a uma maior interatividade e participação nas organizações, acelerando rápidas e difundidas mudanças (Bajic, Rikalovic, Suzic, & Piuri, 2021; Ustundag & Cevikcan, 2018; Kovaite, Šūmakaris, & Stankeviciene, 2020).

deve implicar igualmente um investimento na proteção dos dados e da privacidade das pessoas. A par deste, o sentimento de insegurança por parte dos colaboradores na exposição nestes meios de comunicação internos ou o receio da perda de controlo sobre a informação são outros dos riscos associados à utilização de canais de comunicação interna digitais (Kovaite, Šūmakaris, & Stankeviciene, 2020; Men & Bowen, 2017; Heide et al., 2018a);

- (ii) Inteligência artificial e automatização: ainda que não exista uma vasta investigação nesta área associada à comunicação interna, existe um entendimento de que, se esta é uma tendência cada vez mais presente na vida diária das pessoas, com certeza também fará parte do modo de operar da comunicação interna. Por isso, prevê-se um crescimento de conteúdos impulsionados por algoritmos, bem como da automatização da tomada de decisões de canais e táticas impulsionadas em tempo real pelo comportamento do público-alvo (Ruck, 2020);
- (iii) Comunicação personalizada, humanizada e centrada nos colaboradores: tal como visto ao longo dos capítulos anteriores, as pessoas estão no centro das organizações e, naturalmente, no centro de todas as comunicações. Neste sentido, a tendência para uma comunicação focada no bem-estar e interesses das mesmas ver-se-á possivelmente refletida numa maior personalização da comunicação interna através de segmentos ou comunicação personalizada um-a-um (Men & Bowen, 2017);
- (iv) Transparência e autenticidade: o espírito aberto e descentralizado da comunicação é uma tendência que já está a crescer, afetando igualmente a forma de trabalhar dos profissionais de comunicação interna. Num ambiente onde a busca por autenticidade é grande, as organizações verdadeiramente éticas serão aquelas que irão valorizar a veracidade, genuinidade, transparência e consistência entre o que dizem aos seus colaboradores e o que dizem aos seus clientes. Neste sentido, a digitalização permite que mais informação interna se torne pública e prontamente acessível nas organizações (Men & Bowen, 2017; Heide et al., 2018a);
- (v) *Empowerment*: ao longo dos últimos anos, as práticas de comunicação interna têm deixado de se restringir à simples partilha unidirecional de informação para se transformarem numa comunicação simétrica nos dois sentidos.

Conseqüentemente, esta bidirecionalidade fomenta o diálogo entre os colaboradores das mais diferentes áreas da organização, promovido não só pelos canais tradicionais de comunicação, como pelos canais mais interativos (como a *intranet*, as redes sociais internas ou as caixas de sugestões *online*). Verifica-se que os membros das organizações estão cada vez mais empoderados, com vozes ativas, valorizadas e com uma maior capacidade para partilharem as suas opiniões. Assim, torna-se também fundamental construir uma marca de valor acrescido e com um elevado cariz informativo de dentro para fora de cada organização, transformando a experiência dos colaboradores e permitindo que estes façam a diferença através do serviço que prestam (Mazzei, 2014; Men & Bowen, 2017; Araújo & Miranda, 2020; Heide & Simonsson, 2021).

No mundo atual onde o consumidor tem um maior poder de escolha, torna-se fundamental desenvolver marcas que potenciem a experiência dos colaboradores, permitindo que estes prestem o melhor serviço e se tornem efetivos embaixadores das organizações onde se inserem (Dahlman & Heide, 2020).

Além destas, importa também refletir sobre os riscos e preocupações que devem ser tidos em conta, sobretudo sobre as questões de ética, privacidade e segurança que devem ser resolvidas e bem equacionadas (Bowen, 2013; Men & Bowen, 2017). Também a procura por avaliação e controlo é, segundo Heide e Simonsson (2011), um dos maiores desafios para os profissionais de comunicação, existindo uma preocupação crescente em apoiar os esforços com resultados tangíveis (Men & Bowen, 2017; Araújo & Miranda, 2020).

Todas estas transformações não ocorrem naturalmente sozinhas. Para que as mesmas decorram com sucesso, deve existir um acompanhamento no desenvolvimento das competências dos profissionais de comunicação interna. Ou seja, os atuais profissionais desempenham novos papéis de comunicação e todo este desenvolvimento leva a que os mesmos, idealmente, abandonem as suas zonas de conforto e experimentem novas ferramentas (tais como as digitais), ações e métodos de trabalho (Heide et al., 2018a). Segundo Weick (1993: 633), este acontecimento denomina-se de *vu jádé* – “Nunca estive aqui antes, não faço ideia de onde estou, e não faço ideia de quem me pode ajudar” – e revela-se um sinal positivo pois demonstra que os profissionais estão a expandir os seus limites e a serem inovadores.

Em suma, verifica-se que as tendências anteriormente abordadas exigem ajustes nas organizações, nomeadamente no que diz respeito à formação dos profissionais, bem como na própria hierarquização do trabalho (Araújo & Miranda, 2020). Muitas organizações possuem uma comunicação interna tradicional, focada essencialmente em soluções técnicas e canais digitais. No entanto, é necessário que exista um investimento crescente na participação e colaboração entre as pessoas, bem como na produção de sensações (Dahlman & Heide, 2020).

2.4. Modelos de Avaliação da Comunicação Interna

O interesse profissional e académico em avaliar a comunicação organizacional remonta aos anos 50 do século XX quando o termo de auditoria da comunicação foi pronunciado por Odiorne após o trabalho desenvolvido pela Sociedade Nacional de Engenheiros Profissionais (Buhmann & Likely, 2018; Odiorne, 1952). A partir daí, verificou-se um crescente número de instrumentos desenvolvidos para esse efeito. Greenbaum e Gardner identificaram mais de 500 instrumentos em dissertações e revistas de comunicação. No entanto, apenas 20% dos mesmos terão sido usados até três vezes, tendo os restantes sido criados pelo autor e utilizados apenas uma vez (1985 apud Seibold, 2009; Verčič, Čorić, & Vokić, 2021).

Considerando o ambiente altamente desafiador e exigente em que as organizações se inserem, urge a necessidade de avaliar, monitorizar e melhorar os processos de comunicação interna que conduzem ao aumento da produtividade, à redução do absentismo, à maior satisfação no trabalho, bem como à maior qualidade dos serviços e produtos (Verčič, Čorić, & Vokić, 2021; Ruck & Welch, 2012; Clampitt & Downs, 1993).

Uma das mais populares organizações a desenvolver uma ferramenta de avaliação da comunicação interna nas organizações foi a ICA – *International Communication Association* – que desenvolveu o *ICA Communication Audit* (Goldhaber, 1977).

O ICA integra diferentes instrumentos de avaliação que podem ser utilizados independentemente ou em combinação. O inquérito, especificamente, destina-se a medir as atitudes e as perceções sobre diversos temas, como o conteúdo das mensagens transmitidas, os canais utilizados, a acessibilidade da informação, as relações estabelecidas com a

comunicação ou a própria satisfação e importância da comunicação (Goldhaber, 1977). Mais especificamente, o questionário está dividido em oito grandes secções (Clampitt, 2009):

- (i) Quantidade de informação recebida sobre vários tópicos versus quantidade desejada;
- (ii) Quantidade de informação enviada sobre vários tópicos versus quantidade desejada;
- (iii) Quantidade de *follow-up* versus quantidade desejada;
- (iv) Quantidade de informação recebida de várias fontes versus quantidade desejada;
- (v) Quantidade de informação recebida de vários canais versus quantidade desejada;
- (vi) Atualidade da informação;
- (vii) Relações na organização;
- (viii) Satisfação com os resultados organizacionais.

Em 1977, Downs e Hazen desenvolveram um dos primeiros instrumentos de medição da comunicação nas organizações que utilizava o conceito de “satisfação da comunicação” – *Communication Satisfaction Questionnaire*. O CSQ “baseia-se no conceito de que a satisfação da comunicação é a satisfação de um colaborador com as várias práticas de comunicação da organização” (Clampitt & Girard, 1993: 84).

O Questionário de Satisfação da Comunicação integra 88 itens divididos pelas seguintes 8 dimensões (DeConinck, Johnson, Busbin, & Lockwood, 2008):

- (i) Clima da comunicação: refere-se à forma em como a comunicação nas organizações estimula os colaboradores a cumprirem os objetivos organizacionais, nomeadamente no que diz respeito à existência de relações saudáveis entre as pessoas e a comunicação;
- (ii) Comunicação da supervisão: inclui todo o tipo de comunicação relacionada com os superiores hierárquicos;
- (iii) Integração organizacional: refere-se à medida em como os colaboradores estão inseridos na organização e recebem as informações sobre o ambiente de trabalho;
- (iv) Qualidade dos meios de comunicação: relaciona-se com a qualidade dos conteúdos produzidos, nomeadamente a forma em como as reuniões são bem

organizadas, a clareza da informação escrita e o grau correto de quantidade de informação;

- (v) Comunicação entre *coworkers*: diz respeito à forma em que a comunicação horizontal e informal é exata;
- (vi) Informação empresarial: preocupa-se com a existência de todo o tipo de informação sobre a organização;
- (vii) *Feedback* pessoal: refere-se à preocupação de saber se os colaboradores recebem *feedback* sobre o seu desempenho;
- (viii) Comunicação subordinada: centra-se na comunicação ascendente e descendente com os subordinados.

A fim de avaliar e melhorar a comunicação dos colaboradores, também Barrett (2002) desenvolveu um modelo. O *Strategic Employee Communication Model* (Barrett, 2002: 221) “capta todos os principais componentes das comunicações dos colaboradores, ligando-os uns aos outros e à estratégia e operações da empresa”. Assim, pretende mostrar o quão “interligadas” e “interdependentes” estão estas diversas componentes da comunicação e de que forma espelham a cultura da organização (Barrett, 2002: 221).

Para tal, foram identificados sete pontos estratégicos das práticas de comunicação interna (Barrett, 2002: 221-222):

- (i) Objetivos estratégicos: as comunicações internas devem ser estrategicamente estruturadas para que consigam espelhar as estratégias centrais da organização. Além disso, deve também existir coerência entre os objetivos gerais organizacionais e os objetivos da comunicação;
- (ii) Suporte da gestão: sem a liderança, a comunicação interna não fluiria tão eficazmente. Por isso, os líderes assumem um importante papel na criação de envolvimento, na tomada de responsabilidade por todas as comunicações e na orientação dos comportamentos dos colaboradores;
- (iii) Mensagens direcionadas: para que se consiga concretizar mensagens relevantes e significativas, é importante que a informação seja adaptada ao público-alvo em causa. Pessoas diferentes interpretam mensagens de diferentes maneiras e, considerando as diferenças dos diversos departamentos que existem numa organização, é essencial que se adapte a comunicação a estes públicos;

- (iv) Canais e meios eficazes: existe uma elevada diversidade de veículos que transportam todas as formas de comunicação na organização. Por isso, a autora reforça também a necessidade de existir formação contínua ao nível da comunicação interpessoal;
- (v) Profissionais de comunicação bem posicionados: deve existir um reconhecimento acrescido dos profissionais de comunicação, na medida em que estes necessitam de estar envolvidos no planeamento estratégico da organização, bem como nas tomadas de decisão. Por isso mesmo, estes não devem ser vistos como simples produtores de publicações;
- (vi) Avaliação contínua: para que se promova a eficácia da comunicação, deve existir uma avaliação frequente dos resultados atingidos em relação aos objetivos previamente estabelecidos. Esta avaliação deve ainda estar incluída no quadro avaliativo individual de cada colaborador, devendo o mérito ser reconhecido;
- (vii) Processos integrados: a comunicação deve ser integrada no dia-a-dia de cada organização sendo que, para isso, devem ser estipuladas etapas de comunicação que integrem os planos organizacionais.

O grupo de comunicação interna do *Chartered Institute of Public Relations* (CIPR) desenvolveu uma matriz de medição da comunicação interna (CIPR Inside Measurement Panel, 2012) que pretende estabelecer o valor da sua prática no sucesso das organizações. Para tal, adotaram uma distinção entre os *outcomes* – o que cada organização pretende atingir – e os *outputs* – as ações que contribuem para a concretização desses objetivos (Ruck, 2020).

As categorias dos *output* são: (i) canais: avalia o acesso, utilidade, frequência, volume e preferências; (ii) conteúdo: avalia o interesse da informação, bem como a frequência em que a informação é fornecida; (iii) conversas: avalia a frequência com que as pessoas comunicam, tanto formal como informalmente; e (iv) voz: avalia a frequência com que as pessoas têm oportunidades para falar, envolver-se nas decisões da empresa, bem como a frequência e qualidade do *feedback* fornecido (CIPR Inside Measurement Panel, 2012).

Por outro lado, as categorias dos *outcome* são: (i) sentimento: avalia a compreensão e crença na estratégia e nos planos da organização, bem como a identificação das pessoas com a cultura organizacional; e (ii) comportamento: avalia como é que a comunicação tem influenciado o comportamento dos colaboradores (CIPR Inside Measurement Panel, 2012).

De modo a se conseguir realizar a avaliação mais eficaz da comunicação interna, é crucial também se realizar um bom delineamento dos objetivos do estudo, bem como do contexto em que se insere a empresa em causa nesse estudo. Ainda que esta prática não seja tão elaborada no seio organizacional, importa não ignorar as vantagens que a sua realização oferece ao diagnóstico da organização. Além disso, e segundo Ruck (2020), medir a comunicação é também demonstrar o valor da sua função em cada organização.

2.5. O Impacto da Comunicação Interna na Cultura Organizacional

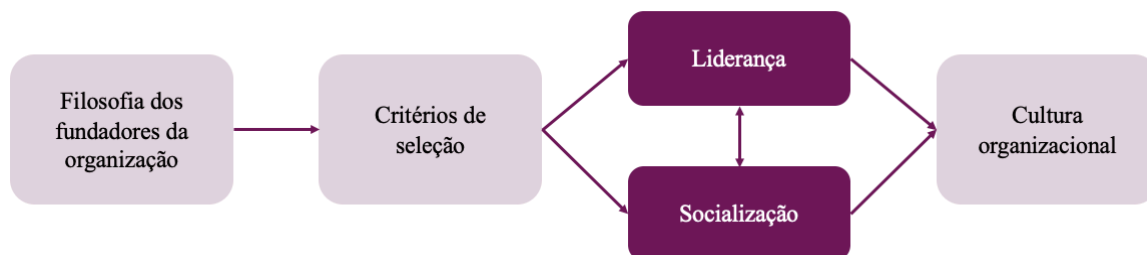
O estudo da cultura nas organizações sempre foi tradicionalmente abordado a partir de uma perspectiva de gestão e das teorias organizacionais (Gregory, Harris, & Armenakis, 2009; Díaz-Soloaga, 2019). Contudo, ainda durante o século XX que vários autores têm abordado uma perspectiva de comunicação face à cultura organizacional (Barley, 1983; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983; Glaser, 1994). Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1983: 130) encararam a comunicação organizacional como um desempenho cultural que conduz os valores e pressupostos básicos de uma organização sendo, por isso, “situacionalmente relativa e variável”. Neste quadro comunicativo, a cultura é vista como “a soma total dos modos de vida, organização e comunicação construídos num grupo de seres humanos e transmitidos aos recém-chegados através da comunicação verbal e não verbal” (Bormann, 1985: 100 apud Sriramesh, Grunig, & Dozier, 1996). Também Schall (1983: 560) adotou uma perspectiva semelhante, sustentando que as culturas são “criadas, sustentadas, transmitidas e alteradas através da interação social – através da modelação e imitação, instrução, correção, negociação, narração, remediação, confronto e observação”.

Neste contexto, é impossível criar uma estratégia de comunicação sem se conhecer a cultura envolvente que fornece os alicerces para a organização (Wood, 1999; Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017). Ainda assim, os profissionais que trabalham diariamente com a comunicação interna podem revelar-se contraculturas e influenciar a mudança da cultura da organização (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Por isso, verifica-se que a comunicação interna e a cultura organizacional fazem parte uma da outra (Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017), tendo não só a cultura um papel fundamental na construção das estratégias de comunicação, como também a comunicação interna uma forte influência na mudança da

cultura dominante da empresa. Ou seja, “propõe-se que a comunicação interna faça parte da cultura organizacional e, simultaneamente, transmissora da mesma” (Pezo-Ávila, Vargas-Sardón, & Gallardo-Echenique, 2020: 130).

Tal como representado na figura abaixo, a filosofia do fundador, que diz respeito aos valores e crenças da gestão de topo, deve ser socializada dentro da organização para que se torne uma cultura organizacional. Para tal, os líderes assumem um papel fulcral, a partir dos seus discursos e comportamentos internos, pois fomentam a criação de um sentimento de grupo entre as pessoas e, conseqüentemente, desenvolvem o processo de identificação cultural entre os colaboradores e a organização. É através da comunicação interna que esta socialização ocorre e, sem a mesma, as organizações não seriam capazes de desenvolver estruturas e culturas (Wardhani & Kartikawangi, 2019; Santana & Brandão, 2018; Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017; Men & Yue, 2019; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002).

Figura 5 - Como a Comunicação Interna desempenha um papel na construção da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins (2005 apud Wardhani & Kartikawangi, 2019)

Este modelo aplica-se tanto a contextos presenciais como virtuais. Ou seja, a socialização não ocorre apenas presencialmente, podendo também ser desenvolvida através dos mais diversos canais digitais existentes. Equipas que trabalham remotamente também carecem de estratégias de comunicação interna altamente eficazes, capazes de criar *engagement*, comprometimento organizacional e desenvolvimento de relações internas. No entanto, os desafios poderão ser maiores neste contexto. Segundo Bennett, Owers, Pitt e Tucker (2010: 139), as redes sociais podem ajudar a “assegurar que o espírito (...) e a cultura sejam mantidos, não importa onde se esteja no mundo”. Os mesmos mencionam ainda a

particularidade que a criação de conteúdos digitais tem pois permite que o controlo do conteúdo *online* passe do proprietário da plataforma para os próprios contribuidores, ou seja, os *coworkers*. Ou seja, ao desenvolverem plataformas *online* de colaboração, as organizações estão a sofrer uma mudança na cultura de “recolha de informação” para “participação na informação” (Bennett et al., 2010: 139). Também Akkirman e Harris (2004) constataram o mesmo quando descobriram nas suas pesquisas que as pessoas que trabalham em ambientes virtuais manifestaram níveis mais elevados de satisfação no *feedback* pessoal, clima de comunicação e relações estabelecidas com os seus superiores, possivelmente devido ao trabalho investido na comunicação interna em rede.

Segundo uma pesquisa conduzida pela Watson Wyatt Worldwide (Finney, 2014), verificou-se que as empresas que compreendem e valorizam a relação que existe entre a cultura e a estratégia organizacional apresentam desempenhos financeiros superiores. Além disso, constatou-se que estas mesmas empresas não possuem estratégias de comunicação unilaterais, prezando o envolvimento contínuo dos seus colaboradores (Dahlman & Heide, 2020).

A comunicação interna ajuda a especificar qual a identidade a ser vivida, o que desenvolve a identificação e conseqüente comprometimento dos colaboradores face à organização. Esta identificação poderá ainda ter sido alvo de manipulação tendo em vista o poder que a comunicação interna possui na criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de ligações com os valores culturais pretendidos (Santana & Brandão, 2018). Deste modo, a comunicação interna assume um papel fundamental na orientação do comportamento dos membros da organização, bem como no alinhamento dos seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais, permitindo a construção de culturas fortes positivas (Smith, 2008; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012; Wardhani & Kartikawangi, 2019). Dahlman e Heide (2020) suportam este pensamento referindo que as organizações bem-sucedidas são aquelas que têm a capacidade de construir e desenvolver culturas de colaboração que vão ao encontro da estratégia organizacional. Evidentemente, esta construção é feita a partir da comunicação interna e, mais uma vez, esta ideia mostra que uma comunicação interna eficaz requer uma comunicação estratégica.

Desta forma, é possível verificar que a cultura e a comunicação têm uma relação recíproca e simbiótica, não existindo uma sem a outra (Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017). “Não só

a cultura define a natureza da comunicação numa organização, mas a comunicação é uma das formas pelas quais as organizações se desenvolvem e mantêm as suas culturas” (Sriramesh, Grunig, & Dozier, 1996: 238). Assim, a cultura é “mostrada, produzida, criada e recriada em comunicação entre os membros da organização” (Dahlman & Heide, 2020: 3), permitindo assegurar que os sistemas de comunicação constituem uma das formas capazes de mudar a cultura de uma organização (Sriramesh, Grunig, & Dozier, 1996).

Capítulo 3 – Metodologia

3.1. Enquadramento situacional da organização e objeto de estudo – YKK Portugal

A YKK é uma empresa japonesa fundada em Tóquio, em 1934, por Tadao Yoshida, que representa atualmente a maior fabricante de fechos de correr do mundo. Tadao iniciou a sua carreira aos 20 anos numa pequena loja onde, mais tarde aos 26 anos, integrou uma pequena empresa de importação e exportação. Após a falência dessa mesma empresa, o proprietário ofereceu tudo o que restava da mesma a Tadao, incluindo uma pequena unidade dedicada à produção de fechos de correr. Através da introdução de máquinas e novos equipamentos, Tadao modernizou a empresa e autonomizou todo o processo produtivo, o que permitiu que o negócio crescesse rapidamente (YKK Portugal, 2014).

Na década de 60 iniciou-se a expansão da empresa para fora do Japão, fruto do rápido crescimento que a mesma teve neste país. Ainda que a criação de subsidiárias fora do Japão possa ter sido vista como uma decisão arrojada para uma pequena empresa, Tadao iniciou esta expansão na Nova Zelândia e, mais tarde, em novas localizações como Singapura, Brasil, Indonésia e os Estados Unidos da América (YKK Portugal, 2014).

Centrado no detalhe, com uma elevada inquietude e um espírito inquisitivo, Tadao geriu a YKK sempre com um foco na sociedade, nomeadamente em como podia a empresa ter um papel ativo e responsável sobre a mesma. Tadao Yoshida faleceu em 1993, deixando a liderança da YKK ao seu filho Tadahiro Yoshida (YKK Portugal, 2014).

Inicialmente, em 1934, a empresa era denominada de San-ew Shokai. Mais tarde, em 1938, o nome da pequena fábrica mudou para Yoshida Kogyosho e, em 1946, surgiu a designação comercial de YKK (YKK Portugal, 2014).

Figura 6 - Logótipo da YKK



Fonte: YKK Group (2021)

Atualmente, o Grupo YKK é composto pela YKK e pela YKK AP, operando em três grandes áreas de negócio (YKK Portugal, 2014):

- (i) *Fastening products*: fechos de correr e outros acessórios de vestuário;
- (ii) *Architectural products*: produtos relacionados com arquitetura (residencial ou empresarial);
- (iii) *Machinery and engineering*: produtos para maquinaria e engenharia.

Figura 7 - Áreas de negócio do Grupo YKK



Fonte: YKK Portugal (2014)

Hoje, a YKK é líder mundial na produção de fechos de correr, empregando cerca de 39.000 colaboradores e operando em todos os continentes. A marca está presente em 72 países com 109 empresas, sendo reconhecida pela excelência dos seus padrões de produção de qualidade, rigor e inovação e sendo também uma referência na indústria da moda. Anualmente, a YKK produz mais de 3 milhões de quilómetros de fechos de correr (YKK Portugal, 2014; YKK Group, 2020).

Em Portugal, a YKK instalou-se em 1981, iniciando a sua atividade produtiva e comercial em setembro de 1982, integrada no grupo “YKK – *Fastening Products Group*”. Com sede no Carregado, no concelho de Alenquer, e uma delegação comercial na Maia, a YKK

Portugal produz fechos de correr de metal, espiral e plástico injetado de várias cores e medidas, bem como comercializa outros tipos de acessórios de vestuário. Além da indústria de vestuário, a empresa também fornece as indústrias de calçado, mobiliário e automóvel. A empresa conta com cerca de 114 colaboradores, divididos pelas diversas áreas de direção, administração, finanças, sistemas QAS (Qualidade, Ambiente e Segurança), vendas e fábrica (YKK Portugal, 2014).

Tadao Yoshida, fundador da YKK, liderou a empresa com base no princípio do “Ciclo da Bondade”. O princípio acompanha, desde o início, o crescimento da empresa, mantendo-se até hoje como a principal filosofia de gestão da YKK Portugal. Segundo o mesmo, “ninguém prospera sem trazer benefício ao próximo” (YKK Portugal, 2014: 4) pois:

“Como membro importante da sociedade, uma empresa sobrevive através da coexistência. Quando os benefícios são partilhados, o valor da existência da empresa será reconhecido pela sociedade. Ao prosseguir o seu negócio, o fundador da YKK, Tadao Yoshida, estava mais preocupado com esse aspeto, e encontraria um caminho conducente à prosperidade mútua. Ele acreditava que o uso de engenho e inventividade nas atividades empresariais e a constante criação de novos valores conduziriam à prosperidade dos clientes e parceiros comerciais e tornariam possível contribuir para a sociedade” (YKK Group, 2020: 3).

O “Ciclo da Bondade” é composto por oito princípios fundamentais que servem como orientação aos comportamentos desejados da empresa (YKK Portugal, 2014: 15-16):

Figura 8 - Princípios fundamentais do Ciclo da Bondade



Fonte: YKK Portugal (2014)

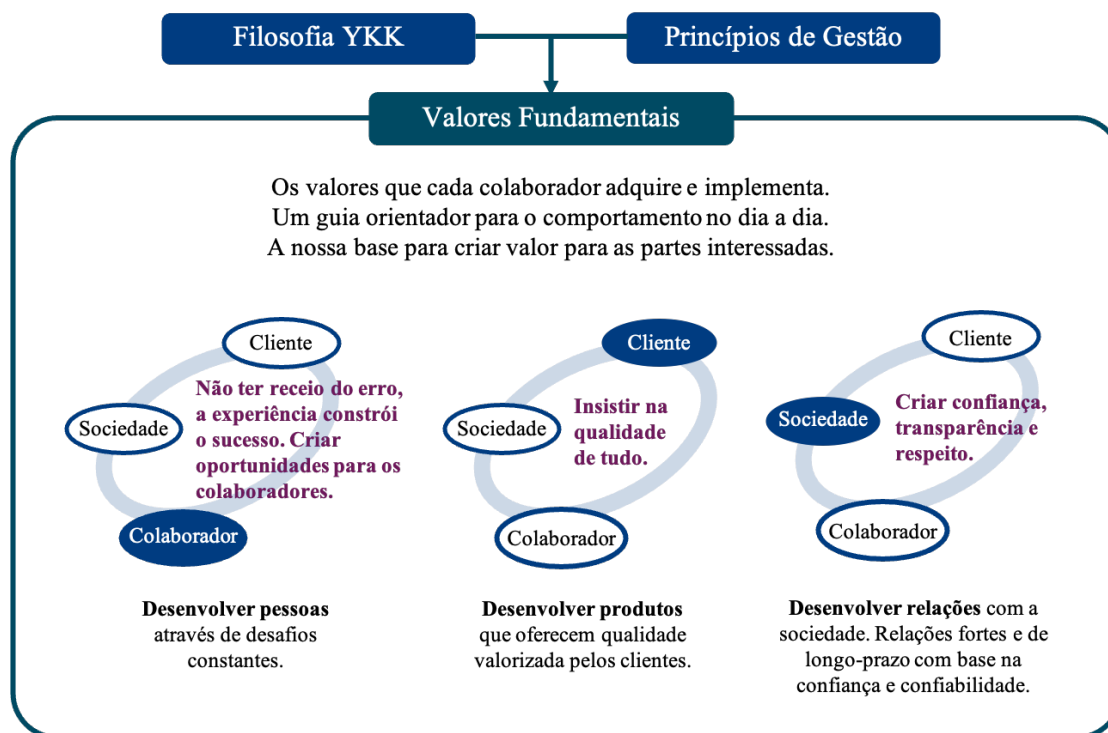
- (i) Benefício ao próximo: desenvolver e promover atividades corporativas em todos os seus negócios;
- (ii) Sociedade: um dos princípios básicos de gestão é contribuir para o crescimento de uma sociedade sustentável;
- (iii) Impacte: ter uma abordagem global para reduzir o impacto ambiental da empresa através da proteção e preservação da natureza e da biodiversidade;
- (iv) Prosperidade mútua: uma empresa é um membro importante da sociedade e, como tal, deve coexistir com outros elementos da sociedade. O seu valor será reconhecido pelos benefícios que partilhar com a sociedade;
- (v) Criação de valor: a melhor forma de criar valor para a sociedade é através de ideias e invenções inovadoras;
- (vi) Inovação: com o intuito de desenvolver negócios em novas indústrias, a YKK não só deve melhorar as suas capacidades tecnológicas, mas também desenvolver novas e originais ideias para produtos;
- (vii) Produtividade: a capacidade de propor novas soluções aumenta à medida que a empresa constrói uma base sólida das suas capacidades tecnológicas, olhando para o mercado numa perspetiva mais global. Só desta forma é possível diversificar a gama de produtos e responder às necessidades dos diferentes tipos de cliente;
- (viii) Colaboradores, clientes, consumidores e parceiros: a YKK desenvolve relações duradouras com as suas partes interessadas, compreendendo que é dessas ligações que provém a sua prosperidade e progresso.

Assim, é possível constatar a importante posição que a YKK procura ter na sociedade em que está inserida. Não só procura ser reconhecida pelo aspeto económico, mas também pelo social e ambiental.

A partir da auscultação de 15.000 colaboradores, a nível mundial, foi possível identificar os três valores fundamentais da YKK (YKK Group, 2020: 4):

- (i) Não ter receio do erro, a experiência constrói o sucesso. / Criar oportunidades para os colaboradores;
- (ii) Insistir na qualidade de tudo;
- (iii) Criar confiança, transparência e respeito.

Figura 9 - Valores fundamentais da YKK



Fonte: YKK Portugal (2014)

Estes valores servem de inspiração e orientação para o trabalho diário dos colaboradores da empresa, balizando a forma como se cria valor para as suas partes interessadas mais importantes – Colaboradores, Clientes e Sociedade (YKK Portugal, 2014).

O primeiro valor, que é dirigido aos colaboradores, realça a importância de os mesmos não verem impossibilidades nos desafios que encaram diariamente. Segundo este valor da YKK, os colaboradores não devem assumir impossíveis, mas desafiarem-se a si mesmos. No entanto, a empresa assume um papel fulcral no desenvolvimento das competências necessárias das suas pessoas para que possam desempenhar as suas tarefas sem incorrer em erros não desejáveis (YKK Portugal, 2014).

O segundo valor tem como foco a forma como a empresa se relaciona com os seus clientes. Assim, os colaboradores da YKK devem saber colocar-se na perspetiva do cliente, conseguindo entender e resolver eficazmente os seus problemas. Para tal, não se devem focar

na produção e na eficiência interna, mas sim no benefício que a empresa oferece ao cliente (YKK Portugal, 2014).

Por último, o terceiro valor diz respeito à forma como a empresa se relaciona com a sociedade. Como tal, devem procurar alcançar resultados agindo igualmente com boa-fé e de forma justa com os colaboradores, as comunidades locais, os clientes e o ambiente. Para isso, deve-se desenvolver a confiança, ser transparente em todos os processos e ter respeito nas relações estabelecidas (YKK Portugal, 2014).

A razão de ser da escolha da organização YKK Portugal enquanto objeto de estudo atendeu ao facto de, primeiramente, ser uma empresa do setor de atividade da indústria e, por isso, ter um conjunto de características próprias. Mais precisamente, a existência de pessoas que trabalham em linhas de produção e não têm um acesso tão fácil e constante a computadores ou até o facto de ser constituída por colaboradores de faixas etárias mais altas e tão diversificadas em termos de habilitações literárias. Tais factos convergem o seu interesse em perceber se, num contexto onde existe uma grande variedade de funções e pessoas com diferentes características, as pessoas se sentem alinhadas com a cultura da organização. E, ainda, se as pessoas reconhecem os valores e cultura organizacional nas práticas de comunicação interna e, essencialmente, se as práticas de comunicação interna também podem influenciar a consolidação da cultura da organização.

Seguidamente, a YKK Portugal já foi distinguida com vários prémios que reconhecem essencialmente as boas práticas evidenciadas pelas organizações. Em 2016, a empresa ganhou o prémio “*Corporate Wellness Award*” na categoria “*Lifestyle Management*”. Em 2017, ganhou o prémio “*Excelência na Qualidade*” dos prémios “*Kaizen*” e, em 2018, ganhou o prémio “*Excelência na Produtividade*”. Nos anos de 2018 e 2019, num evento promovido pela Exame, everis e AESE, a YKK Portugal foi incluída no TOP25 das melhores empresas para trabalhar, tendo em 2019 ocupado o 4º lugar dessa mesma lista. Mais recentemente, em 2021, a empresa foi distinguida no TOP20 das empresas mais felizes por um estudo elaborado pela *Happiness Works*.

Estas características próprias e diferenciadoras que a YKK Portugal apresenta foram especialmente identificadas aquando da realização de um estágio curricular, em 2019, pela autora.

3.2. Pergunta de partida e objetivos de investigação

Tal como refletido e sustentado no quadro teórico e conceptual apresentado nos capítulos anteriores, têm emergido novos paradigmas comunicacionais no seio das organizações.

O aparecimento das novas tecnologias, a crescente multiculturalidade das organizações, as mudanças verificadas nos moldes tradicionais de trabalho ou ainda a exigência de processos cada vez mais transparentes, tem vindo a levar as organizações a serem obrigadas a reformular as suas estratégias de comunicação, nomeadamente no que se refere à comunicação interna, para que consigam manter as suas pessoas motivadas, dedicadas, informadas, continuamente desafiadas e, conseqüentemente, produtivas.

A cultura ocupa, deste modo, um papel de extrema relevância nesta ótica visto constituir o conhecimento invisível comum da organização enquanto produto da socialização e, assim, estabelecer-se como uma orientadora dos comportamentos, atitudes, valores, crenças e hábitos a adotar na organização.

Nos últimos tempos tem-se observado um aumento crescente do interesse em perceber o seu impacto no desempenho das organizações. Esta tendência é até constatada pela famosa expressão “a cultura come a estratégia ao pequeno-almoço”⁴ que é frequentemente utilizada por grandes organizações e profissionais. Ainda que existam diferentes opiniões sobre a mesma, prevalece a ideia de que a cultura é um fator-chave para o sucesso das organizações.

Assim, torna-se pertinente perceber de que forma é que as práticas de comunicação interna podem influenciar a transmissão da cultura das organizações e que relações é que se estabelecem entre as duas variáveis.

O propósito do estudo advém, por isso, da seguinte pergunta de partida:

- (i) De que modo as práticas de comunicação interna influenciam a consolidação da cultura da YKK Portugal?

Segundo Hammond e Wellington (2021), a pergunta de investigação fornece a direção e a forma da investigação, dizendo respeito ao que o investigador pretende aferir. Tratando-se

⁴ “*Culture eats strategy for breakfast*” é uma expressão da autoria do consultor de gestão Peter Drucker frequentemente citada por diversas pessoas e organizações (Whitzman, 2016).

do primeiro fio condutor, uma boa pergunta de partida deve ser clara, exequível e pertinente para que possa ditar a conceção do projeto em estudo (Hammond & Wellington, 2021; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Em relação aos objetivos, numa primeira fase, pretende-se perceber se existe um alinhamento cultural dos colaboradores com a cultura organizacional da YKK, desejando compreender especialmente quais os valores com os quais as pessoas mais se identificam. Em seguida, visa-se entender se os colaboradores reconhecem os valores e cultura organizacional nos meios de comunicação interna existentes, nomeadamente se estas vão ao encontro das expectativas das diferentes pessoas das mais diferentes áreas funcionais e se estão a ter efeito nos colaboradores. Em terceiro lugar, deseja-se compreender o que está a ser mais valorizado no presente e, conseqüentemente, o que pode vir a ser potenciado no futuro.

Como objetivos da investigação, pretende-se estudar o potencial que a comunicação interna assume no processo de construção da cultura nas organizações e, assim, compreender as relações existentes entre as principais variáveis que compõem o estudo – comunicação interna e cultura organizacional – bem como a forma em como se influenciam mutuamente.

A nível profissional, espera-se obter resultados que venham a elucidar sobre o atual posicionamento dos colaboradores da YKK Portugal face à cultura organizacional. Por outro lado, deseja-se também contribuir positivamente para o desenvolvimento das futuras práticas de comunicação interna da YKK Portugal, especialmente no que diz respeito a um melhor entendimento das expectativas dos colaboradores que, conseqüentemente, conduzem a uma eficaz adequação, por parte das pessoas responsáveis por tal, dos conteúdos, informações e atividades de comunicação interna.

3.3. Estratégia metodológica

Segundo Fortin (1999), o processo de investigação científica compreende três etapas fundamentais. Tal como o nome indica, é um “processo” por conter diversas fases progressivas que conduzem a um fim. Expôr este processo consiste, então, em descrever os

princípios fundamentais que conduzem à implementação, na prática, do trabalho de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O processo de investigação contém, assim, as fases (i) conceptual, (ii) metodológica, e (iii) empírica (Fortin, 1999):

- (i) Fase conceptual: esta fase refere-se ao começo do trabalho científico que diz respeito ao momento em que uma ideia ocorre, por parte do investigador, que pode ter resultado de uma observação, da literatura ou até de uma inquietação por parte do próprio investigador em relação a um tema em particular. Depois, deve ser elaborada uma revisão da literatura com o principal objetivo de fornecer uma melhor compreensão dos conceitos, teorias e termos atuais dos domínios em estudo. Após esta revisão, é então possível delimitar um quadro conceptual ou teórico de referência que permita fornecer uma perspetiva ao estudo. Progressivamente, estas etapas possibilitam que, depois, se possa elaborar o(s) objetivo(s), a(s) questão(ões) de investigação ou as hipóteses;
- (ii) Fase metodológica: no decurso desta fase, o investigador determina quais os métodos mais adequados para obter as respostas desejadas à(s) questão(ões) de investigação ou hipóteses. Para tal, deve-se começar por escolher um desenho de investigação que comportará a definição da população e amostra, a definição das variáveis, bem como a escolha dos instrumentos mais apropriados para efetuar a recolha dos dados;
- (iii) Fase empírica: a última fase do processo de investigação científica diz respeito ao momento em que é feita a recolha e posterior tratamento dos dados. Para tal, são utilizadas técnicas estatísticas ou, por outro lado, de análises de conteúdo. Após isso, procede-se a comunicação dos resultados e conseqüente possível formulação de recomendações e novas vias de investigação.

Nos capítulos anteriores é possível observar as etapas adjacentes à 1ª fase deste processo – a fase conceptual. Assim, depois de revista a literatura, delineada a problemática e enunciados os objetivos e a pergunta de partida, procede-se à elaboração da fase metodológica, que consiste em descrever e aplicar o modo em como o fenómeno em estudo será trabalhado para que se possa atingir os objetivos da investigação (Fortin, 1999).

Os métodos de investigação fornecem os meios através dos quais serão trabalhados os dados recolhidos. Estes podem ser entrevistas, inquéritos por questionário, análises documentais, observação, entre outros (Hammond & Wellington, 2021).

Como tal, a investigação divide-se entre métodos de cariz quantitativo e qualitativo, que apresentam ambos as suas vantagens e desvantagens (Hammond & Wellington, 2021).

Os métodos quantitativos dizem respeito à recolha e medição de dados em forma contável, nomeadamente através dos inquéritos por questionário (Hammond & Wellington, 2021).

Quando se observam as tendências na utilização de métodos quantitativos nas pesquisas de comunicação interna verifica-se que, tipicamente, estes questionários cobrem uma vasta gama de questões sobre diversos assuntos, tais como as relações com os líderes, os instrumentos utilizados ou a satisfação geral (FitzPatrick, 2012).

Segundo Ruck (2020), os questionários permitem medir com uma maior precisão o fenómeno em estudo, possibilitando obter resultados de uma amostra mais representativa da organização. No entanto, existem sempre os inconvenientes dos colaboradores interpretarem de forma diferente as questões apresentadas ou até de não responderem conforme o que pensam. Por isso mesmo, Ruck (2020: 129) enumera um conjunto de observações a ter em consideração aquando da elaboração destes:

- (i) Evitar perguntas demasiado longas;
- (ii) Evitar perguntas em duplicado (por exemplo, “até que ponto está satisfeito com a comunicação entre o gestor de linha e o gestor de topo?”. Neste caso, a pessoa pode estar satisfeita com uma, mas não com a outra);
- (iii) Evitar perguntas muito gerais (por exemplo, “até que ponto está satisfeito com a comunicação?”);
- (iv) Evitar termos técnicos (por exemplo, “está satisfeito com a voz dos colaboradores?”. Neste caso, a pessoa poderá não estar familiarizada com este tipo de linguagem, por não ser amplamente utilizado pelos mesmos. Por isso, a melhor solução seria perguntar “Quão satisfeito está com as oportunidades de ter uma palavra a dizer sobre o que se passa?”).

Por outro lado, os métodos qualitativos também detêm importantes vantagens, especialmente no que diz respeito à possibilidade de fornecerem descrições mais ricas. Por não lidarem com dados contáveis, exigem técnicas de análise mais codificada e de conteúdo (Hammond & Wellington, 2021). Além disso, os métodos qualitativos oferecem ainda a vantagem de conseguirem explicar e validar dados quantitativos recolhidos. Entre os principais métodos de investigação qualitativos, destaca-se: (i) a observação participante; (ii) as entrevistas; (iii) os *focus groups*; (iii) a análise de discurso; e (iv) a análise documental (Ruck, 2020).

Comparando ambas as metodologias, Hammond e Wellington (2021) afirmam que as abordagens qualitativas implicam análises mais indutivas relacionadas com a exploração e explicação de um fenómeno. Em contraste, as abordagens quantitativas são vistas como análises mais dedutivas e úteis para a elaboração de testes de hipóteses com base em análises estatísticas.

No entanto, estas abordagens não têm de ser utilizadas necessariamente de forma independente entre si, podendo utilizar-se uma conjugação de métodos qualitativos e quantitativos que, conseqüentemente, fornece perspectivas complementares e, talvez, contrastantes sobre o fenómeno em estudo (Hammond & Wellington, 2021).

Os métodos mistos combinam diferentes métodos de diferentes naturezas (qualitativa e quantitativa) para a recolha de dados, podendo permitir que se elaborem conclusões mais precisas e aprofundadas (Hammond & Wellington, 2021). Tal como Creswell (2015a) menciona, a combinação de tendências estatísticas (dados quantitativos) com histórias e experiências pessoais (dados qualitativos) conduz a uma maior compreensão do problema da investigação.

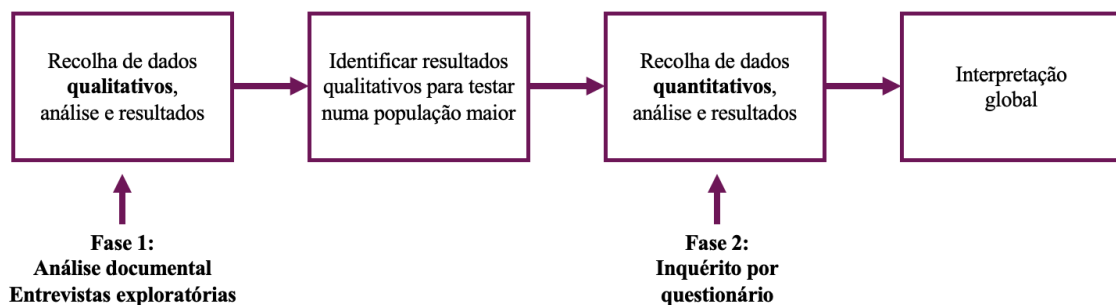
Assim, existem três principais abordagens no que se relaciona aos métodos mistos, (i) o estudo convergente, (ii) o estudo explicativo sequencial, e (iii) o estudo exploratório sequencial (Creswell, 2015a):

- (i) Estudo convergente: diz respeito à recolha e análise, separadamente, dos dados quantitativos e qualitativos que, posteriormente, são fundidos para que se possam retirar conclusões;

- (ii) Estudo explicativo sequencial: caracteriza-se por iniciar com uma vertente quantitativa e, depois, seguir com a vertente qualitativa para explicar os primeiros resultados;
- (iii) Estudo exploratório sequencial: começa por explorar um problema através da aplicação de métodos qualitativos e, depois, por desenvolver um instrumento ou intervenção que permite seguir com a vertente quantitativa.

Tendo em consideração a problemática anteriormente apresentada e os objetivos da investigação, optou-se por utilizar uma metodologia mista, mais especificamente um estudo exploratório sequencial.

Figura 10 - Desenho dos métodos mistos exploratórios sequenciais por Fuentes (2008)



Fonte: Adaptado de Fuentes (2008) e Hesse-Biber (2010)

Primeiramente, procedeu-se ao estudo dos dados exploratórios. Para tal, analisou-se o problema com métodos qualitativos, nomeadamente através da análise documental, que permitiu realizar uma compreensão mais aprofundada da cultura da empresa e das estratégias de comunicação interna em vigor, e da realização de entrevistas exploratórias, que possibilitaram o fornecimento de novas e detalhadas perspetivas sobre o ambiente organizacional, a gestão da comunicação interna na organização e a cultura organizacional. Posteriormente, e com base nos resultados qualitativos, seguiu-se o estudo dos dados primários que foi elaborado a partir da introdução do método quantitativo, especificamente o inquérito por questionário. Posto isto, nos pontos seguintes estão explicitadas, mais detalhadamente, as etapas supramencionadas.

3.3.1. Dados exploratórios

Os dados exploratórios dizem respeito à recolha de informação que tem como objetivo preparar e fornecer suporte à continuidade da investigação. Esta recolha de dados pode ser feita utilizando diversos meios, estando habitualmente associada à análise da informação proveniente de jornais, revistas, livros, artigos, documentários ou entrevistas. Para uma maior fiabilidade dos dados recolhidos, importa ainda realizar uma avaliação da qualidade da informação ou opiniões fornecidas. Para isso, torna-se pertinente comparar os dados provenientes de diferentes fontes pois ajudará a identificar quaisquer preconceitos e imprecisões, bem como mostrará diferentes interpretações do mesmo evento ou fenómeno (Walliman, 2011).

Conforme mencionado anteriormente, optou-se por seguir uma abordagem qualitativa para a obtenção dos dados exploratórios, nomeadamente através da realização de uma análise documental e de entrevistas exploratórias. Para uma profunda apreciação dos dados qualitativos, utilizou-se o *software* de análise de dados qualitativos e mistos MAXQDA.

Análise documental

O principal objetivo da análise documental é rever e analisar documentos, registados sem a intervenção de um investigador, que permitam a retirada de ideias e informações úteis para o desenvolvimento da investigação. Ou seja, estes fornecem o contexto, a informação de base e a visão histórica que permitem que o investigador compreenda as raízes históricas do objeto de investigação. Frequentemente utilizada como meio de triangulação, ou seja, combinando diversos métodos, espera-se que o investigador seja capaz de combinar múltiplas fontes de informação, proceder a uma convergência de dados e, assim, evitar possíveis enviesamentos (Bowen, 2009).

Deste modo, primeiramente, elaborou-se uma análise aos conceitos abordados nos capítulos 1 e 2, nomeadamente a cultura organizacional e a comunicação interna, que permitiu que se construísse um fundamento teórico que conduziu as subseqüentes etapas da investigação. Esta análise recaiu em artigos, livros, relatórios, notas de conferências e outros documentos relevantes.

Posteriormente, analisaram-se documentos oficiais da YKK Portugal, tais como (i) o manual de acolhimento, que inclui informação sobre a cultura e história da empresa, os produtos que fabrica, o tratado de ética, as regras de trabalho, as políticas de segurança, as políticas ambientais e os benefícios dos colaboradores, (ii) a *newsletter* interna, (iii) os *flashcards* sobre os comportamentos fundamentais da YKK, (iv) o relatório “This is YKK 2020”, (v) o *website* oficial, (vi) o Portal do Colaborador, e a (vii) aplicação GFoundry.

Entrevistas exploratórias

As entrevistas exploratórias têm como principal função descobrir determinados aspetos sobre o fenómeno em estudo que o investigador não conseguiria, por si só, saber. Enquadradas pelo trabalho feito anteriormente com a análise documental, estas entrevistas pretendem alargar o campo de investigação oferecendo novos pareceres ou até hipóteses de trabalho. Por isso mesmo, importa que estas entrevistas decorram de uma forma flexível e com espaço para a partilha de opiniões e experiências por parte do entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para recolher estes dados que não seriam possíveis de ter exclusivamente através da análise documental, optou-se por se realizar entrevistas exploratórias semiestruturadas. Foram entrevistados três colaboradores da YKK Portugal que, por assumirem funções e/ou responsabilidades de cariz relevante e possuírem conhecimentos sobre o problema, foram considerados como “testemunhas privilegiadas” (Quivy & Campenhoudt, 2008: 71). Denote-se que foi assegurada a confidencialidade da informação potencialmente sensível, tendo sido solicitado um consentimento informado para a transcrição, tratamento e divulgação das entrevistas realizadas. Todas as entrevistas foram efetuadas através da plataforma *Zoom*, tendo a mesma plataforma sido utilizada para proceder às gravações.

A primeira entrevista ocorreu no dia 20 de julho de 2021 e contou com a presença de Ricardo Martins, Diretor Financeiro, de IT e Recursos Humanos da YKK Portugal (ver anexo A). Tratando-se de uma empresa de pequena dimensão, a mesma não possui um departamento específico de comunicação interna nem recursos humanos, integrando na direção administrativa diversas pessoas com funções relacionadas com ambas as áreas. Por isso mesmo, esta entrevista teve como principais objetivos a obtenção de uma maior

compreensão sobre a cultura da empresa e a forma em como esta tem conduzido o desenvolvimento das suas práticas de comunicação interna existentes.

A segunda entrevista foi realizada no dia 21 de julho de 2021 a Mafalda Palma, Coordenadora Financeira e da Felicidade Organizacional (ver anexo B), que assumiu recentemente a responsabilidade de gerir a comunicação interna na empresa. Por isso, foi alvo de questões especialmente relacionadas à comunicação interna, mas também sobre a cultura organizacional.

Por último, no dia 22 de julho de 2021, entrevistou-se Mário Filipe, Diretor Fabril (ver anexo C), a fim de obter ainda mais conhecimento e novas perspetivas sobre a cultura organizacional e o impacto das práticas de comunicação interna existentes nos colaboradores.

Escolheu-se entrevistar estas três pessoas por possuírem competências específicas e diferentes funções de responsabilidade acrescida e até antiguidades na empresa em áreas decisivas que fazem parte dos objetivos e foco da presente investigação. Podendo, assim, oferecer diferentes perspetivas que, conjugadas, enriqueceram ainda mais o desenvolvimento do estudo.

3.3.2. Dados primários

Contrariamente aos dados exploratórios, os dados primários são aqueles que são obtidos diretamente pelo investigador, não sujeitos a interpretações de outras pessoas, para o propósito específico da investigação (Walliman, 2011; Rabianski, 2003).

Por isso, optou-se por utilizar o método quantitativo, especificamente o inquérito por questionário, para o desenvolvimento desta fase visto permitir a observação de fenómenos, a elaboração de hipóteses e o controlo de variáveis (Carmo & Ferreira, 2008).

Inquérito por questionário

O inquérito por questionário refere-se a um tipo de pesquisa que tem como objetivo compreender de que forma é que uma determinada população sente, pensa ou se comporta em relação a determinado tema em investigação (Hammond & Wellington, 2021). Este é um método fácil, estruturado e conveniente para os inquiridos, mas também relativamente barato e rápido de administrar. De entre as vantagens do inquérito por questionário, destaca-se ainda o facto de não ocorrer a influência pessoal do investigador (Walliman, 2011).

Existem três formas de administrar os questionários: (i) pessoalmente, (ii) por correio e (iii) através da internet. Por um lado, ao se entregar os questionários pessoalmente, permitir-se-á que ocorra uma melhor assistência ao inquirido no caso de dúvidas ou questões relacionadas com as perguntas. Por outro lado, a via postal permite que se inquiram um grande número de pessoas, especialmente quando se encontram dispersas geograficamente. Por último, o questionário via digital é provavelmente a forma mais popular de administrar questionários por se revelar uma opção barata e rápida (Walliman, 2011).

Relativamente à construção do questionário, existem dois tipos de questões: (i) as perguntas de resposta fechada e (ii) as perguntas de resposta aberta. Tal como o próprio nome indica, as perguntas de resposta fechada limitam o inquirido a escolher entre um conjunto de respostas dadas. Ainda que esta se revele uma forma rápida e fácil de responder, acaba por limitar a resposta a ser dada. Por outro lado, as perguntas de resposta aberta já permitem que o inquirido responda livremente, configurando-se um tipo de pergunta mais exigente e demorado para quem está a responder (Walliman, 2011).

De modo que o questionário seja entendido da melhor maneira, importa então investir na sua mais correta construção, nomeadamente no que diz respeito à escolha acertada do tipo de perguntas a realizar, à clareza e simplicidade das perguntas apresentadas e ainda à adequada ordenação e apresentação geral do questionário (Gil, 1989).

Após este procedimento, é aconselhável testar previamente o questionário de forma a apurar possíveis falhas e oportunidades de melhoria. Como tal, realizou-se um estudo-piloto (Walliman, 2011) a 3 colaboradores da Administração da YKK Portugal que avaliaram igualmente a clareza e compreensibilidade do mesmo.

Desta forma, o inquérito por questionário (ver anexo D) foi construído com diversas questões que pretendiam compreender a relação dos colaboradores da YKK Portugal para com os valores e a cultura da organização, nomeadamente no que diz respeito à forma em como a comunicação interna tem consolidado e transmitido essa mesma cultura.

Para proceder à partilha do questionário pela organização, optou-se por utilizar a via digital por ser a mais prática e rápida para o efeito. Como tal, enviou-se um *link*, que remetia para o inquérito elaborado no *Google Forms*, através do *WhatsApp* e do *e-mail*, visto que todos os colaboradores da empresa têm acesso a pelo menos uma destas formas. Além da simplicidade, mas também dinâmica e flexibilidade da plataforma *Google Forms*, a escolha deste meio recaiu essencialmente pelo facto de os colaboradores já estarem acostumados a responder a questionários através desta via, tal como partilhado anteriormente pelo Diretor de Recursos Humanos da YKK Portugal. Este questionário esteve disponível para resposta durante um período de 2 semanas, tendo sido enviado, pela primeira vez, no dia 6 de setembro, pela segunda vez, como reforço, no dia 9 de setembro e, por uma terceira vez, no dia 14 de setembro.

O questionário é constituído por duas grandes partes: a primeira parte, que baseada nos indicadores proporcionadas pela análise documental e pelas entrevistas exploratórias dizem respeito aos dados do estudo. E, a segunda parte, que tem como objetivo a recolha dos dados de caracterização dos respondentes ao inquérito por questionário. Além destas duas grandes partes, o inquérito conta ainda com uma página inicial onde são apresentados os objetivos e natureza do estudo, algumas indicações importantes a ter em conta e ainda o contacto para o caso do surgimento de dúvidas ou outras questões associadas.

Relativamente à primeira parte do questionário, esta é composta por 12 perguntas, sendo 5 perguntas referentes ao estudo da variável da cultura organizacional e as restantes 7 perguntas alusivas à comunicação interna. Esta parte é composta maioritariamente por questões de escolha múltipla, incluindo uma pergunta com caixas de verificação. As questões eram medidas maioritariamente através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, sendo que o 1 correspondia a “Discordo totalmente” e o 5 a “Concordo totalmente”.

A segunda parte, referente aos dados de caracterização, era composta por cinco questões – (i) género, (ii) idade, (iii) antiguidade, (iv) local de trabalho e (v) área/departamento – todas elas de escolha múltipla.

3.4. Modelo de avaliação metodológico

Com base na revisão bibliográfica elaborada, foi possível identificar diversos modelos de avaliação das variáveis em estudo – cultura organizacional e comunicação interna. Depois de uma extensa avaliação dos diversos modelos existentes, optou-se por seleccionar dois (cada um referente a uma variável do estudo) para proceder à construção do questionário. Tal como mencionado anteriormente, este questionário foi igualmente elaborado tendo em consideração os dados recolhidos através da análise documental e das entrevistas exploratórias realizadas.

Assim, utilizou-se a versão adaptada por Denison e Neale (1996) do modelo *Denison Organizational Culture Survey* para construir as questões relativas à cultura organizacional. Tal como descrito anteriormente no capítulo 1, este contempla as seguintes dimensões e subdimensões:

- (i) Envolvimento: *empowerment*, orientação para a equipa e capacidade de desenvolvimento;
- (ii) Consistência: valores nucleares, acordo, coordenação e integração;
- (iii) Adaptabilidade: criação de mudança, foco no cliente e aprendizagem organizacional;
- (iv) Missão: direção estratégica e intenção, metas e objetivos, e visão.

Para o desenvolvimento das questões relativas à comunicação interna, o questionário teve como base o modelo de Barrett (2002) – *Strategic Employee Communication Model*. Igualmente descrito anteriormente no capítulo 2, este modelo comporta sete pontos estratégicos das práticas de comunicação interna, tendo sido realizada uma adaptação dos mesmos que incorpora, no final, seis principais pontos de avaliação:

- (i) Objetivos estratégicos;
- (ii) Suporte da gestão;

- (iii) Mensagens direcionadas;
- (iv) Canais e meios eficazes;
- (v) Posicionamento e avaliação;
- (vi) Processos integrados.

No caso do primeiro modelo de Denison e Neale (1996), este é composto por um conjunto de 48 afirmações já estabelecidas, sendo que cada subdimensão contempla 4 dessas afirmações. Tendo em vista a elevada extensão do questionário, optou-se por fazer uma diminuição do conjunto de afirmações a incluir no questionário, selecionando-se apenas aquelas que mais sentido faziam tendo em consideração as características da empresa e os objetivos do estudo. Relativamente ao segundo modelo de Barrett (2002), por não existirem exemplos de questões ou afirmações, elaborou-se essa parte do questionário tendo por base a descrição de cada dimensão do modelo.

No que diz respeito à escala de medição, utilizou-se a mesma escala de *Likert* de 5 pontos descrita no modelo originalmente construído por Denison (1990):

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indeciso
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo totalmente

De forma a melhor clarificar esta construção, elaborou-se uma tabela de correspondência entre os modelos, as variáveis em estudo, as dimensões de cada um dos modelos e as perguntas do questionário correspondentes a cada uma das dimensões e subdimensões (Tabela 3).

Tabela 3 - Correspondência entre os modelos, as variáveis, as dimensões e as perguntas do inquérito por questionário

Modelos	Variáveis	Dimensões e subdimensões		Perguntas
Denison & Neale (1996)	Cultura Organizacional	(1) Envolvimento	(1) <i>Empowerment</i>	1.1 / 1.2
			(2) Orientação para a equipa	1.3
			(3) Capacidade de desenvolvimento	1.4
		(2) Consistência	(1) Valores nucleares	2.1 / 2.2 / 2.3 / 5
			(2) Acordo	2.4 / 2.5
			(3) Coordenação e integração	2.6
		(3) Adaptabilidade	(1) Criação de mudança	3.1
			(2) Foco no cliente	3.2
			(3) Aprendizagem organizacional	3.3
		(4) Missão	(1) Direção estratégica e intenção	4.1
			(2) Metas e objetivos	4.2
			(3) Visão	4.3 / 4.4
		Barrett (2002)	Comunicação Interna	(1) Objetivos estratégicos
(2) Processos integrados				6.2
(3) Canais e meios eficazes				6.3 / 6.4 / 10 / 11
(4) Suporte da gestão				7
(5) Mensagens direcionadas				8.1 / 8.2 / 8.3
(6) Posicionamento e avaliação				9

Fonte: Elaboração própria

3.5. Amostra e horizonte temporal da investigação

No decorrer da fase metodológica, importa considerar e definir determinadas fontes de dados que permitirão o desenvolvimento da investigação, especificamente a população a considerar no estudo, bem como a amostra de respondentes extraída dessa população (Fortin, 1999).

Segundo Hammond e Wellington (2021), a população refere-se ao conjunto de indivíduos, do qual a amostra é selecionada, que partilha características comuns. Assim, a amostra refere-se a um sub-conjunto da população que deve ser representativa da mesma (Fortin, 1999). Para se poder atingir uma amostra significativa, Huot (1999) propõe a seguinte tabela que tem em consideração a relação entre a dimensão da população e respetiva amostra:

Tabela 4 - Relação entre a dimensão da população e respetiva amostra significativa

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

Legenda:
N = dimensão da população
n = dimensão da amostra significativa para a respetiva população

Fonte: Huot (1999: 38)

Tal como referido no ponto anterior, a administração do inquérito foi realizada através da via *online*, para que todos os colaboradores da YKK Portugal pudessem ter acesso ao mesmo. Considerou-se como população o conjunto de colaboradores que integram, tanto a Sede no Carregado, como a delegação comercial na Maia.

Assim, considerando uma população (*N*) de 114 colaboradores (valor a 6 de setembro de 2021), a amostra (*n*) é significativa se forem recolhidas pelo menos 86 respostas.

No entanto, constate-se que não terá sido possível atingir uma amostra significativa pois foram recolhidas 56 respostas.

3.6. Limitações da investigação

Tal como outros projetos de investigação, também o presente estudo enfrentou um conjunto de limitações que tem de ser reconhecido.

Primeiramente, as mudanças registadas no ambiente de trabalho impostas pela pandemia da COVID-19, nomeadamente a obrigatoriedade do teletrabalho nas funções que assim o permitiam, fizeram com que não fosse possível realizar as entrevistas exploratórias presencialmente. Ao serem realizadas *online*, não foi possível observar a linguagem corporal dos entrevistados, por exemplo, que poderia ter sido útil.

Depois, relativamente à dimensão da amostra conseguida, destaca-se o facto de não se ter alcançado uma amostra significativa, o que poderá ser explicado pelo facto de grande parte dos colaboradores da YKK Portugal não utilizar o computador nas suas funções diárias.

Por fim, também o facto de não ter sido possível o acesso às características detalhadas dos colaboradores, nomeadamente no que se refere à distribuição pelas suas idades, antiguidades e áreas/departamentos, levou a que não fosse possível verificar a representatividade da amostra recolhida.

3.7. Considerações éticas

Qualquer investigação científica deve possuir uma ampla consciência ética (Israel & Hay, 2006; Atkinson, 2009) e, como tal, também este estudo considerou diversos aspetos que merecem uma elevada intervenção ética, especialmente no que diz respeito à privacidade e anonimato.

Neste sentido, foi assegurada a privacidade total em todas as fases do processo de investigação, desde a realização das entrevistas até à partilha do inquérito por questionário.

O consentimento informado é uma das considerações éticas fundamentais neste contexto metodológico, quer se trate de um acordo escrito ou oral entre ambas as partes, investigador e participantes (Lichtman, 2013).

Assim, em primeiro lugar, foi solicitado um consentimento informado para a gravação, transcrição, análise e divulgação do conteúdo das entrevistas exploratórias realizadas, evitando igualmente que qualquer assunto sensível e confidencial fosse partilhado.

Depois disso, antes da divulgação do inquérito por questionário, foi primeiramente solicitado um parecer positivo, ao Diretor de Recursos Humanos, sobre as perguntas incluídas no mesmo. Aquando da sua divulgação, foi garantido, de forma escrita no *link* do questionário, que a identificação pessoal dos colaboradores não seria recolhida, assegurando assim o seu anonimato.

Além destes dois aspetos, considerando que uma das primeiras fases deste estudo correspondeu à análise de documentos internos oficiais, mesmo que tivessem sido de natureza contextual para compreender o funcionamento da organização, também se procedeu à compreensão do que deveria ser mantido, ou não, a nível confidencial.

3.8. Hipóteses em investigação

Com base na reflexão teórica desenvolvida anteriormente, a elaboração de hipóteses de trabalho revela-se uma das melhores formas de conduzir uma investigação pois acabam por se manifestar valiosos e eficazes fios condutores para a investigação, mas devem ser providas de qualidades como de ser uma afirmação que possa ser posta à prova. Assim, as hipóteses podem ser definidas como suposições racionais provisórias expressas sob a forma de afirmação que vai ser verificada (Quivy & Campenhoudt, 2008; Walliman, 2011).

Tratando-se de previsões que o investigador faz sobre o resultado esperado de uma relação entre as variáveis, as hipóteses são afirmações usadas em estudos de investigação quantitativa (Creswell, 2015b).

Segundo Creswell e Creswell (2018), as hipóteses são frequentemente utilizadas em dissertações ou teses como uma forma de demonstrarem a direção que o estudo tomará.

Neste sentido, depois de definida a pergunta de partida, os objetivos em investigação, bem como de construído o modelo metodológico, importa destacar as hipóteses em investigação:

Hipótese 1 – Os colaboradores da YKK Portugal reveem-se nos valores da empresa;

Hipótese 2 – Os colaboradores da YKK Portugal reveem os valores da empresa nas práticas de comunicação interna organizacionais;

Hipótese 3 – As práticas de comunicação interna contribuem positivamente para a consolidação da cultura da YKK Portugal junto dos seus colaboradores;

Hipótese 4 – Os colaboradores da YKK Portugal identificam áreas de conteúdos para o Portal do Colaborador que gostariam de ver potenciadas na sua organização.

A correspondência entre os modelos, as perguntas e as hipóteses procedeu-se da seguinte maneira:

Tabela 5 - Correspondência entre os modelos, as perguntas do questionário e as hipóteses em investigação

Modelos	Perguntas	Hipóteses
Denison & Neale (1996)	1 – 5	H1
Barrett (2002)	6.1, 7, 9, 10, 11	H2
Barrett (2002)	6 – 10	H3
-	12	H4

Fonte: Elaboração própria

A hipótese 4 diz respeito a uma hipótese complementar que se decidiu criar para apurar oportunidades de desenvolvimento para as práticas de comunicação interna da YKK Portugal. Neste sentido, a pergunta 12 não está relacionada diretamente a qualquer um dos modelos utilizados para o desenho do inquérito por questionário, tratando-se apenas de uma pergunta que pretende traçar pistas futuras para a organização e até para futuros trabalhos académicos.

Capítulo 4 – Estudo de Caso

4.1. Análise aos dados exploratórios do estudo

4.1.1. Análise documental

Para uma melhor compreensão dos aspetos fundamentais deste estudo, como a cultura, os valores e as práticas de comunicação interna da YKK Portugal, procurou-se analisar diversos documentos institucionais que pudessem fornecer uma maior contextualização e elucidação quanto ao posicionamento da organização face a estes temas.

Neste sentido, foi possível estabelecer as seguintes observações:

- (i) As palavras “cliente” (com uma frequência de palavras de 86), “valores” (70), “colaborador” (50), “qualidade” (50), “compromisso” (35) e “ética” (34) representam as palavras mais repetidas no Manual do Colaborador e nos *Flashcards* dos Comportamentos Fundamentais da YKK Portugal (excluindo quaisquer expressões de construção frásica e comumente utilizadas, como preposições, determinantes, artigos definidos e indefinidos, conjunções ou numerais). Na figura abaixo estão apresentadas as 20 palavras mais repetidas nos documentos anteriormente referidos:

Figura 11 - 20 palavras mais repetidas



Fonte: Extraído através do *software* MAXQDA2020

- (ii) Estão estabelecidos 25 comportamentos fundamentais que orientam as atitudes desejáveis dentro da organização, demonstrando como esta se preocupa em inculcar os seus valores, na prática, aos seus colaboradores;
- (iii) A empresa tem um foco elevado na sua cultura e herança cultural, procurando que os seus colaboradores a sintam e vivam no dia a dia. Este foco reflete-se nos inúmeros documentos que apelam aos seus valores e crenças, mas também às diversas atividades realizadas internamente que refletem o mesmo (por exemplo, a comemoração do dia do sushi que remete à origem japonesa da empresa);
- (iv) Outras iniciativas de comunicação interna ocorrem frequentemente na YKK Portugal, tais como a comemoração do dia da atividade física com aulas de exercícios variados, entre outras atividades de cariz informal;
- (v) Não existe uma estratégia de comunicação interna claramente definida que oriente e esclareça sobre os objetivos e atividades a realizar;
- (vi) A *newsletter* é enviada mensalmente e aborda um comportamento fundamental da empresa, destinando-se a inspirar os colaboradores nas suas atitudes diárias. Além disso, a *newsletter* também pode divulgar informações sobre acontecimentos específicos que tenham ocorrido nesse mês ou outras informações relevantes;
- (vii) O Portal do Colaborador serve essencialmente para a partilha de dados e informações relevantes, bem como a concretização de procedimentos administrativos, como a comunicação, por parte dos colaboradores, de ausências, de horas extras realizadas ou de horas de compensação, mas também para a realização de mapas de deslocação. Além disso, na sua página inicial é possível consultar documentos relativos ao funcionamento da empresa, nomeadamente no que diz respeito a declarações institucionais, regulamentos internos, regulamento geral sobre a proteção de dados (RGPD), códigos de conduta e qualquer outro documento relevante. Por último, no seguimento da política de *whistleblowing*, é também no Portal do Colaborador que os membros da organização podem comunicar qualquer problema ou infração que tenha ocorrido no seio organizacional;

- (viii) Alguns dos documentos referidos anteriormente, além de estarem disponíveis no Portal do Colaborador, estão também afixados nos quadros existentes nas zonas comuns da empresa;
- (ix) A aplicação *GFoundry* tem um foco maior na vertente formativa, incorporando também conteúdos de *onboarding* e sobre os benefícios do colaborador, o calendário de eventos, os parceiros, o RGPD ou o código de conduta.

4.1.2. Entrevistas exploratórias

Além da análise documental, procedeu-se também à realização de entrevistas exploratórias que, tal como explicado no capítulo anterior, permitiram alargar o campo de investigação através da recolha de informações que não seriam possíveis de ser exclusivamente através da análise documental. Assim, realizaram-se três entrevistas exploratórias a colaboradores que, por assumirem funções e/ou responsabilidades de cariz relevante, ofereceram diferentes perspetivas e novos *insights* à investigação.

Das entrevistas ao Diretor Financeiro, de IT e Recursos Humanos, Ricardo Martins (Anexo A), à Coordenadora Financeira e da Felicidade e Responsável pela Comunicação interna, Mafalda Palma (Anexo B), e ao Diretor Fabril, Mário Filipe (Anexo C) resultaram as seguintes observações:

- (i) Tal como foi sustentado por Ricardo Martins (Anexo A) e Mário Filipe (Anexo C), a cultura organizacional da YKK Portugal é fortemente influenciada pela visão do seu fundador, de origem japonesa, tendo esta um elevado peso no dia a dia da empresa;
- (ii) Existe um grande foco em três pilares – colaboradores, clientes e sociedade – o que se reflete também nas palavras mais repetidas nos documentos analisados anteriormente;
- (iii) A YKK Portugal esforça-se em traduzir a sua cultura e valores em comportamentos observáveis através de exemplos, acreditando que de nada vale ter uma série de valores escritos se depois não se souber como vivê-los. Tal como Ricardo Martins (Anexo A) refere, “é sobre falar dos valores e dar exemplos de como podem ser vividos”;

- (iv) Acredita-se que as pessoas que estão há mais anos na empresa são aquelas que mais vivem e se identificam com a cultura e valores da empresa, tal como sustentado por Mafalda Palma (Anexo B). Também Ricardo Martins (Anexo A) menciona que “as pessoas que estão há menos tempo na empresa não conseguirão sentir de forma tão forte esta filosofia”;
- (v) A cultura organizacional da YKK Portugal tem um forte espírito de família, tal como referido por Ricardo Martins (Anexo A) e Mafalda Palma (Anexo B) quando questionados acerca das duas ou três palavras que melhor descrevessem a empresa;
- (vi) A comunicação interna é uma área que está a sofrer investimentos, tendo sido designada, em 2021, uma pessoa responsável por tal;
- (vii) Segundo Mafalda Palma (Anexo B), aproximar o Carregado (sede da empresa) e a Maia (delegação comercial) é um dos desafios que a empresa enfrenta;
- (viii) A comunicação interna da YKK Portugal deve ser pensada para que se possa adaptar a diferentes públicos. Atualmente, e segundo Ricardo Martins (Anexo A), não conseguem chegar como querem a todas as pessoas, sendo que a comunicação interna está a ser utilizada fundamentalmente para fornecer informações e pouco para que os colaboradores a vejam como forma “de comunicarem, reconhecerem as equipas, reconhecerem as suas pessoas, valorizarem aquilo que têm feito”;
- (ix) Em 2020, fruto da pandemia da COVID-19 e da obrigatoriedade do teletrabalho para as funções que assim o permitiam, a YKK Portugal viu-se obrigada a reformular os seus canais de comunicação interna para que a informação pudesse chegar a todas as pessoas na empresa. Assim, incorporou a utilização do *WhatsApp*, mas em que, no entanto, apenas poucas pessoas podiam enviar mensagens, tornando-se este um canal meramente informativo;
- (x) Os principais canais de comunicação interna utilizados na empresa são o *WhatsApp* (que permite que a informação chegue mais rapidamente às pessoas) e as reuniões *Kaizen* (que permitem obter *feedback* dos colaboradores);
- (xi) A comunicação verbal é altamente privilegiada;
- (xii) Ainda que não exista um meio de medição da influência da comunicação interna, segundo Ricardo Martins (Anexo A), Mafalda Palma (Anexo B) e Mário Filipe

(Anexo C), considera-se que esta tem uma influência positiva na transmissão da cultura organizacional.

4.2. Análise geral dos dados primários do estudo

A análise geral dos dados primários será realizada de forma descritiva (através de tabelas, gráficos e testes estatísticos) para que se consiga obter a melhor categorização e interpretação desses mesmos dados resultantes do questionário.

Por via do inquérito por questionário (Anexo D) realizado a 114 colaboradores (alusivos a todo o universo de colaboradores da empresa), foi possível obter 56 respostas, correspondentes à amostra recolhida. Sendo certo que, para ter uma amostra significativa, como já referido no capítulo da metodologia, seria necessário obter, pelo menos, 86 respostas. No entanto, quanto aos dados de caracterização dos respondentes, como se poderá verificar de seguida, a amostra aproxima-se do perfil dos colaboradores da empresa. Também relativamente à sua distribuição pelo local de trabalho (como adiante se verificará através do Gráfico 4), as percentagens obtidas alusivas aos colaboradores que trabalham no Carregado (sede da empresa) e na Maia (delegação comercial) assemelham-se também à realidade da organização.

Assim, em primeiro lugar, proceder-se-á à análise dos dados de caracterização da amostra. Depois, seguir-se-á a análise dos dados apurados no questionário e, por fim, o apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre diversos dados.

4.2.1. Dados de caracterização

Os dados de caracterização dos inquiridos foram recolhidos a partir das perguntas que compõem a última secção do questionário (ver anexo D). Esta secção é composta por 5 questões relativas ao género, idade, antiguidade na YKK Portugal, local de trabalho e área/departamento.

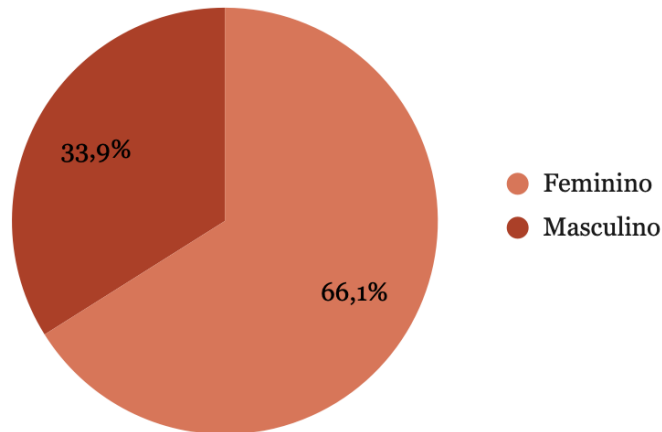
Na Tabela seguinte é possível observar uma sumarização do perfil dos inquiridos tendo por base as questões relativas às características mencionadas anteriormente.

Tabela 6 - Dados de caracterização da amostra

Características		Frequência absoluta	Frequência relativa
Género	Feminino	37	66,1%
	Masculino	19	33,9%
Total		56	100%
Idade	< 25 anos	2	3,6%
	25 a 33 anos	6	10,7%
	34 a 43 anos	17	30,4%
	44 a 53 anos	20	35,7%
	54 a 63 anos	11	19,6%
	> 63 anos	0	0%
Total		56	100%
Antiguidade na YKK Portugal	< 1 ano	2	3,6%
	1 a 3 anos	8	14,3%
	4 a 6 anos	8	14,3%
	7 a 10 anos	3	5,4%
	11 a 15 anos	2	3,6%
	16 a 20 anos	8	14,3%
	21 a 25 anos	9	16,1%
	> 25 anos	16	28,6%
Total		56	100%
Local de trabalho	Carregado	47	83,9%
	Maia	9	16,1%
Total		56	100%
Área/ Departamento	Administração	6	10,7%
	Vendas	15	26,8%
	Secções Primárias	8	14,3%
	Montagem	14	25%
	Armazém & Despacho	3	5,4%
	Logística e Planeamento de Produção	2	3,6%
	Manutenção & <i>Kaizen</i>	2	3,6%
	Técnica & TPM	2	3,6%
	QAS & 2ª Inspeção	4	7,1%
Total		56	100%

Fonte: Elaboração própria

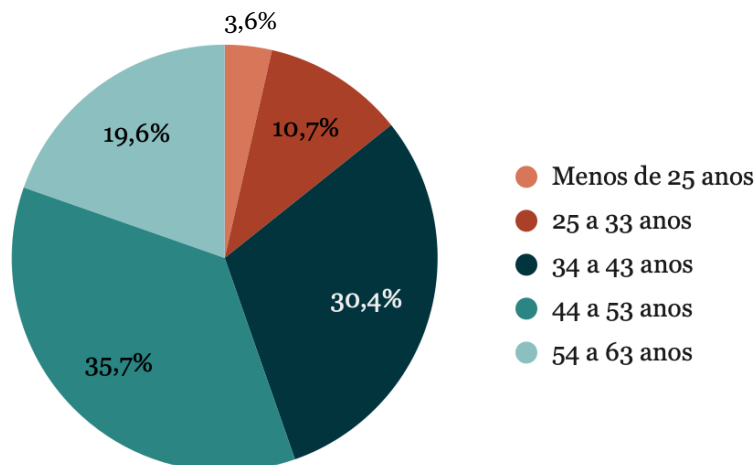
Gráfico 1 - Género



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao género da amostra recolhida neste estudo (Gráfico 1), verifica-se que a maioria dos inquiridos é do género feminino (66,1%), valor esse que se mostra superior à taxa de respostas provenientes dos inquiridos do sexo masculino (33,9%). Os valores referidos vão ao encontro do universo da organização da YKK Portugal que é constituído maioritariamente por mulheres (64%), face a uma percentagem menor de homens (36%).

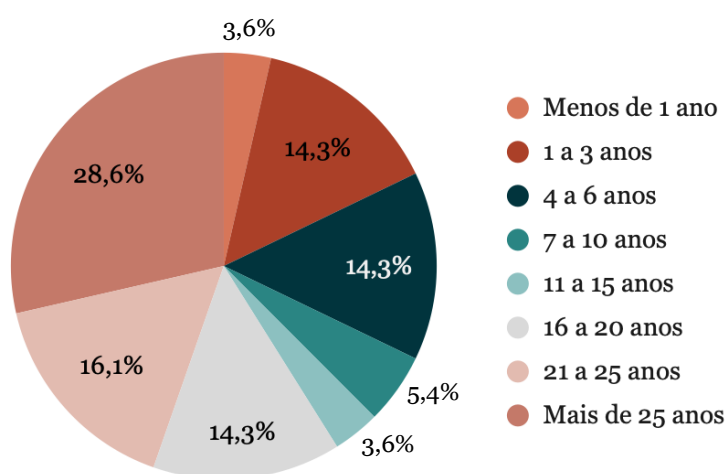
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à idade (Gráfico 2), é possível verificar que a maioria dos inquiridos possui idades compreendidas entre os 44 e os 53 anos (35,7%) e também entre os 34 e os 43 anos (30,4%). Seguidamente, 19,6% dos inquiridos têm entre os 54 e os 63 anos, 10,7% têm entre os 25 e 33 anos, e apenas 3,6% têm menos de 25 anos. Deste modo, verifica-se que mais de metade dos inquiridos (66,1%) tem entre 34 e 53 anos, não tendo sido possível apurar respostas de colaboradores com mais de 63 anos.

Gráfico 3 - Antiguidade na YKK Portugal

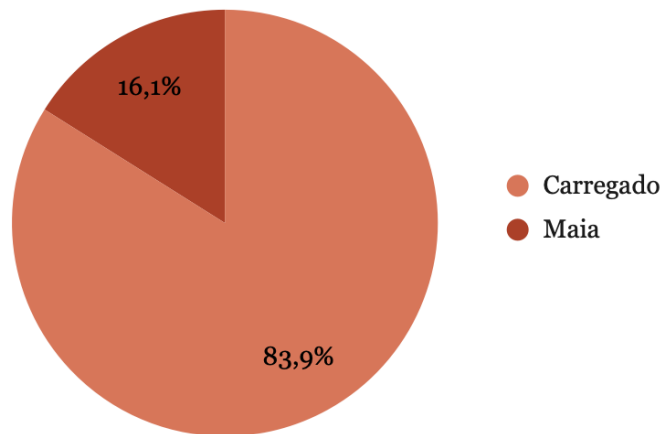


Fonte: Elaboração própria

Através do Gráfico 3 é possível identificar que 28,6% da amostra está há mais de 25 anos na YKK Portugal. Seguidamente, encontram-se os intervalos de 21 a 25 anos, com 16,1% dos respondentes, e os intervalos de 1 a 3 anos, 4 a 6 anos e 16 a 20 anos que apresentam, cada um deles, a mesma percentagem de respondentes (14,3%). Por fim, 5,4% dos respondentes possuem uma antiguidade na organização entre os 16 e os 20 anos, 3,6% entre os 11 e os 15 anos, e os restantes 3,6% estão há menos de 1 ano na YKK Portugal.

Assim, é possível concluir que 62,6% da amostra está há mais de 11 anos na organização, possuindo naturalmente um maior conhecimento sobre a mesma.

Gráfico 4 - Local de trabalho

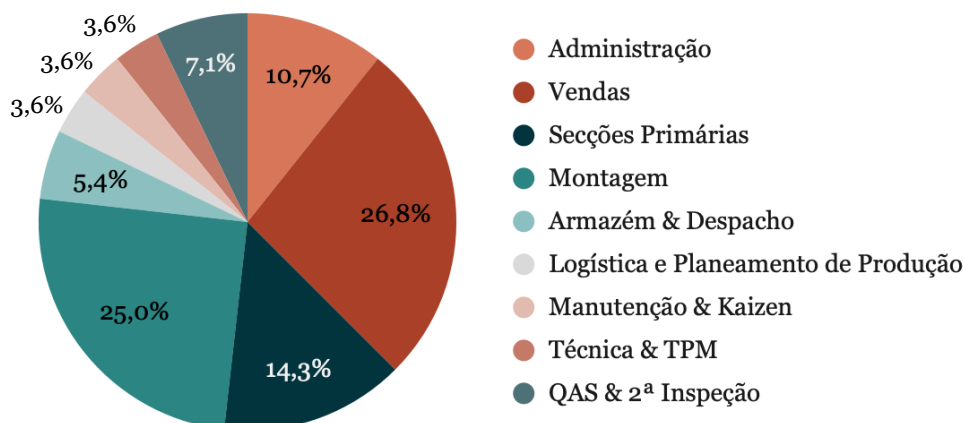


Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao local de trabalho (Gráfico 4), visto que a YKK Portugal possui a sua sede no Carregado e uma delegação comercial na Maia, observa-se que 83,9% da amostra pertence à sede e 16,1% à delegação comercial. Além disso, pode-se ainda acrescentar que são exatamente 13 pessoas que compõem a delegação comercial da Maia e, por isso, considerando que foram registadas 9 respostas, obteve-se uma taxa de resposta de 69,2% para este universo específico. Por outro lado, no que diz respeito às respostas provenientes dos colaboradores do Carregado (47 respostas face a um universo de 101 colaboradores), registou-se uma taxa de resposta de 46,5%.

Verifica-se que estas percentagens obtidas se assemelham à realidade da organização pois a mesma possui 88,6% dos seus colaboradores no Carregado e os restantes 11,4% na Maia.

Gráfico 5 - Área/Departamento



Fonte: Elaboração própria

Por último, no que diz respeito à área/departamento (Gráfico 5) em que os colaboradores que compõem a amostra se inserem, podemos destacar que entre as áreas mais participadas no estudo estão a área das Vendas (26,8%), a área da Montagem (25%) e a área das Secções Primárias (14,3%). Contrariamente, registaram-se menos respostas nas áreas da Logística e Planeamento de Produção, da Manutenção & *Kaizen*, e da Técnica & TPM (cada uma com 3,6% de respondentes).

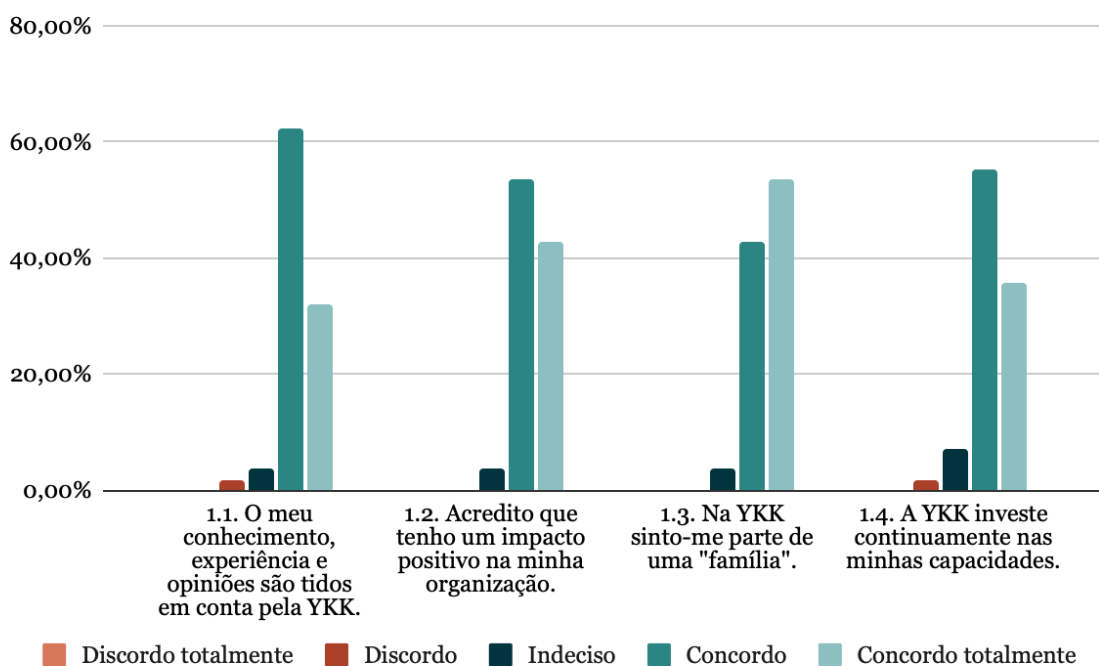
4.2.2. Análise dos dados apurados no inquérito por questionário

Após a caracterização da amostra deste estudo, realizada através de uma análise descritiva que permitiu apurar o perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito por questionário, segue-se a análise dos dados primários do estudo. Esta análise será igualmente realizada de forma descritiva, apresentando as diversas perguntas, de forma ordenada, que compõem o questionário. Como tal, com estas perguntas pretende-se aferir a opinião dos colaboradores face a temas relativos à cultura organizacional (CO) e à comunicação interna (CI) da YKK Portugal, bem como às consequentes relações que se estabelecem entre ambos, nomeadamente no que diz respeito à influência da CI na CO.

A primeira questão (ver Gráfico 6), relativa ao grau de envolvimento dos colaboradores, demonstra que os inquiridos se consideram maioritariamente envolvidos nos processos de

gestão da organização. De uma forma geral, é possível observar que os quatro itens são avaliados de forma positiva, prevalecendo a resposta “concordo” em todas as questões, com exceção da questão 3 que apresenta mais respostas em “concordo totalmente”.

Gráfico 6 - Pergunta 1: “Tendo em consideração o seu envolvimento nos processos de gestão da organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao primeiro item “o meu conhecimento, experiência e opiniões são tidos em conta pela YKK”, mais de metade dos inquiridos (62,5%) concorda com a afirmação, 32,14% respondeu “concordo totalmente”, 3,57% demonstra-se indeciso e 1,79% discorda.

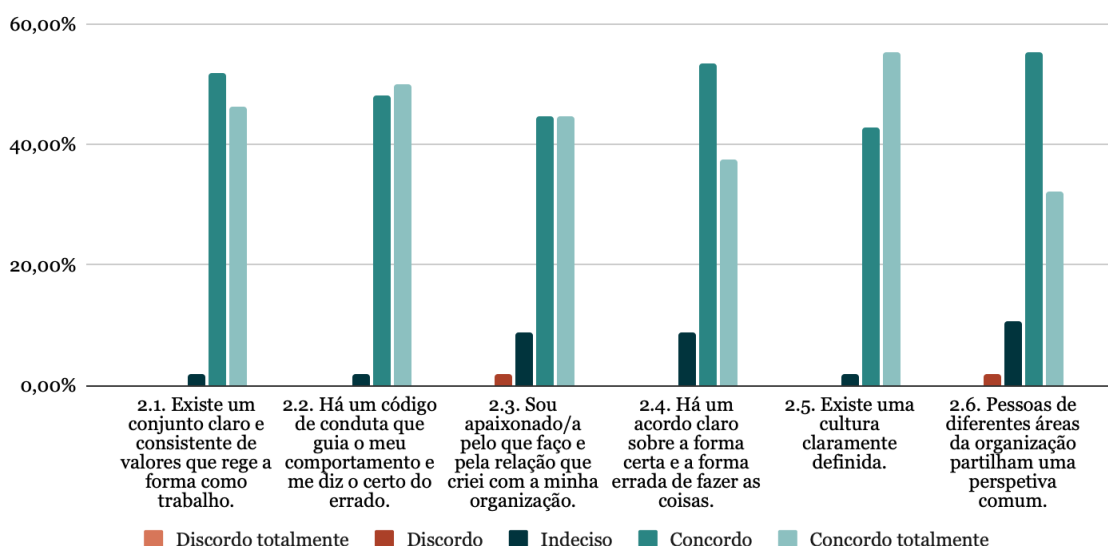
No que diz respeito ao segundo item “acredito que tenho um impacto positivo na minha organização”, 53,57% dos inquiridos respondeu que concorda com o mesmo, verificando-se igualmente uma elevada percentagem de inquiridos a responder que concorda totalmente (42,86%). Por outro lado, 3,57% demonstra-se indeciso.

O terceiro item “na YKK sinto-me parte de uma “família” foi o que registou um total de respostas mais positivas, com mais de metade dos inquiridos (53,57%) a responder que concorda totalmente, 42,86% a responder que concorda e 3,57% a demonstrar-se indeciso.

Por último, o quarto item, “a YKK investe continuamente nas minhas capacidades”, regista um maior número de repostas à opção “concordo” (55,36%), seguindo-se da opção “concordo totalmente” com 35,71% de respostas, a opção “indeciso” com 7,14% e ainda a opção “discordo” com 1,79%.

A segunda questão (ver Gráfico 7) relaciona-se com a forma em como os colaboradores percecionam a promoção de consistência dos comportamentos verificados no seio organizacional com os próprios valores essenciais da organização. De uma forma geral, todos os itens são avaliados positivamente, verificando-se a resposta “concordo” como mais frequente na sua larga maioria, com exceção dos itens 2 e 5 onde se verifica a resposta “concordo totalmente” e ainda o item 3 onde se verifica um empate entre ambas as respostas mencionadas anteriormente.

Gráfico 7 - Pergunta 2: “Tendo em consideração a partilha de valores fundamentais, o consenso e os objetivos e metas comuns entre os membros de todos os níveis da organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”



Fonte: Elaboração própria

No primeiro item, “existe um conjunto claro e consistente de valores que rege a forma como trabalho”, verifica-se que 51,79% dos inquiridos concorda com a afirmação e 46,43% concorda totalmente. Por outro lado, 1,79% demonstra-se indeciso.

Relativamente ao segundo item, “há um código de conduta que guia o meu comportamento e me diz o certo do errado”, exatamente 50% dos inquiridos respondeu que concorda totalmente com esta afirmação. 48,21% respondeu “concordo” e 1,79% está indeciso.

No que diz respeito ao terceiro item, “sou apaixonado/a pelo que faço e pela relação que criei com a minha organização”, 44,64% dos inquiridos respondeu “concordo totalmente”, outros 44,64% respondeu “concordo”, 8,93% respondeu “indeciso” e 1,79% “discordo”.

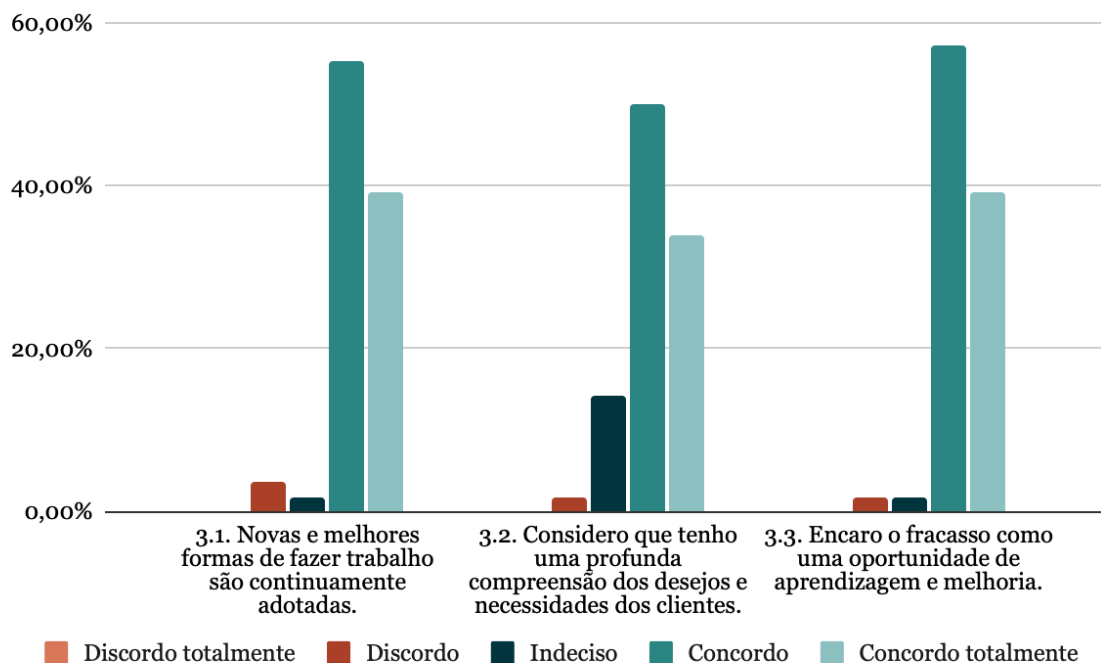
Ao quarto item, “há um acordo claro sobre a forma certa e a forma errada de fazer as coisas”, 53,57% dos inquiridos respondeu que concorda com a afirmação, seguindo-se 37,50% a responder que concorda totalmente e 8,93% a mostrar-se indeciso.

Relativamente ao quinto item, “existe uma cultura claramente definida”, esta é a afirmação a que mais inquiridos responderam que concordam totalmente, no que diz respeito à segunda questão do questionário. Assim, 55,36% dos inquiridos respondeu que concorda totalmente, 42,86% respondeu que concorda e apenas 1,79% mostrou-se indeciso.

Por último, à afirmação “pessoas de diferentes áreas da organização partilham uma perspetiva comum”, verifica-se um menor número de respondentes a concordar totalmente, ainda que existe um largo conjunto a concordar. Assim, 55,36% dos inquiridos respondeu “concordo”, 32,14% respondeu “concordo totalmente”, 10,71% respondeu “indeciso” e 1,79% respondeu “discordo”.

A terceira questão do questionário (ver Gráfico 8), que se refere à capacidade de adaptação da YKK Portugal às mudanças, demonstra que grande parte dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com as afirmações apresentadas, revelando-se apenas valores mais inferiores no segundo item. Esses valores estão ainda acompanhados de um crescimento de respostas à opção “indeciso” no mesmo item. Além disso, observa-se também que em todos os itens existiram inquiridos a responder “discordo”, o que poderá demonstrar alguma perceção de relutância no que diz respeito à adaptação da organização a mudanças.

Gráfico 8 - Pergunta 3: “Tendo em consideração a capacidade de adaptação da sua organização às mudanças, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”



Fonte: Elaboração própria

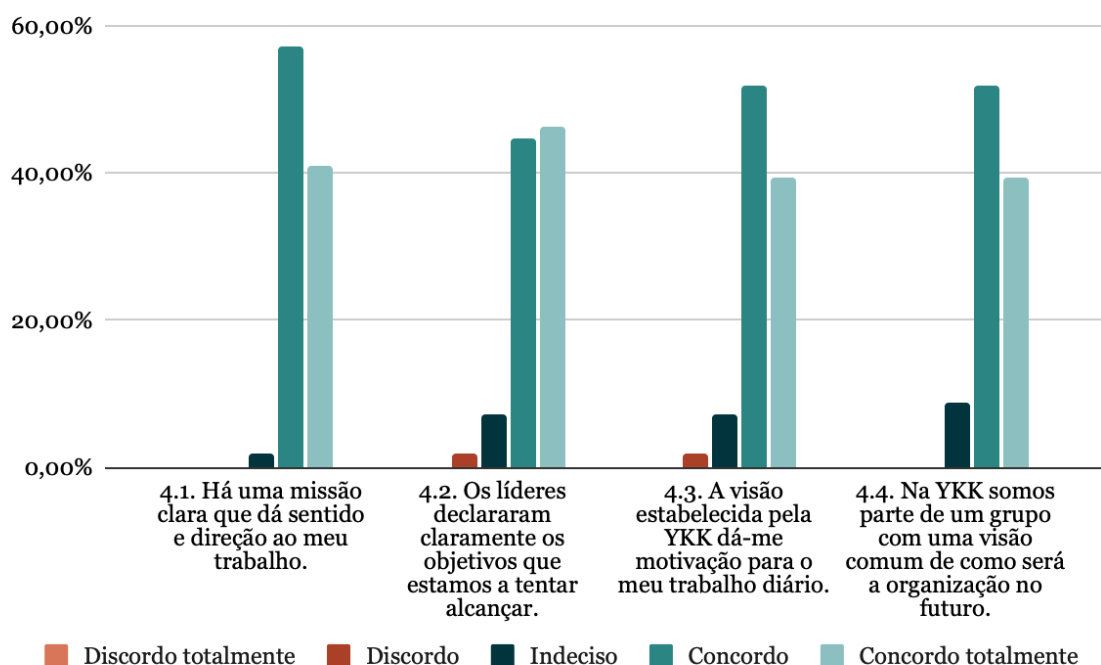
Relativamente ao primeiro item, “novas e melhores formas de fazer trabalho são continuamente adotadas”, observa-se que 55,36% dos inquiridos concorda com a afirmação, seguindo-se 39,29% dos mesmo a concordar totalmente. Ainda assim, 3,57% discorda e 1,79% demonstra-se indeciso.

Quanto ao segundo item, “considero que tenho uma profunda compreensão dos desejos e necessidades dos clientes”, 50% dos inquiridos concorda com a afirmação, 33,93% concorda totalmente, mas 14,29% demonstra mostrar-se indeciso no que diz respeito ao seu grau de conhecimento face aos desejos e necessidades dos clientes da YKK Portugal. Além disso, 1,79% responde que discorda.

Por último, relativamente ao item “encaro o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e melhoria”, verifica-se que uma maior percentagem (57,14%) dos inquiridos concorda com a afirmação, 39,29% que concorda totalmente, 1,79% que se demonstra indeciso e também outros 1,79%

A quarta questão do questionário (ver Gráfico 9) relaciona-se com a forma como a organização é capaz de fornecer um claro sentido de objetivo e direção aos seus colaboradores. No que concerne a esse respeito, todos os seus itens apresentam respostas globalmente positivas, com uma clara incidência na resposta “concordo”, com exceção do item 2 que apresenta uma maior igualdade de respostas entre “concordo” e “concordo totalmente”, tendo a segunda um maior número de respostas.

Gráfico 9 - Pergunta 4: “Tendo em consideração a direção estratégica da sua organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações”



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao primeiro item, “há uma missão clara que dá sentido e direção ao meu trabalho”, observa-se um conjunto de respostas positivas, com 57,14% dos inquiridos a responder que concorda e 41,07% a responder que concorda totalmente. Apenas 1,79% demonstrou-se indeciso.

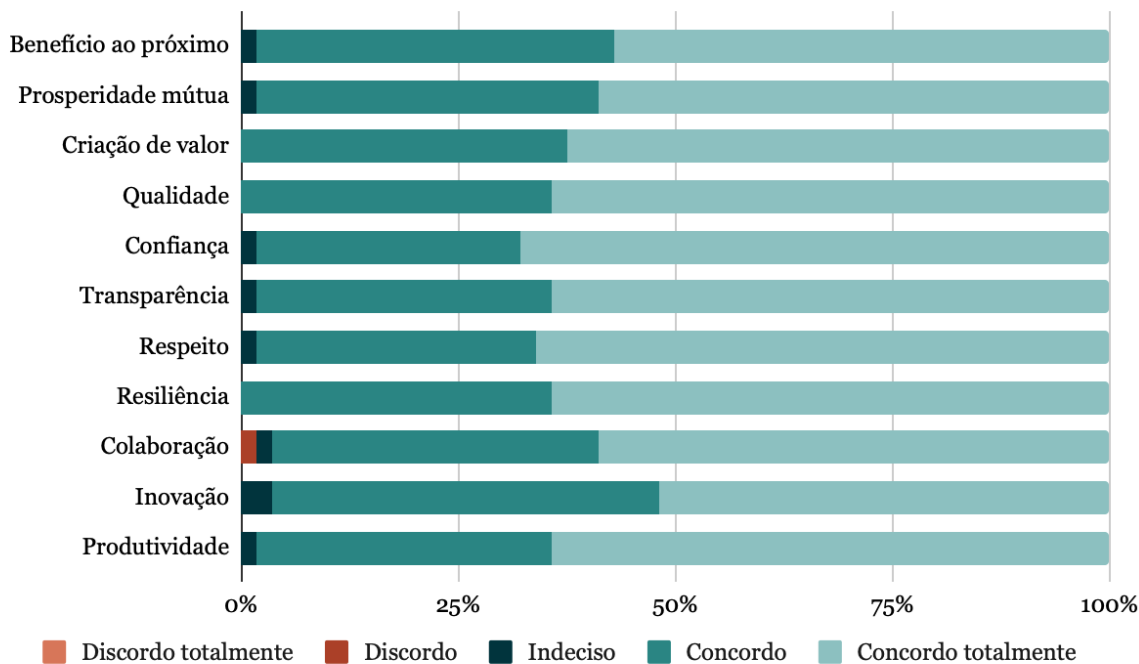
Quanto ao segundo item, “os líderes declararam claramente os objetivos que estamos a tentar alcançar”, 46,43% concorda totalmente com a afirmação, seguido de 44,64% inquiridos que concordam, 7,14% a mostrar-se indeciso e 1,79% a responder que discorda.

Já no terceiro item, “a visão estabelecida pela YKK dá-me motivação para o meu trabalho diário”, 51,79% dos inquiridos respondeu “concordo”, 39,29% respondeu “concordo totalmente”, 7,14% respondeu “indeciso” e ainda 1,79% respondeu “discordo”.

Por último, relativamente ao quarto item, “na YKK somos parte de um grupo com uma visão comum de como será a organização no futuro”, verifica-se um número de respostas muito semelhantes ao ponto anterior, com 51,79% dos inquiridos a responder que concorda, 39,29% a responder que concorda totalmente e 8,93% a mostrar-se indeciso. Não existindo, portanto, inquiridos a discordarem desta afirmação.

A quinta questão do questionário pretendeu aferir com que valores os colaboradores da YKK Portugal mais se reviam (ver Gráfico 10).

Gráfico 10 - Pergunta 5: “Revejo-me nos seguintes valores da organização...”



Fonte: Elaboração própria

Com base nesta pergunta, é possível verificar que os valores que apresentam as maiores percentagens de respostas positivas, isto é, em que as opções “concordo” e “concordo totalmente” foram escolhidas, são os valores da Criação de valor, da Qualidade e da Resiliência, com 100% dos inquiridos a escolherem uma das opções referidas em cada um destes valores.

Por outro lado, aqueles que apresentam as menores percentagens de respostas de “concordo” e “concordo totalmente” são os valores da Colaboração (96,43%) e da Inovação (96,43%).

Além disso, pode-se ainda observar que os valores que apresentam as percentagens mais elevadas apenas na opção “concordo totalmente” foram os valores da Confiança (67,86%), do Respeito (66,07%) e da Produtividade (64,29%).

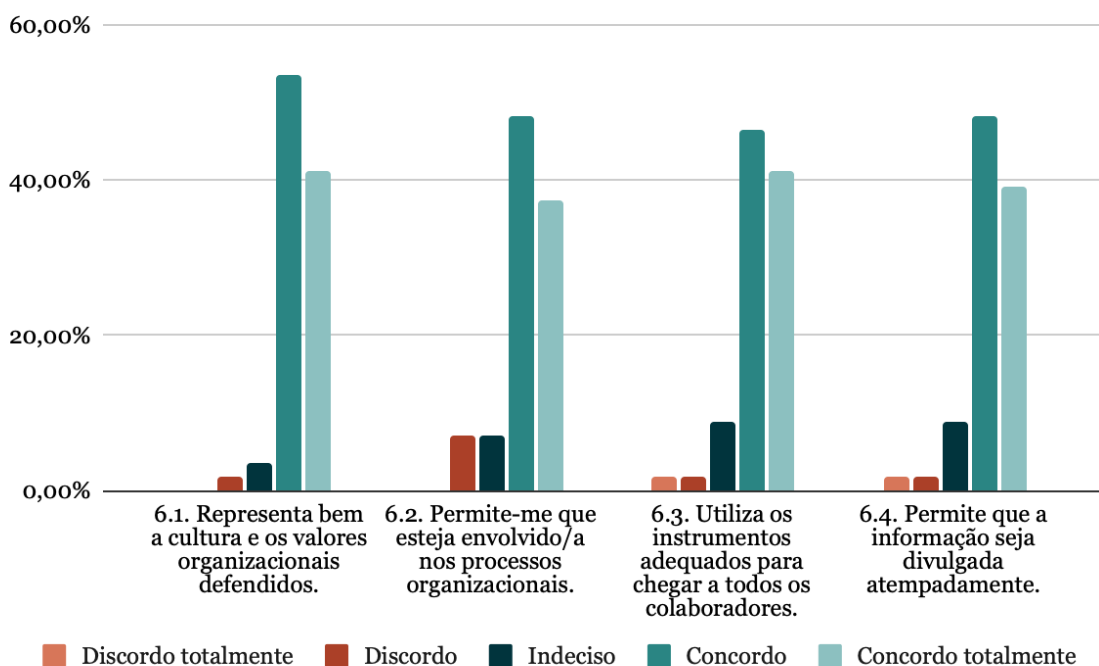
O valor da Inovação foi também aquele que registou um número de respostas mais parecido entre as opções “concordo totalmente” (51,79%) e “concordo” (44,64%).

Sob outra perspetiva, o único valor a receber uma resposta negativa de “discordo” foi o valor da Colaboração (1,79%) e os valores a receberem respostas de “indeciso” foram o valor do Benefício ao próximo (1,79%), da Prosperidade mútua (1,79%), da Confiança (1,79%), da Transparência (1,79%), do Respeito (1,79%), da Colaboração (1,79%), da Inovação (3,57%) e da Produtividade (1,79%).

As primeiras cinco questões, analisadas anteriormente, do inquérito por questionário referiram-se, portanto, à avaliação da cultura organizacional da YKK Portugal. Neste sentido, os gráficos analisados posteriormente referir-se-ão às questões relacionadas com a avaliação da comunicação interna da empresa.

A sexta questão do questionário (ver Gráfico 11) inclui itens de avaliação que pretendem aferir alguns pontos estratégicos da comunicação interna identificados por Barrett (2002), nomeadamente os objetivos estratégicos (6.1), os processos integrados (6.2) e os canais e meios eficazes (6.3 e 6.4). Todos os itens registam-se maioritariamente no lado positivo da escala, ou seja, com maiores percentagens às opções “concordo” e “concordo totalmente”, ainda que se possam observar, nalguns itens, alguns valores mais elevados nas opções “discordo totalmente”, “discordo” e “indeciso”.

Gráfico 11 - Pergunta 6: “A comunicação interna na minha organização...”



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao primeiro item, “a comunicação interna na minha organização representa bem a cultura e os valores organizacionais defendidos”, verifica-se que 94,64% dos inquiridos responde positivamente, com 53,57% a responder “concordo” e 41,07% a responder “concordo totalmente”. Por outro lado, 3,57% dos inquiridos mostra-se indeciso e 1,79% discorda com a afirmação.

No que diz respeito ao segundo item, “a comunicação interna na minha organização permite-me que esteja envolvido/a nos processos organizacionais”, observa-se que uma mais baixa percentagem de inquiridos (85,71%) responde positivamente. Segundo os resultados, é possível constatar que 48,21% da amostra concorda e que 37,50% concorda totalmente. Em oposição, verificam-se maiores percentagens de inquiridos a mostrar-se indecisos (7,14%) e a discordar (7,14%).

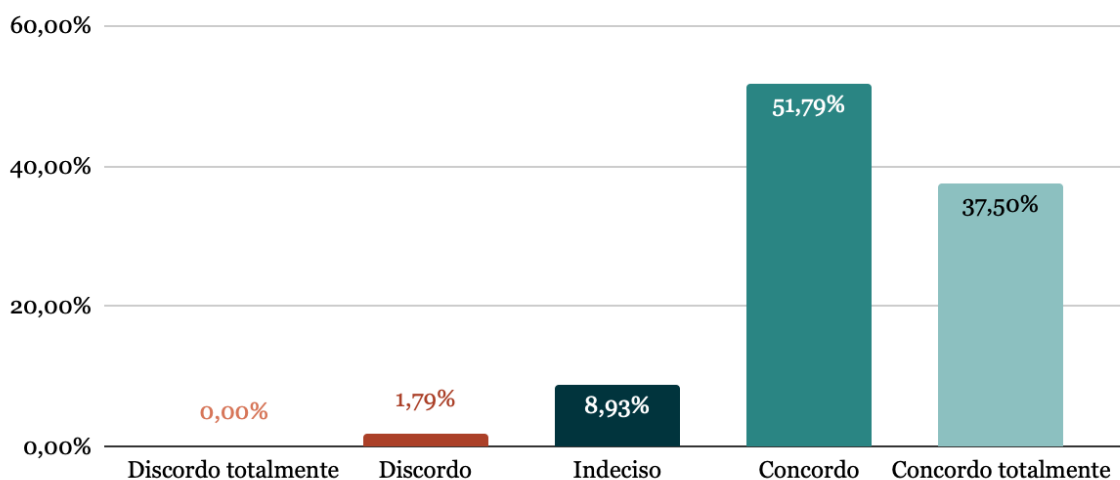
Em relação ao terceiro item, “a comunicação interna na minha organização utiliza os instrumentos adequados para chegar a todos os colaboradores”, constata-se que 87,5% da amostra responde positivamente a esta afirmação, com 46,43% a optar pela opção

“concordo” e 41,07% pela opção “concordo totalmente”. Por outro lado, 8,93% dos inquiridos revela-se indeciso, 1,79% discorda e outros 1,70% discordam totalmente.

Por último, relativamente ao quarto item, “a comunicação interna na minha organização permite que a informação seja divulgada atempadamente”, registaram-se valores muito idênticos ao item anterior, com 87,5% dos inquiridos a posicionarem-se no lado positivo das respostas. 48,21% respondeu “concordo” e 39,29% respondeu “concordo totalmente”. No entanto, registaram-se igualmente elevados valores de respostas nas opções “indeciso” (8,93%), “discordo” (1,79%) e “discordo totalmente” (1,79%).

A sétima questão do questionário (ver Gráfico 12), “os líderes da minha organização estabelecem uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização” permitiu aferir a opinião dos colaboradores face ao suporte da gestão.

Gráfico 12 - Pergunta 7: “Os líderes da minha organização estabelecem uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização”

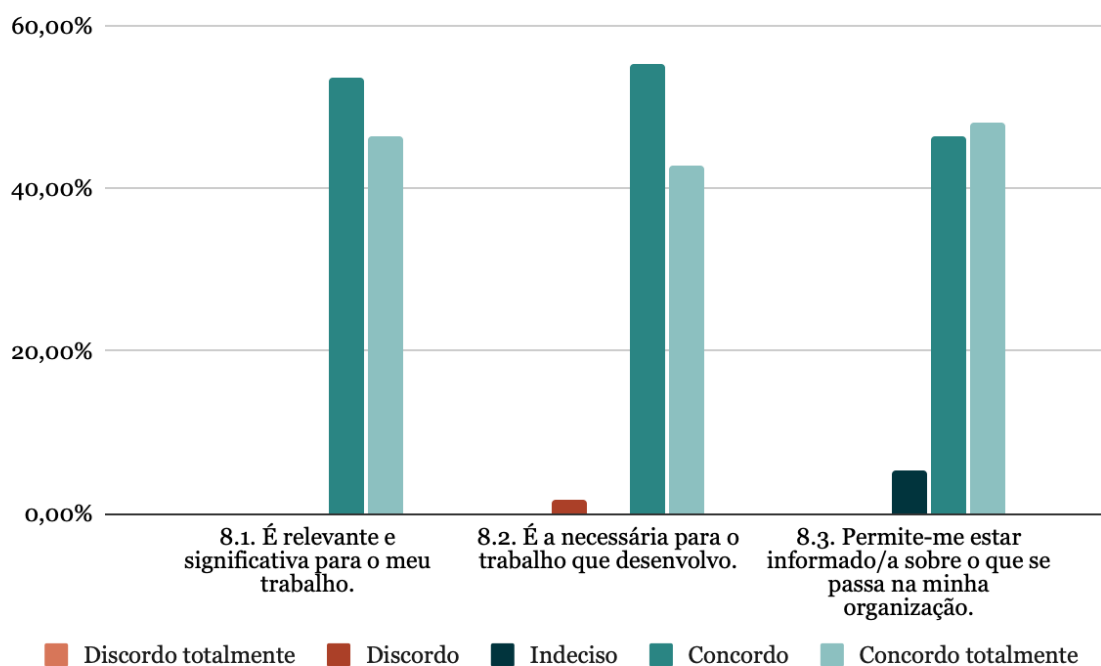


Fonte: Elaboração própria

Nesta questão, 89,29% dos inquiridos concorda (51,79%) ou concorda totalmente (37,50%) que a liderança é capaz de desenvolver uma comunicação interna que vai ao encontro das estratégias organizacionais. Em contrapartida, 8,93% demonstra-se indeciso e ainda 1,79% da amostra discorda da afirmação.

Seguidamente, a oitava questão do questionário (ver Gráfico 13) pretendeu aferir o modo em como a organização é capaz de direccionar e adaptar as suas mensagens aos mais diferentes públicos-alvo (Barrett, 2002). No que concerne a estes itens, foram registadas respostas bastante positivas, com a fraca ocorrência de respostas neutras ou negativas.

Gráfico 13 - Pergunta 8: “A informação recebida através da comunicação interna...”



Fonte: Elaboração própria

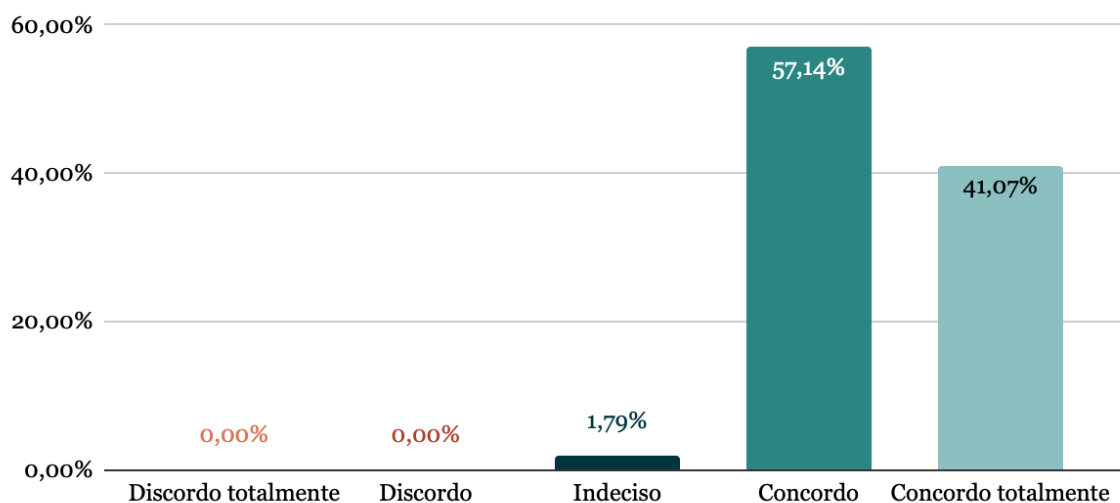
Assim, relativamente ao primeiro item, “a informação recebida através da comunicação interna é relevante e significativa para o meu trabalho”, registaram-se exclusivamente respostas positivas, com 53,57% da amostra a concordar com a afirmação e 46,43% a concordar totalmente.

No que diz respeito ao segundo item, “a informação recebida através da comunicação interna é a necessária para o trabalho que desenvolvo”, verifica-se que 55,36% dos inquiridos concorda com a afirmação e 42,86% concorda totalmente. No entanto, constata-se ainda que uma pequena percentagem de 1,79% discorda com tal.

Por último, em relação ao terceiro item, “a informação recebida através da comunicação interna permite-me estar informado/a sobre o que se passa na minha organização”, observa-se que 46,43% da amostra concorda e 48,21% concorda totalmente. Por outro lado, verifica-se aqui que 5,36% assume uma posição neutra face a esta afirmação.

A nona pergunta do questionário (ver Gráfico 14), “a comunicação interna desenvolvida na YKK Portugal está alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais”, centra-se na dimensão correspondente ao posicionamento e avaliação.

Gráfico 14 - Pergunta 9: “A comunicação interna desenvolvida na YKK Portugal está alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais”



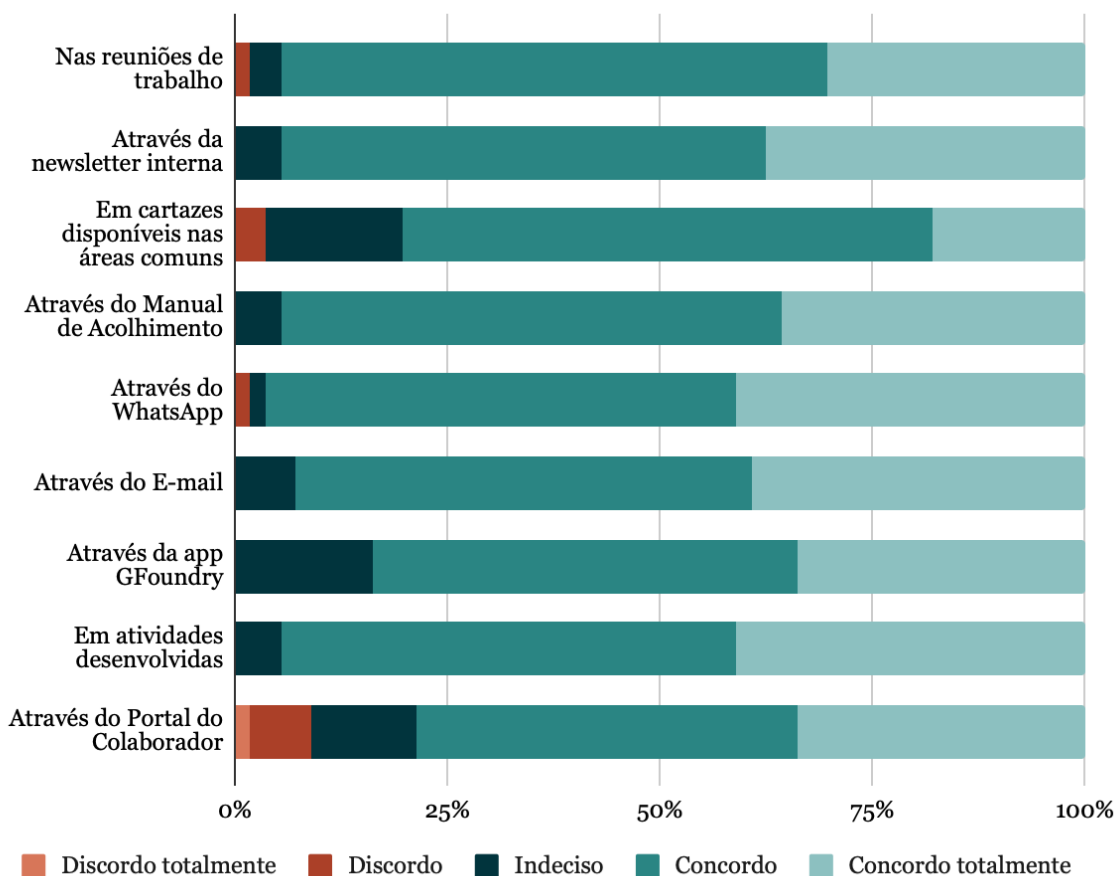
Fonte: Elaboração própria

Com base nos resultados obtidos, é possível perceber que a quase totalidade (98,21%) dos inquiridos responde positivamente a esta afirmação com 57,14% a responder “concordo” e 41,07% a responder “concordo totalmente”. Por outro lado, existe ainda uma percentagem de 1,79% da amostra que se encontra indecisa.

No seguimento das perguntas que pretendem avaliar a comunicação interna na YKK Portugal, e olhando agora para a sua influência na cultura organizacional, torna-se igualmente pertinente perceber, em detalhe, quais são os meios sobre os quais os

colaboradores consideram que a empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização (ver Gráfico 15).

Gráfico 15 - Pergunta 10: “Através de que meios de comunicação interna é que considera que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”



Fonte: Elaboração própria

De acordo com os resultados presentes no Gráfico 15, observa-se que o meio de comunicação interna votado mais positivamente (ou seja, que agregou uma maior percentagem de respostas nas opções “concordo” e “concordo totalmente”) foi o *WhatsApp* (96,43%). Seguido deste, encontram-se os meios de comunicação através das Reuniões de

trabalho (94,65%), da *Newsletter* interna (94,64%), do Manual de Acolhimento (94,64%) e das Atividades desenvolvidas internamente (94,64%).

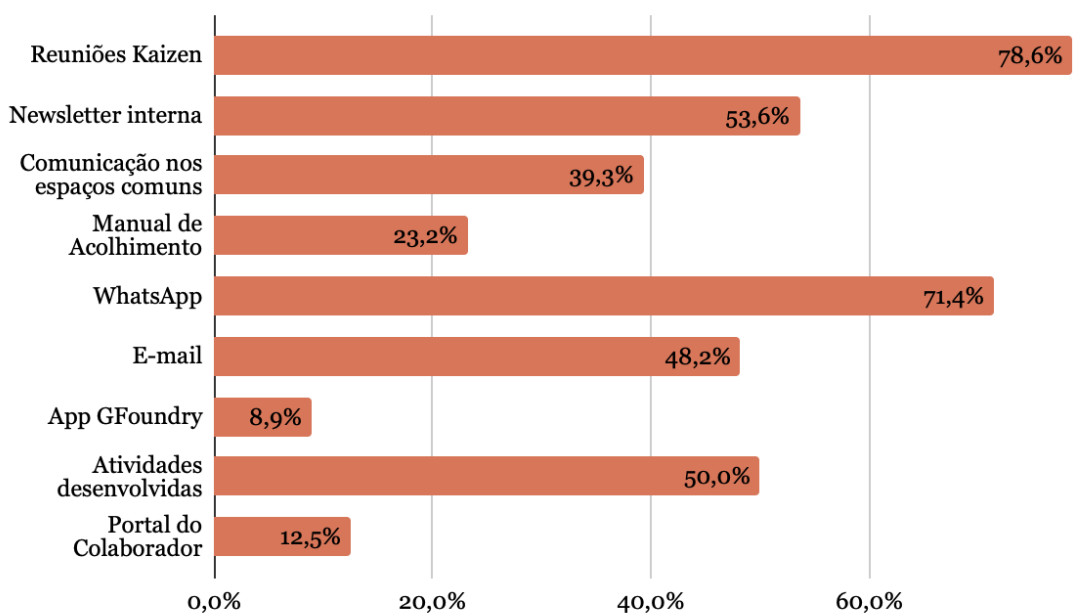
Por outro lado, os meios que registaram os valores mais baixos foram o Portal do Colaborador (78,57%) e os Cartazes disponíveis nas áreas comuns (80,36%).

Observando agora o conjunto de respostas negativas (ou seja, através das respostas “discordo totalmente” e “discordo”), constata-se que também o Portal do Colaborador (8,93%) e os Cartazes disponíveis nas áreas comuns (3,57%) são os meios que registam os valores mais elevados segundo este critério.

Sob outra perspetiva, verifica-se que a app *GFoundry* reflete o meio de comunicação interna com um maior número de respostas “indeciso”.

No seguimento desta avaliação, importa agora perceber, de entre esses mesmos meios de comunicação interna, quais são aqueles que os colaboradores da YKK Portugal mais valorizam (ver Gráfico 16). Para esta questão, foi solicitado que os colaboradores seleccionassem um máximo de 4 opções.

Gráfico 16 - Pergunta 11: “Desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máx. 4)”



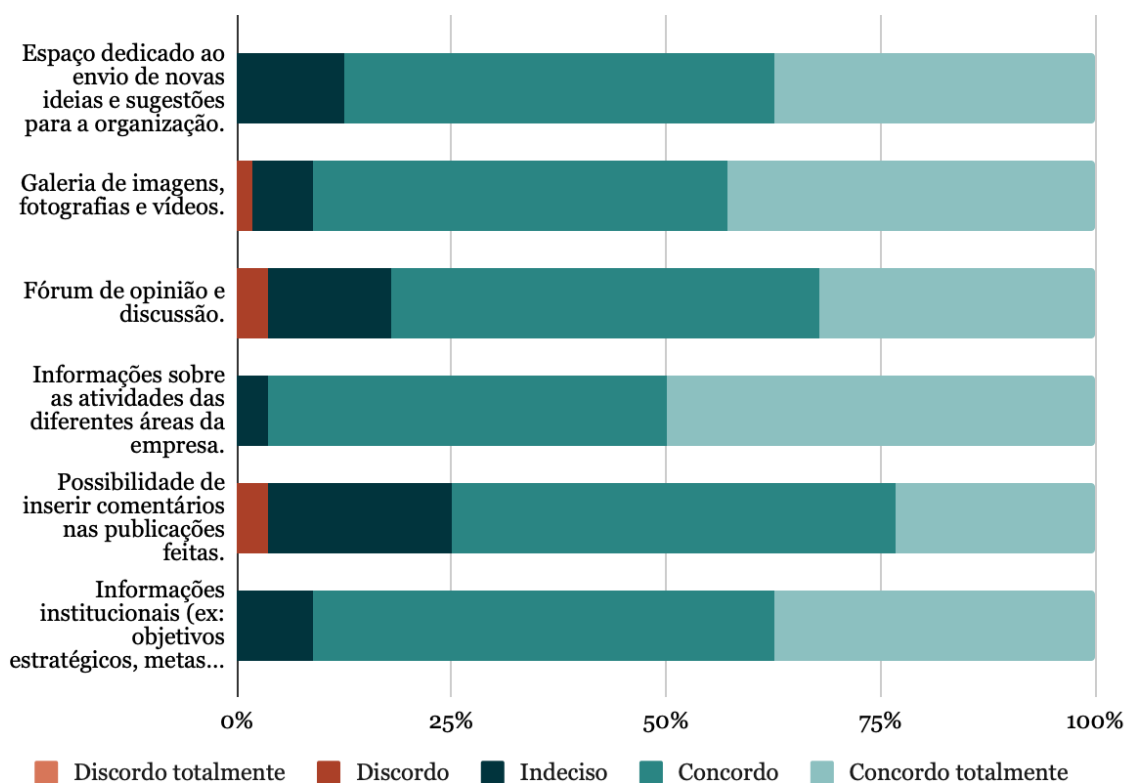
Fonte: Elaboração própria

Segundo o Gráfico infra, os meios de comunicação interna mais valorizados são as Reuniões *Kaizen* (78,6%), o *WhatsApp* (71,4%) e, ainda que com uma percentagem consideravelmente inferior, a *Newsletter* interna (53,6%).

Contrariamente, os meios menos valorizados são a aplicação *GFoundry* (8,9%), o Portal do Colaborador (12,5%) e o Manual de Acolhimento (23,2%).

Por fim, a última pergunta do questionário pretendia aferir áreas de conteúdos que os colaboradores da YKK Portugal gostassem de ver potenciadas (ver Gráfico 17).

Gráfico 17 - Pergunta 12: “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”



Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração os resultados do gráfico infra, verifica-se que a opção que registou um maior volume de respostas positivas, isto é, no conjunto de respostas “concordo” e

“concordo totalmente”, foi a opção relativa à inserção de uma área com informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (96,43%), com 50% da amostra a responder que concorda totalmente e 46,43% a responder que concorda. Seguidamente, com as mesmas percentagens de respostas (91,07%), encontram-se as opções de inserção de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos, e de uma área para informações institucionais (exemplos: objetivos estratégicos, metas...).

Por outro lado, verificaram-se menores resultados na opção que se refere à possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas (75%) e na opção que sugere a criação de um fórum de opinião e discussão (82,14%). Ambas as opções foram também as que registaram maiores percentagens de respostas “discordo” (com 3,57%, cada uma). No que diz respeito ao volume de respostas “indeciso”, também estas opções registaram os maiores valores, nomeadamente 21,43% quanto à opção que menciona a possibilidade de inserir comentários em publicações, e 14,26% em relação à opção que sugere a criação de um fórum de opinião e discussão.

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

Concluída a análise dos dados de caracterização e dos dados gerais do estudo, torna-se relevante cruzar alguns destes dados para que se consiga obter o melhor entendimento dos resultados apurados. Contudo, foram selecionados apenas alguns destes dados para esta análise tendo por base a sua relevância.

No que diz respeito aos dados de caracterização, considerando a sua relevância percebida a partir das entrevistas exploratórias realizadas, foram selecionados os dados referentes à antiguidade, ao local de trabalho e à área/departamento.

Relativamente à antiguidade, optou-se por eleger este dado de caracterização visto ter ocupado um papel relevante nas entrevistas, na medida em que esta questão foi várias vezes mencionada. Segundo o Diretor Financeiro, de IT e RH, “as pessoas que estão há menos tempo na empresa não conseguirão sentir de forma tão forte esta filosofia” (Anexo A). Também a atual Responsável pela Comunicação Interna reforça a ideia quando refere que

“principalmente as pessoas mais antigas” veem a cultura e valores da YKK Portugal como seus e que, portanto, “sentem mesmo a empresa como sendo sua” (Anexo B).

Por outro lado, quanto ao local de trabalho, escolheu-se incluir também este dado visto ter sido uma das preocupações transmitidas por parte da atual Responsável pela Comunicação Interna. Segundo a mesma, estando a organização dividida entre a sua sede, no Carregado, e uma delegação comercial, na Maia, “é muito importante desenvolver bem a comunicação interna para as coisas chegarem a toda a gente da mesma forma”. A mesma partilhou ainda, “sinto principalmente que tenho dificuldades em aproximar o Carregado da Maia” (Anexo B).

Por fim, optou-se por fazer um último cruzamento com as áreas/departamentos existentes e os dados gerais do estudo visto neste dado de caracterização ter-se revelado uma outra preocupação ao longo da entrevista realizada ao Diretor Financeiro, de IT e RH. Segundo o mesmo, “quando estamos a falar numa fábrica em que nem toda a gente tem acesso a *e-mails* ou computador, em que o nível de utilização é completamente diferente entre a fábrica e o escritório, temos de pensar em diferentes formas de chegar a todos” (Anexo A).

Torna-se ainda extremamente relevante mencionar que, tendo em consideração que algumas das variáveis incluíam mais do que uma/um pergunta/item no questionário, procedeu-se, então, à escolha de apenas uma pergunta/item para esta fase de análises. Para proceder a essa escolha, procurou-se perceber quais eram os itens mais relevantes e representativos de cada uma das dimensões em estudo, tendo por base a anterior análise geral aos dados do estudo. Assim, a tabela seguinte exhibe essas mesmas escolhas:

Tabela 7 - Itens representativos de cada dimensão

Variáveis	Dimensões e subdimensões		Item	Alínea
Cultura Organizacional	Envolvimento	<i>Empowerment</i>	O meu conhecimento, experiência e opiniões são tidos em conta pela YKK.	1.1
		Orientação para a equipa	Na YKK sinto-me parte de uma “família.	1.3

Cultura Organizacional		Capacidade de desenvolvimento	A YKK investe continuamente nas minhas capacidades.	1.4
	Consistência	Valores nucleares	Existe um conjunto claro e consistente de valores que rege a forma como trabalho.	2.1
		Acordo	Há um acordo claro sobre a forma certa e a forma errada de fazer as coisas.	2.4
		Coordenação e integração	Pessoas de diferentes áreas da organização partilham uma perspetiva comum.	2.6
	Adaptabilidade	Criação de mudança	Novas e melhores formas de fazer trabalho são continuamente adotadas.	3.1
		Foco no cliente	Considero que tenho uma profunda compreensão dos desejos e necessidades dos clientes.	3.2
		Aprendizagem organizacional	Encaro o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e melhoria.	3.3
	Missão	Direção estratégica e intenção	Há uma missão clara que dá sentido e direção ao meu trabalho.	4.1
		Metas e objetivos	Os líderes declararam claramente os objetivos que estamos a tentar alcançar.	4.2
		Visão	Na YKK somos parte de um grupo com uma visão comum de como será a organização no futuro.	4.4

Comunicação interna	Objetivos estratégicos	A comunicação interna na minha organização representa bem a cultura e os valores organizacionais defendidos.	6.1
	Processos integrados	A comunicação interna na minha organização permite-me que esteja envolvido/a nos processos organizacionais.	6.2
	Canais e meios eficazes	A comunicação interna na minha organização utiliza os instrumentos adequados para chegar a todos os colaboradores.	6.3
	Suporte da gestão	Os líderes da minha organização estabelecem uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização.	7
	Mensagens direcionadas	A informação recebida através da comunicação interna é relevante e significativa para o meu trabalho.	8.1
	Posicionamento e avaliação	A comunicação interna desenvolvida na YKK vai ao encontro da estratégia e dos objetivos organizacionais.	9

Fonte: Elaboração própria

Além destas, como resultado da pertinência percebida através das entrevistas exploratórias, também se analisarão as perguntas 10, 11 e 12. Com estas perguntas, pretende-se perceber, primeiramente, quais são os meios de comunicação interna que os diferentes grupos de inquiridos consideram que estão a espelhar mais eficazmente a cultura da organização.

Depois, se os colaboradores com diferentes antiguidades, locais de trabalho ou departamentos valorizam diferentes meios de comunicação interna. E, por fim, quais as áreas de conteúdos que os colaboradores gostariam de ver implementadas no Portal do Colaborador da empresa.

4.3.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade na YKK Portugal” e os dados gerais do estudo

De forma a se obter uma perspetiva de análise mais aprofundada dos dados recolhidos, optou-se por se calcular os valores médios de cada uma das dimensões relativamente a cada um dos intervalos de antiguidade (ver Tabela 8).

Para o cálculo destes valores médios, traduziu-se a escala utilizada no inquérito por questionário para uma escala numérica da seguinte maneira:

- (i) Discordo totalmente – 1;
- (ii) Discordo – 2;
- (iii) Indeciso – 3;
- (iv) Concordo – 4;
- (v) Concordo totalmente – 5.

Tabela 8 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e a "Antiguidade na YKK Portugal"

	< 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	11 -15 anos	16 -20 anos	21 -25 anos	> 25 anos
<i>Empowerment</i>	4,50	3,63	4,13	4,00	4,00	4,63	4,33	4,44
Orientação para a equipa	3,50	4,63	4,38	4,33	4,00	4,75	4,56	4,56
Capacidade de desenvolvimento	3,50	4,13	4,25	4,00	4,00	4,75	4,22	4,25
Valores nucleares	5,00	4,50	4,13	4,67	4,00	4,50	4,44	4,50

Acordo	4,00	4,13	4,25	4,00	4,00	4,38	4,44	4,38
Coordenação e integração	4,00	3,75	3,88	4,00	4,00	4,38	4,22	4,50
Criação de mudança	4,00	4,25	4,13	4,67	4,00	4,75	4,00	4,38
Foco no cliente	3,00	3,63	4,13	4,33	4,00	4,75	3,78	4,50
Aprendizagem organizacional	4,50	4,25	4,13	4,00	4,00	4,88	3,89	4,56
Direção estratégica e intenção	3,50	4,25	4,13	4,67	4,00	4,75	4,33	4,56
Metas e objetivos	4,00	4,13	4,13	4,00	3,50	4,75	4,56	4,50
Visão	4,00	4,13	4,00	4,00	4,00	4,75	4,22	4,50
Score geral (1-5)	3,96	4,12	4,14	4,22	3,96	4,67	4,25	4,47

Fonte: Elaboração própria

Deste modo, verifica-se que, relativamente à dimensão “*empowerment*”, os colaboradores que se encontram na organização num intervalo de antiguidade entre os 16 e os 20 anos são aqueles que atribuem um valor mais elevado (4,63). De seguida, encontram-se os colaboradores que estão na empresa há menos de 1 ano (4,50) e, logo a seguir, os que estão há mais de 25 anos (4,44). Por outro lado, verificam-se os menores valores nos inquiridos que trabalham na YKK Portugal entre 1 e 3 anos (3,63) e nos que estão na organização entre os 7 e os 15 anos (4,00). O grupo de inquiridos que se encontra na empresa entre 1 e 3 anos é o único que apresenta um *score* inferior a 4 pontos.

No que se refere à dimensão “orientação para a equipa”, o grupo de inquiridos que atribuiu, em média, a maior pontuação foi, uma vez mais, aqueles que se encontram na YKK Portugal entre os 16 e os 20 anos (4,75). Logo de seguida, foram os inquiridos que se encontram na empresa entre 1 e 3 anos que atribuíram a maior pontuação (4,63) e também aqueles que estão há mais de 21 anos (4,56). Contrariamente, os menores valores médios registaram-se nas respostas dos colaboradores que estão há menos de 1 ano na empresa (3,50) e nos que estão entre os 11 e os 15 anos (4,00). Mais uma vez, voltou-se a verificar uma resposta com

um *score* inferior a 4 pontos, desta vez no grupo de indivíduos que está há menos de 1 ano na empresa.

Relativamente à “capacidade de desenvolvimento”, também aqui se verificou um maior valor no grupo de inquiridos que se encontra na organização entre os 16 e os 20 anos (4,75), mas desta vez seguido daqueles que lá trabalham há mais de 25 anos (4,25) e dos que estão entre os 3 e os 6 anos (4,25). Por outro lado, mais uma vez se registou um valor inferior a 4 pontos, sendo este o valor mais baixo, novamente no grupo de inquiridos que está há menos de 1 ano na empresa (3,50).

No que diz respeito à dimensão dos “valores nucleares”, contrariamente ao que aconteceu nas duas dimensões anteriores, foram os inquiridos que estão há menos de 1 ano na empresa que atribuíram a maior e mais alta pontuação a esta dimensão (5,00). De seguida, encontram-se aqueles que fazem parte da YKK Portugal entre os 7 e os 10 anos (4,67). Por outro lado, os valores mais baixos registam-se nos grupos de inquiridos que estão na empresa entre os 11 e os 15 anos (4,00) e entre os 4 e os 6 anos (4,13).

De seguida, encontra-se a dimensão “acordo” que regista a maior pontuação no grupo de inquiridos que está na YKK Portugal entre os 21 e os 25 anos (4,44). Logo de seguida, com o mesmo valor (4,38) encontram-se aqueles que registam uma antiguidade entre os 16 e os 20 anos e aqueles que estão há mais de 25 anos na empresa. Por outro lado, os valores mais baixos registam-se, todos com a mesma pontuação (4,00), nos grupos de inquiridos que trabalham na empresa há menos de 1 ano e entre os 7 e os 15 anos.

Quanto à dimensão “coordenação e integração”, as maiores pontuações registaram-se no grupo de inquiridos que se encontra na empresa há mais de 25 anos, logo seguido pelos que lá trabalham entre os 16 e 20 anos. Em contrapartida, as pontuações mais baixas foram registadas nos grupos de inquiridos que estão na YKK Portugal entre 1 e 3 anos (3,75), entre os 16 e os 20 anos (3,78) e os 4 e os 6 anos (3,88).

A dimensão “criação de mudança”, contrariamente à anterior, não registou nenhum valor abaixo dos 4 pontos. O valor mais elevado pertence ao grupo de inquiridos que se encontra na organização entre os 16 e 20 anos (4,75), tal como já se verificou nalgumas dimensões anteriores. De seguida, encontram-se os grupos que trabalham na YKK Portugal entre os 7 e os 10 anos (4,67) e há mais de 25 anos (4,38). Contrariamente, os valores mais baixos

pertencem aos colaboradores que estão na empresa há menos de 1 ano (4,00), entre os 11 e os 15 anos (4,00) e entre os 21 e os 25 anos (4,00).

Relativamente à dimensão “foco no cliente”, o valor mais elevado registou-se, uma vez mais, no conjunto de inquiridos que se encontra na organização entre os 16 e os 20 anos (4,75), seguido daqueles que lá trabalham há mais de 25 anos (4,50). Por outro lado, os valores mais baixos registaram-se nos inquiridos que se encontram na YKK Portugal há menos de 1 ano (3,00) e nos que se encontram entre 1 e 3 anos (3,63).

De seguida, na dimensão “aprendizagem organizacional”, uma vez mais, foram os colaboradores que se encontram na organização entre os 16 e os 20 anos que registam a maior pontuação média (4,88) relativa a esta dimensão. Logo de seguida, encontram-se os que integram a YKK Portugal há mais de 25 anos (4,56), mas também os que estão há menos de 1 ano (4,50), contrariamente ao que aconteceu na dimensão anterior em que este grupo apresentou a menor pontuação.

No que diz respeito à dimensão “direção estratégica e intenção”, tal como já aconteceu por várias vezes, a maior pontuação (4,75) registou-se no grupo de inquiridos que trabalha na empresa entre os 16 e os 20 anos. Logo a seguir, encontram-se aqueles que estão entre os 7 e os 10 anos (4,67) e os que estão há mais de 25 anos (4,56). Por contrapartida, o menor valor regista-se no grupo de inquiridos que está há menos do que 1 ano na empresa (3,50).

Relativamente à dimensão “metas e objetivos”, tal como anteriormente, os inquiridos que trabalham na empresa entre os 16 e os 20 anos foram os que registaram o maior valor médio de respostas (4,75). A estes, seguem-se o que se encontram na empresa entre os 21 e os 25 anos (4,56) e os que estão há mais de 25 anos (4,50). Por outro lado, os menos valores registaram-se nos grupos de inquiridos que estão na YKK Portugal entre os 11 e os 15 anos (3,50) entre os 7 e os 10 anos (4,00) e ainda nos que estão há menos de 1 ano (4,00).

Por último, relativamente à dimensão “visão”, foi novamente o grupo de inquiridos que se encontra na YKK Portugal entre os 16 e os 20 anos que registou os maiores valores (4,75). De seguida, encontram-se os que lá estão há mais de 25 anos (4,50) e os que estão entre os 21 e os 25 anos (4,22). Nesta última dimensão, não se registaram pontuações abaixo de 4,00 pontos, ainda que os valores mais baixos tenham sido exatamente de 4,00 nos grupos de

indivíduos que estão há menos de 1 ano na empresa e no conjunto de intervalos compreende os que lá estão entre os 4 e os 15 anos.

Considerando as diferentes antiguidades estabelecidas, verifica-se que o grupo que apresenta as maiores pontuações é, tal como verificado em várias dimensões anteriormente, o que diz respeito aos inquiridos que trabalham na YKK Portugal entre os 16 e os 20 anos (4,67). Logo de seguida, encontram-se os que lá trabalham há mais de 25 anos (4,47) e os que estão entre os 21 e os 25 anos (4,25). Em contrapartida, os grupos que registaram os menores valores foram os dos inquiridos que trabalham na empresa há menos de 1 ano (3,96) e dos que trabalham entre os 11 e os 15 anos (3,96).

Assim, verifica-se que a quase totalidade dos grupos de colaboradores inquiridos detêm uma concordância positiva (com valores acima de 4) para com os itens das dimensões em questão, excetuando os grupos de inquiridos que se encontram na empresa há menos de 1 ano e os que estão entre os 11 e os 15 anos, que apresentam um *score* de 3,96, cada.

Concluída esta análise, procede-se agora para o estudo dos resultados provenientes do cruzamento dos valores médios entre as dimensões da comunicação interna e o dado de caracterização referente à antiguidade na organização (Tabela 9).

Tabela 9 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e a "Antiguidade na YKK Portugal"

	< 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	11 -15 anos	16 -20 anos	21 -25 anos	> 25 anos
Objetivos estratégicos	3,00	4,38	4,00	4,33	4,00	4,75	4,33	4,50
Processos integrados	2,50	3,88	3,88	3,67	4,00	4,75	4,33	4,38
Canais e meios eficazes	2,50	3,75	4,00	4,00	4,00	4,63	4,44	4,56
Suporte da gestão	4,00	4,00	4,25	4,00	3,50	4,25	4,33	4,50
Mensagens direcionadas	4,00	4,38	4,38	4,67	4,00	4,88	4,22	4,56

Posicionamento e avaliação	4,00	4,13	4,38	4,67	4,00	4,63	4,33	4,50
Score geral (1-5)	3,33	4,09	4,15	4,22	3,92	4,65	4,33	4,50

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à primeira dimensão, “objetivos estratégicos”, verifica-se que os colaboradores que possuem uma antiguidade na YKK Portugal entre os 16 e os 20 anos são aqueles que têm uma concordância mais positiva (4,75) no que diz respeito à forma em como a comunicação interna é capaz de espelhar as estratégias centrais da organização. A seguir a estes, encontra-se o grupo de colaboradores que trabalha na organização há mais de 25 anos (4,50). Por outro lado, os valores mais baixos registam-se nos colaboradores que fazem parte da YKK Portugal há menos de 1 ano (3,00), entre os 4 e os 6 anos (4,00) e entre os 11 e os 15 anos (4,00).

No que se refere à dimensão “processos integrados”, observa-se que os maiores valores se registam, uma vez mais, no grupo de colaboradores que se encontra na YKK Portugal entre os 16 e os 20 anos (4,75). Logo a seguir, voltam a encontrar-se os colaboradores que fazem parte da empresa há mais de 25 anos (4,38). Em contrapartida, o menor valor também se volta a verificar nos colaboradores que trabalham na empresa há menos de 1 ano (2,50), seguido dos que estão entre os 7 e os 10 anos (3,67).

Quanto à dimensão “canais e meios eficazes”, seguindo as tendências anteriores, também nesta dimensão o valor mais elevado (4,63) se registou no grupo de inquiridos que se encontra na organização entre os 16 e os 20 anos, seguido dos que lá trabalham há mais de 25 anos (4,56). Por outro lado, e seguindo igualmente as tendências anteriores, o valor mais baixo (2,50) diz respeito aos colaboradores que estão na empresa há menos de 1 ano, seguido dos que estão entre 1 e 3 anos (3,75).

De seguida, relativamente à dimensão “suporte da gestão”, verifica-se que, desta vez, o grupo de inquiridos a registar o valor mais elevado (4,50) diz respeito aos que trabalham na YKK Portugal há mais de 25 anos. Logo de seguida, encontram-se os colaboradores que estão entre os 21 e os 25 anos (4,33). Por outro lado, o valor mais baixo, que diz também

respeito ao único valor abaixo dos 4 pontos, foi registado no grupo de inquiridos que possui uma antiguidade na organização entre os 11 e os 15 anos (3,50).

Em relação à dimensão “mensagens direcionadas”, verifica-se que o grupo de colaboradores que regista o nível de concordância mais elevado (4,88) é o que possui uma antiguidade entre os 16 e os 20 anos. Seguidamente, encontram-se os inquiridos com uma antiguidade entre os 7 e os 10 anos (4,67) e os que estão há mais de 25 anos na organização (4,56). Por outro lado, os valores mais baixos voltam-se a registar nos colaboradores que estão na empresa há mais de 1 ano (4,00) e naqueles que estão entre os 11 e os 15 anos (4,00).

Por último, relativamente à dimensão “posicionamento e avaliação”, o maior valor (4,67) registou-se no grupo de inquiridos que possui uma antiguidade entre os 7 e os 10 anos. Depois, encontram-se os colaboradores que estão na empresa entre os 16 e os 20 anos (4,63) e os que estão há mais de 25 anos (4,50). Em contrapartida, os menores valores registaram-se, tal como anteriormente, no grupo de inquiridos que se encontra na empresa há menos de 1 ano (4,00) e naqueles que lá estão entre os 11 e os 15 anos (4,00).

Por conseguinte, verifica-se que a maioria dos grupos de inquiridos atribui um nível de concordância superior a 4 pontos, excetuando os colaboradores que se encontram na YKK Portugal há menos de 1 ano (3,33) e entre os 11 e os 15 anos (3,92). O maior nível de concordância regista-se no grupo de colaboradores que possui uma antiguidade situada entre os 16 e os 20 anos (4,65).

Tal como referido no final do ponto anterior, concluída a análise às dimensões referentes às variáveis da cultura organizacional e da comunicação interna, torna-se agora relevante entender através de que meios de comunicação interna é que os colaboradores, com diferentes antiguidades, consideram que a YKK Portugal está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização (Tabela 10).

Tabela 10 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 10, “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”, e a "Antiguidade na YKK Portugal"

	< 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	11 -15 anos	16 -20 anos	21 -25 anos	> 25 anos
Nas reuniões de trabalho	3,50	4,25	4,00	3,67	4,00	4,63	4,22	4,38
Através da Newsletter interna	4,00	4,00	4,13	4,33	4,00	4,75	4,33	4,44
Em cartazes disponíveis nas áreas comuns	3,50	3,75	3,88	3,67	3,50	4,00	4,00	4,19
Através do Manual de Acolhimento	4,00	4,13	4,13	4,00	4,00	4,75	4,33	4,38
Através do WhatsApp	3,50	4,25	4,00	4,33	4,00	4,63	4,56	4,50
Através do E-mail	3,50	3,88	4,25	4,00	4,00	4,75	4,33	4,56
Através da App GFoundry	4,00	4,00	4,00	4,00	3,50	4,50	4,22	4,31
Em Atividades desenvolvidas	4,00	4,25	4,13	4,33	4,00	4,75	4,44	4,38
Através do Portal do Colaborador	3,00	3,63	3,38	4,33	3,00	4,50	4,00	4,50
Score geral (1-5)	3,67	4,02	3,99	4,07	3,78	4,58	4,27	4,40

Fonte: Elaboração própria

Quando particularizamos os resultados desta pergunta, distinguindo de acordo com os grupos de antiguidades definidos, observamos que o grupo de inquiridos que se encontra na organização há menos de 1 ano é o que apresenta um nível de concordância global menor (3,67) quanto à eficácia destes meios em espelhar a cultura da YKK Portugal. Por outro lado, o grupo de inquiridos que trabalha na empresa entre os 16 e os 20 anos é o que apresenta um

nível de concordância maior (4,58), seguido dos que estão na empresa há mais de 25 anos (4,40).

Concluída esta análise, torna-se agora pertinente entender quais são os meios de comunicação interna mais valorizados pelos colaboradores da empresa.

Assim, a Tabela 11 sumariza os resultados provenientes da pergunta 11, em que estão expressas as frequências absolutas e relativas (esta, em percentagem) do número de respostas. No caso das tabelas referentes à pergunta 11, as percentagens intermédias foram arredondadas para uma casa decimal, sendo que o total tem em consideração os valores reais que reúnem, assim, um total de 100% de respostas em cada coluna. Esta regra é aplicada em todas estas tabelas respeitantes a cada um dos dados de caracterização que são pormenorizadamente analisados.

Tabela 11 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 11, “Através desses meios, seleccione aqueles que mais valoriza (máximo de 4)”, e a "Antiguidade na YKK Portugal"

	< 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	11 -15 anos	16 -20 anos	21 -25 anos	> 25 anos
Reuniões Kaizen	1	7	7	3	1	8	6	11
	12,5%	23,3%	21,9%	27,2%	12,5%	25,0%	18,2%	17,7%
Newsletter interna	1	4	6	2	1	3	7	6
	12,5%	13,3%	18,8%	18,2%	12,5%	9,4%	21,2%	9,7%
Comunicação nos espaços comuns	1	4	1	1	1	4	3	7
	12,5%	13,3%	3,1%	9,1%	12,5%	12,5%	9,1%	11,3%
Manual de Acolhimento	1	4	1	2	0	1	0	4
	12,5%	13,3%	3,1%	18,2%	0,0%	3,1%	0,0%	6,5%
WhatsApp	1	7	7	2	2	6	8	7
	12,5%	23,3%	21,9%	18,2%	25,0%	18,8%	24,2%	11,3%
E-mail	1	1	5	1	1	6	2	10
	12,5%	3,3%	15,6%	9,1%	12,5%	18,8%	6,1%	16,1%
	1	0	1	0	0	1	1	1

App GFoundry	12,5%	0,0%	3,1%	0,0%	0,0%	3,1%	3,0%	1,6%
Atividades desenvolvidas	1	3	3	0	2	3	6	10
	12,5%	10,0%	9,4%	0,0%	25,0%	9,4%	18,2%	16,1%
Portal do Colaborador	0	0	1	0	0	0	0	6
	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,7%
Total	8	30	32	11	8	32	33	62
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

Através da tabela anterior é possível observar que existe uma preferência generalizada nas Reuniões *Kaizen* e no *WhatsApp*. Apenas os colaboradores que se encontram na YKK Portugal entre os 11 e os 15 anos, entre os 21 e os 25 anos, e há mais do que 25 anos é que não seguiram esta tendência. Os primeiros mostram ter uma especial preferência pelo *WhatsApp* (25%), mas também pelas Atividades desenvolvidas (25%). Os segundos, além do *WhatsApp* (24,2%), também nutrem preferência pela *Newsletter* interna (21,2%). Por fim, grande parte dos inquiridos que está na empresa há mais de 25 anos, além das Reuniões *Kaizen* (17,7%), também escolheu o *E-mail* (16,1%) e as Atividades desenvolvidas (16,1%).

No que se refere aos meios de comunicação interna menos escolhidos, observa-se que, em todos os grupos de antiguidades (com exceção dos colaboradores que estão na empresa há mais de 25 anos), os valores e percentagens mais baixas encontram-se no Portal do Colaborador. Já os colaboradores que estão na empresa há mais tempo, optam por escolher menos a App *GFoundry* (1,6%), seguida do Manual de Acolhimento (6,5%).

Por fim, a Tabela 12 vem revelar quais as áreas de conteúdos que os colaboradores, de acordo com os seus grupos de antiguidade, mais gostariam de ver implementadas no Portal do Colaborador da empresa.

Tabela 12 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 12, “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”, e a "Antiguidade na YKK Portugal"

	< 1 ano	1 – 3 anos	4 – 6 anos	7 – 10 anos	11 -15 anos	16 -20 anos	21 -25 anos	> 25 anos
Espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização	3,50	4,00	4,13	4,33	4,00	4,75	4,44	4,19
Galeria de imagens, fotografias e vídeos	4,00	4,25	4,38	4,00	4,50	4,50	4,67	4,13
Fórum de opinião e discussão	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,44	4,06
Informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa	5,00	4,38	4,13	4,00	4,50	4,75	4,67	4,44
Possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas	3,00	3,88	4,00	3,67	4,50	4,50	3,78	3,88
Informações institucionais	4,50	4,00	4,13	4,33	4,50	4,75	4,33	4,19
Score geral (1-5)	4,00	4,09	4,13	4,06	4,42	4,54	4,39	4,15

Fonte: Elaboração própria

De um modo geral, quase todos os grupos de antiguidade registam os seus valores de concordância máximos na opção “informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa”, excetuando-se o grupo de inquiridos que está na empresa entre os 4 e os 6 anos que demonstra uma preferência maior pela introdução de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos, os colaboradores que estão entre os 7 e os 10 anos que preferem um espaço

dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização, e também o grupo que se opõe, exceto na que se refere ao espaço para o envio de sugestões.

Ao analisar-se os menores valores médios, conclui-se que a opção “possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas” é a que mais vezes regista os valores mais baixos, com exceção do grupo de inquiridos que está na empresa entre os 11 e os 15 anos que dá menos preferência a um espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões, e do grupo que tem uma antiguidade entre os 16 e os 20 anos que pontua inferiormente a opção que se refere ao fórum de opinião e discussão.

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

Após a concretização da análise dos resultados referentes ao dado de caracterização “Antiguidade na YKK Portugal”, torna-se agora pertinente analisar os resultados provenientes das respostas dadas conforme o local de trabalho, Carregado ou Maia.

Esta análise seguirá o formato anterior, sendo que, primeiramente, serão analisados os dados referentes às dimensões da cultura organizacional (Tabela 13). De um modo geral, são registados valores positivos, não existindo qualquer *score* geral inferior a 4 pontos.

Tabela 13 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e o "Local de trabalho"

	Carregado	Maia
<i>Empowerment</i>	4,23	4,33
Orientação para a equipa	4,53	4,33
Capacidade de desenvolvimento	4,26	4,22
Valores nucleares	4,47	4,33
Acordo	4,36	3,89

Coordenação e integração	4,19	4,11
Criação de mudança	4,34	4,11
Foco no cliente	4,11	4,44
Aprendizagem organizacional	4,32	4,44
Direção estratégica e intenção	4,40	4,33
Metas e objetivos	4,47	3,78
Visão	4,36	4,00
Score geral (1-5)	4,34	4,19

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à primeira dimensão, “*empowerment*”, os grupos de inquiridos de ambas as localizações registaram valores de concordância bastante idênticos, com um nível de concordância de 4,23 no Carregado e de 4,33 na Maia.

Depois, em relação à dimensão “orientação para a equipa”, o grupo de inquiridos do Carregado registou o maior valor (4,53) considerando todas as dimensões em ambas as localizações. Por outro lado, a Maia registou um valor mais baixo de 4,33.

No que diz respeito à terceira dimensão, “capacidade de desenvolvimento”, observa-se que o grupo de inquiridos do Carregado registou um maior valor (4,26) do que o grupo de inquiridos da Maia (4,22).

Quanto à dimensão “valores nucleares”, também no lado do Carregado se verifica um elevado valor (4,47) em comparação ao registado na Maia que, ainda que elevado, é mais baixo do que o anterior (4,33).

A dimensão “acordo” também registou um valor elevado no Carregado (4,36), mas, em contrapartida, observa-se um valor bastante baixo no nível de concordância dos inquiridos da Maia (3,89).

Em relação à dimensão “coordenação e integração”, verifica-se, novamente, um maior valor registado no nível de concordância proveniente do grupo de inquiridos do Carregado (4,19), em comparação ao valor registado na Maia (4,11).

Relativamente à dimensão “criação de mudança”, registou-se um valor de 4,34 para o Carregado e 4,11 para a Maia.

Por outro lado, na dimensão “foco no cliente”, torna-se bastante pertinente observar que, contrariamente ao que tem vindo a acontecer nas restantes dimensões, aqui o menor valor registou-se no Carregado (4,11) e o maior na Maia (4,44).

Quanto à dimensão “aprendizagem organizacional”, o grupo de inquiridos do Carregado registou um nível de concordância em 4,32 pontos, enquanto na Maia se registou um valor de 4,44.

A dimensão “direção estratégica e intenção” registou um valor maior na coluna do Carregado (4,40) do que no da Maia (4,33).

Já a dimensão “metas e objetivos” foi a que registou o menor valor na Maia (3,78), enquanto no Carregado se observa um valor consideravelmente elevado de 4,47.

Por último, a dimensão “visão” regista um valor de 4,36 na média de respostas provenientes dos colaboradores do Carregado, em comparação ao valor de 4,00 proveniente da Maia.

Considerando todos estes valores, é possível observar que os colaboradores do Carregado detêm uma concordância geral de 4,34 relativamente aos itens apresentados correspondentes às dimensões da cultura organizacional. Esse valor demonstra-se superior à dos colaboradores da Maia (4,19). Ainda assim, registaram-se valores superiores na Maia nas dimensões do “*empowerment*”, do “foco no cliente” e da “aprendizagem organizacional”.

Na Tabela 14 é possível observar os valores médios referentes às dimensões da comunicação interna. No geral, registaram-se valores positivos acima de 4, ainda que na média das respostas de duas dimensões referentes ao grupo de inquiridos da Maia se tenham registados dois valores abaixo de 4.

Tabela 14 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e o "Local de trabalho"

	Carregado	Maia
Objetivos estratégicos	4,40	4,00
Processos integrados	4,11	3,89
Canais e meios eficazes	4,28	4,00
Suporte da gestão	4,32	3,89
Mensagens direcionadas	4,49	4,33
Posicionamento e avaliação	4,43	4,22
Score geral (1-5)	4,34	4,06

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à primeira dimensão, “objetivos estratégicos”, observa-se que o grupo de inquiridos que trabalha no Carregado oferece uma pontuação média superior (4,40) do que os colaboradores que se encontram na Maia (4,00).

Relativamente à segunda dimensão, “processos integrados”, em ambas as localizações se registaram os valores mais baixos da totalidade das dimensões que compõem a avaliação da comunicação interna. Assim, o grupo de inquiridos do Carregado atribui uma concordância de 4,11 e o grupo de inquiridos da Maia de 3,89.

Quanto à terceira dimensão “canais e meios eficazes”, no que respeita o grupo de inquiridos pertencente ao Carregado, observa-se que estes atribuem uma concordância média de 4,28, enquanto na Maia regista-se um valor de 4,00.

Já a quarta dimensão, “suporte da gestão”, regista um baixo valor de concordância da parte dos colaboradores da Maia, 3,89. Por outro lado, os colaboradores do Carregado já conferem uma concordância maior (4,32).

Quanto à quinta dimensão, “mensagens direcionadas”, o grupo de inquiridos do Carregado regista um valor de 4,49 e os colaboradores da Maia de 4,33.

Por último, relativamente à dimensão “posicionamento e avaliação”, constata-se que o grupo de inquiridos pertencentes ao Carregado atribuem uma concordância média de 4,43, enquanto os colaboradores da Maia concedem de 4,22.

Analisando todos estes valores, denota-se que o grupo de inquiridos do Carregado é o que atribui uma média de resultados mais positivos (4,34) quando comparados aos provenientes dos colaboradores da Maia (4,06).

De seguida, é realizada a análise à pergunta 10 a partir da qual se pretende compreender se os colaboradores que trabalham em localizações diferentes da empresa poderão considerar diferentes meios de comunicação interna quando confrontados com a pergunta “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?” (Tabela 15).

Tabela 15 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 10, “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”, e o "Local de Trabalho"

	Carregado	Maia
Nas reuniões de trabalho	4,30	3,89
Através de <i>Newsletter</i> interna	4,36	4,11
Em cartazes disponíveis nas áreas comuns	4,09	3,22
Através do Manual de Acolhimento	4,34	4,11
Através do <i>WhatsApp</i>	4,45	3,89
Através do <i>E-mail</i>	4,34	4,22
Através da App <i>GFoundry</i>	4,26	3,78
Em Atividades desenvolvidas	4,36	4,33
Através do Portal do Colaborador	4,13	3,44
<i>Score</i> geral (1-5)	4,29	3,89

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela anterior, é possível observar que os colaboradores que trabalham na sede da empresa, no Carregado, têm um nível de concordância superior ao dos colaboradores que se localizam na Maia (4,29 face a 3,89, respetivamente). Quando se analisam os meios individualmente, observa-se que nenhum deles regista um valor médio superior na Maia face ao Carregado. Ademais, no Carregado registam-se valores acima de 4, enquanto na Maia se registam 5 valores abaixo de 4.

Os colaboradores do Carregado consideram que o *WhatsApp* (4,45) e as Atividades desenvolvidas (4,36) internamente são os meios de comunicação interna que melhor espelham a cultura da organização. Por outro lado, os colaboradores da Maia estão de acordo no que diz respeito às Atividades (4,33), mas, logo de seguida, consideram ser o *E-mail* (4,22) que espelha mais eficazmente a cultura organizacional. No que diz respeito aos meios de comunicação que não espelham tão eficazmente esta cultura, ambos os grupos de inquiridos consideram que são os Cartazes disponíveis nas áreas comuns e o Portal do Colaborador.

Concluída esta fase de análise, proceder-se-á à análise das preferências dos meios de comunicação interna tendo em consideração a localização dos inquiridos (Tabela 16).

Tabela 16 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 11, “Através desses meios, seleccione aqueles que mais valoriza (máximo de 4)”, e o “Local de trabalho”

	Carregado		Maia	
Reuniões Kaizen	41	22,8%	3	8,3%
Newsletter interna	22	12,2%	8	22,2%
Comunicação nos espaços comuns	22	12,2%	0	0,0%
Manual de Acolhimento	10	5,6%	3	8,3%
WhatsApp	35	19,4%	5	13,9%
E-mail	19	10,6%	8	22,2%
App GFoundry	3	1,7%	2	5,6%

Atividades desenvolvidas	22	12,2%	6	16,7%
Portal do Colaborador	6	3,3%	1	2,8%
Total	180	100%	36	100%

Fonte: Elaboração própria

Tendo em vista a tabela anterior, observa-se que os inquiridos que trabalham no Carregado têm uma preferência maior pelas Reuniões *Kaizen* (22,8%) e pelo *WhatsApp* (19,4%). Por outro lado, os colaboradores que se encontram na Maia valorizam mais a *Newsletter* interna (22,2%) e o *E-mail*. (22,2%).

No que diz respeito aos meios de comunicação interna menos valorizados em cada uma destas localizações, no Carregado existe menor preferência pela App *GFoundry* (1,7%) e pelo Portal do Colaborador (3,3%), enquanto na Maia a preferência é menor pela Comunicação nos espaços comuns (0%), mas também pelo Portal do Colaborador (2,8%).

Por fim, procede-se à análise da pergunta 12 (Tabela 17).

Tabela 17 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 12, “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”, e o “Local de Trabalho”

	Carregado	Maia
Espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização	4,30	4,00
Galeria de imagens, fotografias e vídeos	4,28	4,56
Fórum de opinião e discussão	4,11	4,11
Informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa	4,47	4,44
Possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas	3,98	3,78

Informações institucionais	4,28	4,33
Score geral (1-5)	4,24	4,20

Fonte: Elaboração própria

Com base nos dados anteriores, é possível verificar que o grupo de inquiridos do Carregado demonstra ter uma preferência acrescida pela implementação de uma área dedicada a informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (4,47), logo seguida de um espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização (4,30). Por outro lado, estes colaboradores demonstram menos preferência pela possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas (3,98), seguido do fórum de opinião e discussão (4,11).

Já os colaboradores pertencentes à Maia, nutrem uma particular preferência pela criação de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos (4,56), seguida de um espaço com informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (4,44). Contrariamente, dão menos preferência também à possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas (3,78) e a um espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões (4,00).

4.3.3. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Área/Departamento” e os dados gerais do estudo

Por fim, após a análise dos resultados provenientes do cruzamento entre as variáveis anteriores (da antiguidade e do local de trabalho) e os dados gerais do estudo, importa agora examinar o conjunto de resultados que se observarão consoante as áreas/departamentos existentes na YKK Portugal. Como tal, por questões estruturais, nas tabelas abaixo (Tabelas 18-22) foram utilizadas siglas para identificarem essas mesmas áreas. Esta identificação foi feita da seguinte forma:

- (i) A – Administração;
- (ii) V – Vendas;
- (iii) SP – Secções Primárias;
- (iv) M – Montagem;

- (v) A&D – Armazém & Despacho;
- (vi) L&PP – Logística e Planeamento de Produção;
- (vii) M&K – Manutenção & *Kaizen*;
- (viii) T&TPM – Técnica & TPM;
- (ix) QAS&2 – QAS & 2ª Inspeção.

Em primeiro lugar, tal como tem vindo a acontecer anteriormente, proceder-se-á à análise das dimensões referentes à cultura organizacional (Tabela 18).

No geral, observam-se resultados positivos na quase totalidade dos *scores* gerais, com uma única exceção na área da Manutenção & *Kaizen* que registou um valor abaixo de 4.

Tabela 18 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Cultura Organizacional e a "Área/Departamento"

	A	V	SP	M	A&D	L&PP	M&K	T&TPM	QAS&2
Empowerment	4,50	4,40	4,13	4,07	4,33	4,50	4,00	4,00	4,25
Orientação para a equipa	4,83	4,47	4,25	4,79	4,33	5,00	4,00	4,00	4,00
Capacidade de desenvolvimento	4,83	4,27	4,13	4,29	4,33	4,50	4,00	3,50	3,75
Valores nucleares	5,00	4,40	4,13	4,43	4,67	5,00	4,00	4,50	4,25
Acordo	4,67	4,13	4,38	4,21	4,67	5,00	3,50	4,50	4,00
Coordenação e integração	4,83	4,07	4,13	4,14	3,33	4,50	3,50	4,00	4,00
Criação de mudança	4,83	4,27	4,50	4,36	3,33	5,00	3,50	4,00	4,00
Foco no cliente	4,17	4,40	4,25	4,29	3,33	4,50	3,50	3,50	3,75
Aprendizagem organizacional	4,83	4,47	4,13	4,36	3,33	5,00	4,00	4,00	4,25

Direção estratégica e intenção	5,00	4,40	4,13	4,43	4,33	5,00	4,00	4,00	4,00
Metas e objetivos	5,00	4,13	4,38	4,50	4,33	4,50	3,50	4,50	4,00
Visão	5,00	4,20	4,13	4,57	4,00	4,00	3,50	4,50	3,75
Score geral (1-5)	4,79	4,30	4,22	4,37	4,11	4,71	3,75	4,08	4,00

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à primeira dimensão, “empowerment”, observam-se os maiores valores nas áreas da Administração (4,50) e da Logística e Planeamento de Produção (4,50). Em contrapartida, os níveis de concordância mais baixos dizem respeito às áreas da Manutenção & Kaizen (4,00) e da Técnica & TPM (4,00).

Quanto à segunda dimensão, “orientação para a equipa”, o valor mais elevado registou-se na área da Logística e Planeamento da Produção, que atingiu o valor máximo de 5. Logo a seguir, posiciona-se o departamento da Administração (4,83) com um valor novamente elevado. Por outro lado, os mais baixos foram novamente na Manutenção & Kaizen (4,00), na Técnica & TPM (4,00), mas também na área do QAS & 2ª Inspeção (4,00).

Na terceira dimensão, “capacidade de desenvolvimento”, o valor médio mais elevado pertence ao grupo de inquiridos da Administração (4,83), logo seguido da área da Logística e Planeamento de Produção (4,50). Contrariamente, os valores mais baixos pertencem, mais uma vez, às áreas da Técnica & TPM (3,50) e do QAS & 2ª Inspeção (3,75).

No que diz respeito à dimensão “valores nucleares”, observa-se que as duas áreas da Administração e da Logística e Planeamento de Produção voltaram a registar os valores mais elevado, desta vez, ambas com 5 valores, cada. Por outro lado, os valores mais baixos pertencem à área da Manutenção & Kaizen (4,00) e das Secções Primárias (4,13).

Relativamente à dimensão “acordo”, o nível de concordância mais elevado regista-se na área da Logística e Planeamento de Produção (5,00). Logo de seguida, encontram-se as áreas da Administração (4,67) e do Armazém & Despacho (4,67). Em contrapartida, o valor mais baixo volta-se a registar na área da Manutenção & Kaizen (3,50).

No que se refere à dimensão da “coordenação e integração”, foram novamente as áreas da Administração (4,83) e da Logística e Planeamento de Produção (4,50) a registarem os níveis de concordância mais elevados. Por outro lado, e seguindo a tendência verificada anteriormente, os menores valores pertencem às áreas do Armazém & Despacho (3,33) e da Manutenção & *Kaizen* (3,50).

Também a dimensão “criação de mudança” vê os seus maiores níveis de concordância pertencer às áreas da Logística e Planeamento de Produção (5,00) e da Administração (4,83). Por outro lado, os valores mais baixos voltam a registar-se nas áreas do Armazém & Despacho (3,33) e da Manutenção & *Kaizen* (3,50).

Quanto à dimensão “foco no cliente”, mais uma vez, um dos valores mais elevados pertence à área da Logística e Planeamento de Produção (4,50). No entanto, logo de seguida, desta vez encontramos a área das Vendas com um nível médio de concordância de 4,40. Em contrapartida, os menores valores voltam-se a registar nas áreas do Armazém & Despacho (3,33) e da Manutenção & *Kaizen* (3,50). No entanto, a acrescentar a estas duas áreas está também a área da Técnica & TPM com o mesmo valor de 3,50.

Relativamente à dimensão “aprendizagem organizacional”, tal como anteriormente, os níveis de concordância mais elevados pertencem às áreas da Logística e Planeamento de Produção (5,00) e da Administração (4,83). Em contrapartida, o valor mais baixo faz-se sentir na área do Armazém & Despacho (3,33).

A dimensão “direção estratégica e intenção”, tal como tem vindo a acontecer, regista os valores mais elevados nas áreas da Administração e da Logística e Planeamento de Produção, ambas com uma pontuação de 5. Do outro lado, encontram-se os valores mais baixos que pertencem às áreas da Manutenção & *Kaizen*, da Técnica & TPM, e do QAS & 2ª Inspeção, todos eles com uma média de 4 pontos em 5.

Já a dimensão das “metas e objetivos” registou o valor mais elevado novamente no departamento da Administração (5,00). Várias outras áreas registaram o segundo valor mais elevado, 4,50, nomeadamente a área da Montagem, da Técnica & TPM, e da Logística e Planeamento de Produção. Em contrapartida, o valor médio mais baixo diz respeito à área da Manutenção & *Kaizen* (3,50).

Por último, a dimensão “missão” registou no departamento da Administração o valor médio mais elevado (5,00). De seguida, encontra-se a área da Montagem (4,57). Por outro lado, os valores mais baixos dizem respeito à área da Manutenção & *Kaizen* (3,50) e do QAS & 2ª Inspeção (3,75).

De um modo geral, observa-se que todas as áreas registaram valores médios de concordância positivos e acima de 4, com exceção da área da Manutenção & *Kaizen* que regista um valor de 3,75.

Concluída a análise às dimensões referentes à cultura organizacional, importa agora olhar para os valores registados nas dimensões que compõem a avaliação da comunicação interna (Tabela 19). De um modo geral, verificam-se novamente valores positivos, com todas as dimensões a registar valores médios superiores a 4.

Tabela 19 - Cruzamento dos valores médios entre as dimensões da Comunicação Interna e a "Área/Departamento"

	A	V	SP	M	A&D	L&PP	M&K	T&TPM	QAS&2
Objetivos estratégicos	4,83	4,13	4,25	4,57	4,67	4,50	4,00	4,50	3,50
Processos integrados	4,83	4,13	4,25	4,14	4,00	4,50	3,50	4,00	3,50
Canais e meios eficazes	4,50	4,27	4,25	4,21	4,33	5,00	4,00	4,00	3,50
Suporte da gestão	4,50	4,07	4,50	4,21	4,33	5,00	4,00	4,00	4,00
Mensagens direcionadas	4,83	4,27	4,38	4,64	4,67	5,00	4,00	4,50	4,00
Posicionamento e avaliação	4,50	4,27	4,50	4,50	4,67	5,00	4,00	4,00	4,00
Score geral (1-5)	4,67	4,19	4,36	4,38	4,11	4,83	3,92	4,17	3,75

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à primeira dimensão, “objetivos estratégicos”, o departamento da Administração foi aquele que registou o maior valor médio de concordância (4,83). Logo de seguida, encontra-se a área do Armazém & Despacho com um valor de 4,67. Contrariamente, os menores valores dizem respeito às áreas do QAS & 2ª Inspeção (3,50) e da Manutenção & *Kaizen* (4,00).

Na dimensão “processos integrados”, também o departamento da Administração registou o maior valor médio de concordância (4,83), mas desta vez seguido da área da Logística e Planeamento de Produção (4,50). Em contrapartida, os menores valores pertencem, uma vez mais, às áreas da Manutenção & *Kaizen* (3,50) e do QAS & 2ª Inspeção (3,50).

A dimensão “canais e meios eficazes” já regista um *score* ligeiramente inferior, de 4,39. Tal como anteriormente, ainda que com uma ordem trocada, os maiores valores voltam-se a verificar no departamento na área da Logística e Planeamento de Produção (5,00) e no departamento da Administração (4,50). Por outro lado, os valores mais baixos registam-se na área do QAS & 2ª Inspeção (3,50) e nas áreas da Manutenção & *Kaizen* (4,00) e da Técnica & TPM (4,00).

No que se refere à dimensão “suporte da gestão”, esta foi a dimensão que registou o *score* geral mais baixo (4,29). Os maiores valores registam-se na área da Logística e Planeamento de Produção (5,00), mas também no departamento da Administração (4,50) e na área das Secções Primárias (4,50). Em contrapartida, os valores médios de concordância mais baixos dizem respeito às áreas da Manutenção & *Kaizen* (4,00), da Técnica & TPM (4,00) e do QAS & 2ª Inspeção (4,00).

Já a dimensão “mensagens direcionadas” foi a que registou o maior *score* geral (4,55). Esta pontuação é reforçada pelos elevados valores que se observam nas áreas da Logística e Planeamento de Produção (5,00) e da Administração (4,83). No entanto, os valores mais baixos estão visíveis, tal como anteriormente, nas áreas da Manutenção & *Kaizen* (4,00) e do QAS & 2ª Inspeção (4,00).

Por último, a dimensão “posicionamento e avaliação” possui um *score* geral de 4,39, cujas áreas que registaram os maiores valores médios foram a área da Logística e Planeamento de Produção (5,00) e, tal como consta na primeira dimensão, na área do Armazém & Despacho

(4,67). Em contrapartida, os valores mais baixos registam-se, uma vez mais, nas áreas da Manutenção & *Kaizen* (4,00), da Técnica & TPM (4,00) e do QAS & 2ª Inspeção (4,00).

De uma forma geral, todas as áreas e departamentos têm um valor médio de concordância acima de 4 pontos, com exceção das áreas do QAS & 2ª Inspeção (3,75) e da Manutenção & *Kaizen* (3,92). Os maiores níveis de concordância registam-se nas áreas da Logística e Planeamento de Produção (4,83) e da Administração (4,63).

Tal como se tem vindo a fazer com os restantes dados de caracterização, procede-se agora à análise da pergunta 10 tendo por base as diferentes áreas e departamentos da YKK Portugal (Tabela 20).

Tabela 20 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 10, “Através de que meios de comunicação interna é que consideras que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização?”, e a “Área/Departamento”

	A	V	SP	M	A&D	L&PP	M&K	T&TPM	QAS&2
Nas reuniões de trabalho	4,67	3,93	4,38	4,43	4,00	4,50	4,00	4,00	4,00
Através da Newsletter interna	4,67	4,13	4,25	4,36	4,67	5,00	4,00	4,50	4,00
Em cartazes disponíveis nas áreas comuns	4,00	3,53	4,00	4,21	4,67	4,00	4,00	4,50	3,50
Através do Manual de Acolhimento	4,83	4,13	4,25	4,29	4,33	5,00	4,00	5,00	3,75
Através do WhatsApp	4,50	4,13	4,38	4,64	4,67	4,50	4,00	4,00	4,00
Através do E-mail	5,00	4,27	4,25	4,43	4,33	4,00	3,50	4,00	4,00
Através da App GFoundry	4,33	3,93	4,25	4,57	4,00	4,00	3,50	5,00	3,50
Em Atividades desenvolvidas	4,67	4,40	4,25	4,57	4,00	4,00	3,50	4,50	4,00

Através do Portal do Colaborador	4,17	3,80	4,00	4,43	4,00	4,50	3,50	4,00	3,25
Score geral (1-5)	4,54	4,03	4,22	4,44	4,30	4,39	3,78	4,39	3,78

Fonte: Elaboração própria

Quando se observa a tabela anterior, verifica-se que o departamento da Administração (4,54) e da Montagem (4,44) são as áreas que atribuem uma concordância média mais elevada aos meios de comunicação apresentados, acreditando que, numa média geral, estes mesmos meios estão a espelhar eficazmente a cultura da organização. Por outro lado, as áreas que atribuem um nível médio de concordância menor são a Montagem & *Kaizen* (3,78), e o QAS & 2ª Inspeção (3,78).

Considerando especificamente cada uma das áreas, a Administração considera que é o Manual de Acolhimento (4,83) que espelha mais eficazmente a cultura da organização, em oposição aos Cartazes disponíveis nas áreas comuns (4,00).

Já departamento das Vendas considera que são as Atividades desenvolvidas internamente (4,40), contrariamente ao Portal do Colaborador (3,80).

A área das Secções Primárias considera que são as Reuniões de trabalho (4,38) e o *WhatsApp* (4,38), contrariamente aos Cartazes disponíveis nas áreas comuns (4,00) e ao Portal do Colaborador (4,00).

Relativamente à área da Montagem, esta também considera ser o *WhatsApp* (4,64) o meio que melhor espelha a cultura organizacional. Por outro lado, os Cartazes disponíveis nas áreas comuns (4,21) são os que fazem menos bem esta tarefa.

Quanto à área do Armazém & Despacho, este grupo de inquiridos possui o nível de concordância mais positivo, não só no *WhatsApp* (4,67), mas também na *Newsletter* interna (4,67) e nos Cartazes disponíveis nas áreas comuns (4,67). Por outro lado, os menores valores registam-se nas Reuniões de trabalho, na App *GFoundry*, nas Atividades desenvolvidas e do Portal do Colaborador, todos com uma pontuação de 4.

Já a área da Logística e Planeamento de Produção considera também que é a *Newsletter* interna (5,00), ao mesmo tempo do Manual de Acolhimento (5,00) que espelham mais eficazmente a cultura da organização, contrariamente aos Cartazes disponíveis nas áreas comuns, ao *E-mail*, à App *GFoundry* e às Atividades desenvolvidas, todos com uma pontuação de 4.

A área da Manutenção & *Kaizen* considera ser as Reuniões de trabalho, a *Newsletter* interna, os Cartazes disponíveis nas áreas comuns, o Manual de Acolhimento e o WhatsApp, atribuindo um nível de concordância médio de 4 em todos estes meios de comunicação interna. Os restantes, registam todos um valor de 3,50.

Quanto à área da Técnica & TPM, aqui verifica-se que este grupo de inquiridos atribui uma concordância média de 5 valores ao Manual de Acolhimento e à App *GFoundry*, em oposição às reuniões de trabalho, ao *WhatsApp*, ao *E-mail* e ao Portal do Colaborador que registam um valor de 4.

Por último, a área do QAS & 2ª Inspeção também apresenta diversos níveis de concordância máximos iguais (4,00) nas Reuniões de trabalho, na *Newsletter* interna, no *WhatsApp*, no *E-mail* e nas Atividades desenvolvidas. O nível mais baixo regista-se no Portal do Colaborador (3,25).

Ainda que se tenha procedido a uma análise dos valores mais altos e baixos, no geral, todas as áreas registam níveis de concordância positivos, excetuando-se duas áreas que apresentam valores abaixo de 4 – a Manutenção & *Kaizen* (3,78), e o QAS & 2ª Inspeção (3,78).

Por fim, é feita a última análise à pergunta 11, desta vez tendo em consideração a área/departamento dos colaboradores da YKK Portugal (Tabela 21).

Tabela 21 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 11, “Através desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máximo de 4)”, e a “Área/Departamento”

	A	V	SP	M	A&D	L&PP	M&K	T&TPM	QAS&2
Reuniões <i>Kaizen</i>	6	8	7	14	2	1	1	1	4
	28,6%	13,3%	21,9%	25,9%	22,2%	12,5%	12,5%	12,5%	25,0%
Newsletter interna	4	11	5	4	2	1	0	2	1
	19,0%	18,3%	15,6%	7,4%	22,2%	12,5%	0,0%	25,0%	6,3%
Comunicação nos espaços comuns	0	2	3	10	2	1	1	2	1
	0,0%	3,3%	9,3%	18,5%	22,2%	12,5%	12,5%	25,0%	6,3%
Manual de Acolhimento	1	3	2	2	1	1	2	1	0
	4,8%	5,0%	6,3%	3,7%	11,1%	12,5%	25,0%	12,5%	0,0%
WhatsApp	5	9	5	13	1	2	1	0	4
	23,8%	15,0%	15,6%	24,0%	11,1%	25,0%	12,5%	0,0%	25,0%
E-mail	3	11	4	3	1	1	1	0	3
	14,3%	18,3%	12,5%	5,6%	11,1%	12,5%	12,5%	0,0%	18,8%
App <i>GFoundry</i>	0	2	0	1	0	1	0	1	0
	0,0%	3,3%	0,0%	1,9%	0,0%	12,5%	0,0%	12,5%	0,0%
Atividades desenvolvidas	2	11	4	7	0	0	1	1	2
	9,5%	18,3%	12,5%	13,0%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	12,5%
Portal do Colaborador	0	3	2	0	0	0	1	0	1
	0,0%	5,0%	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	6,3%
Total	21	60	32	54	9	8	8	8	16
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

Tendo em consideração a tabela anterior, observa-se que a larga maioria das áreas e departamentos da YKK Portugal nutre particular preferência pelos meios de comunicação interna que dizem respeito às Reuniões *Kaizen*. Dos valores máximos registados, os

departamentos da Administração, das Secções Primárias, da Montagem, do Armazém & Despacho, e do QAS & 2ª Inspeção, têm pelo menos um dos seus valores máximos neste meio de comunicação. Por outro lado, a área das Vendas diz valorizar mais a *Newsletter* interna (18,3%), o *E-mail* (18,3%) e as Atividades desenvolvidas (18,3%), a área da Logística e Planeamento de Produção diz valorizar mais o *WhatsApp* (25%), a área da Manutenção & *Kaizen* demonstra a sua preferência pelo Manual de Acolhimento (25%) e a área da Técnica & TPM pela *Newsletter* interna (25%) e pela Comunicação nos espaços comuns (25%).

Por outro lado, no que diz respeito às áreas menos valorizadas, observa-se que vários meios de comunicação interna não receberam qualquer voto. O Portal do Colaborador e a App *GFoundry* foram os meios que registaram 0 votos num maior número de áreas/departamentos. Depois destes, foram as Atividades desenvolvidas que registaram 0 votos nas áreas do Armazém & Despacho, e da Logística e Planeamento de Produção. O único meio de comunicação interna a não registar 0 votos em qualquer uma das áreas/departamentos da empresa foi o meio que se refere às Reuniões *Kaizen*.

Por fim, realiza-se a análise à pergunta 12 (Tabela 22).

Tabela 22 - Cruzamento dos valores médios entre a Pergunta 12, “Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal”, e a “Área/Departamento”

	A	V	SP	M	A&D	L&PP	M&K	T&TPM	QAS&2
Espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização	4,83	4,13	4,38	4,43	4,00	3,50	3,50	4,50	3,75
Galeria de imagens, fotografias e vídeos	4,33	4,40	4,38	4,57	4,00	3,50	3,50	4,50	4,00
Fórum de opinião e discussão	4,33	4,00	4,13	4,43	4,00	3,50	4,00	4,00	3,50

Informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa	5,00	4,47	4,25	4,64	4,00	3,50	4,00	5,00	4,25
Possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas	4,50	3,67	4,13	4,21	4,00	3,50	3,50	3,50	3,50
Informações institucionais	4,67	4,27	4,25	4,36	4,00	3,50	4,00	5,00	4,00
Score geral (1-5)	4,61	4,16	4,25	4,44	4,00	3,50	3,75	4,42	3,83

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela anterior, verifica-se que a Administração nutre particular preferência por um novo espaço dedicado à partilha de informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (5,00), ao contrário de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos (4,33) ou de um fórum de opinião e discussão (4,33).

Também o departamento das Vendas tem a mesma preferência (4,47) que a Administração, mas já demonstra preferir menos a possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas (3,67).

A área das Secções Primárias demonstra preferir, tanto um novo espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões (4,38), como uma galeria de imagens fotografias e vídeos (4,38). Por outro lado, o fórum de opinião e discussão (4,13), e a possibilidade de inserir comentários nas publicações (4,13) são duas opções pelas quais este grupo de colaboradores não tem maior preferência.

A área da Montagem também segue a tendência inicial e nutre particular preferência por um espaço dedicado a informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (4,64). Contrariamente, encontra-se a possibilidade de inserir comentários nas publicações (4,21).

Tanto a área do Armazém & Despacho como a área da Logística e Planeamento de Produção não demonstram preferir determinadas opções em detrimento de outras, verificando-se

sempre o mesmo nível de concordância em todas as opções, 4,00 para a primeira área e 3,50 para a segunda.

Relativamente à área da *Manutenção & Kaizen*, este grupo também apresenta vários níveis de concordância iguais, registando-se o maior (4,00) nas opções que se referem ao fórum de opinião e discussão, ao novo espaço dedicado à partilha de informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa e ao espaço dedicado à partilha de outras informações institucionais. As restantes opções registam um nível de concordância de 3,50.

Já a área da *Técnica & TPM* demonstra preferir que a YKK Portugal crie um novo espaço para a partilha de informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (5,00) e também de informações institucionais (5,00). Por outro lado, demonstram não ter tanta preferência pela possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas.

Por fim, a área do *QAS & 2ª Inspeção* demonstra também ter uma preferência acrescida pela criação de um novo espaço para a partilha de informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa (4,25), ao contrário do fórum de opinião e discussão (3,50) e da possibilidade de inserir comentários nas publicações (3,50) que registam os valores mais baixos.

De um modo geral, tanto a *Administração* (4,61) como a *Montagem* (4,44) demonstram ter os maiores níveis de concordância com as sugestões apresentadas, enquanto a *Logística e Planeamento de Produção* (3,50) e a *Manutenção & Kaizen* (3,75) têm os menores.

4.4. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação

A cultura tem sido uma área de cada vez maior interesse estratégico no mundo das organizações. Sendo esta um fenómeno omnipresente e, portanto, envolvida em todos os momentos das nossas vidas, a cultura não só se molda pelo comportamento da liderança, pelo conjunto de regras, rotinas e ambientes acomodados, como é ainda capaz de satisfazer necessidades e resolver conflitos, determinando o certo do errado, e conduzindo os comportamentos dos colaboradores de uma organização. Consequentemente, quando estes colaboradores se sentem envolvidos e parte de uma cultura organizacional comum, os índices de satisfação e motivação podem aumentar, acompanhados de um aumento do

desempenho e conseqüente produtividade. Por isso, a cultura é muito mais do que declarações de missão, visão e valores, tendo a capacidade de influenciar comportamentos e ainda a forma de comunicar das pessoas (Thakkar, 2021).

Observando este papel tão influenciador e condutor que a cultura assume no seio organizacional, torna-se crucial entender de que modo é que a comunicação, na sua forma persuasiva, dinamizadora e construtora de conexões sólidas, é também capaz de influenciar a cultura de uma organização.

Também a comunicação interna assume um papel estratégico nas organizações pela multidimensionalidade que tem. Mais do que uma simples troca de informações, a comunicação interna revela-se uma área que, quando bem estruturada e integrada na gestão, é capaz de gerir as interações internas de uma organização, promovendo o bem-estar, a colaboração, a partilha de significados, o *engagement* e o *coworkership* (Araújo & Miranda, 2020; Brandão, 2014; FitzPatrick, 2012; Heide & Simonsson, 2011).

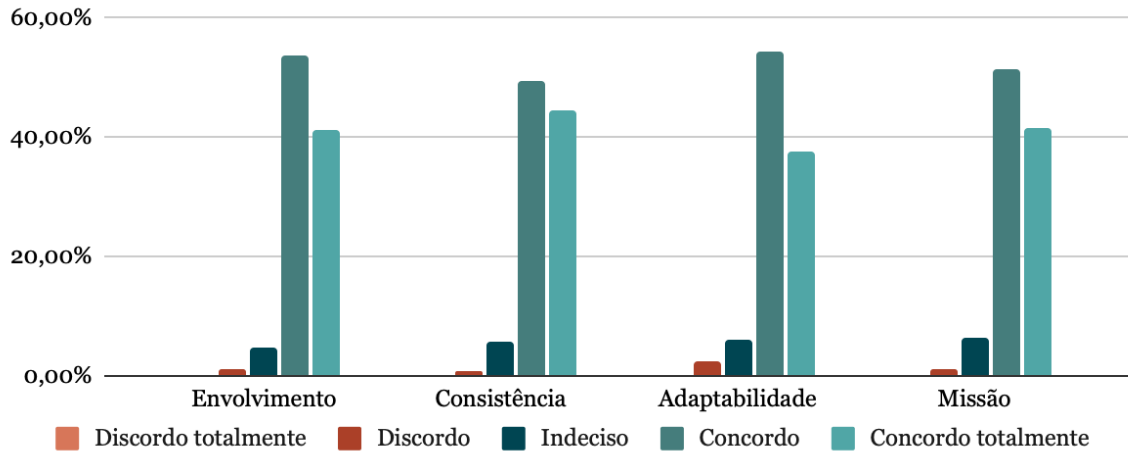
Tal como já foi comprovado por diversos autores, a cultura e a comunicação têm uma relação recíproca, não existindo uma sem a outra e sendo desenvolvido um movimento de influência mútua (Sebastião, Zulato, & Trindade, 2017; Sriramesh, Grunig, & Dozier, 1996). Como tal, na presente dissertação, optou-se por estudar e compreender a influência das dinâmicas das atividades de comunicação interna na cultura das organizações.

Com base na análise individual de cada pergunta e respetivos itens, realizada anteriormente, que integra o primeiro bloco de questões relativo à cultura organizacional, torna-se agora relevante agregar todos os seus valores a fim de compreender as perceções finais dos inquiridos no que diz respeito às dimensões avaliadas – envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão.

Neste sentido, foram agregados os valores das respetivas perguntas de cada dimensão (ver Tabela 3) e, posteriormente, foi elaborado o Gráfico 18 que permite analisar as suas respostas.

Numa primeira instância, são analisadas as dimensões globais deste modelo pelo que, de seguida, serão examinadas as suas subdimensões que têm sido alvo análise nos pontos anteriores deste capítulo.

Gráfico 18 - Dimensões da Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à primeira dimensão, “envolvimento”, verifica-se que a quase totalidade dos inquiridos (94,64%) posiciona-se nos níveis de resposta “concordo” (53,57%) ou “concordo totalmente” (41,07%) às afirmações apresentadas previamente no questionário. Por outro lado, 4,46% posiciona-se no nível “indeciso” e 0,89% no “discordo”. Tais valores permitem observar que existe um elevado grau de envolvimento pessoal dos indivíduos dentro da YKK Portugal (Denison et al., 2014).

Quanto à segunda dimensão, “consistência”, observa-se igualmente uma elevada percentagem (93,75%) de inquiridos que se posicionam nos níveis de resposta “concordo” (49,40%) e “concordo totalmente” (44,35%). Comparativamente à dimensão anterior, verificou-se agora um aumento na percentagem de inquiridos que se considera indeciso (5,65%) e uma diminuição na posição de “discordo” (0,60%). Assim, consegue-se perceber que existe estabilidade nos valores partilhados e nos processos internos (Denison et al., 2014).

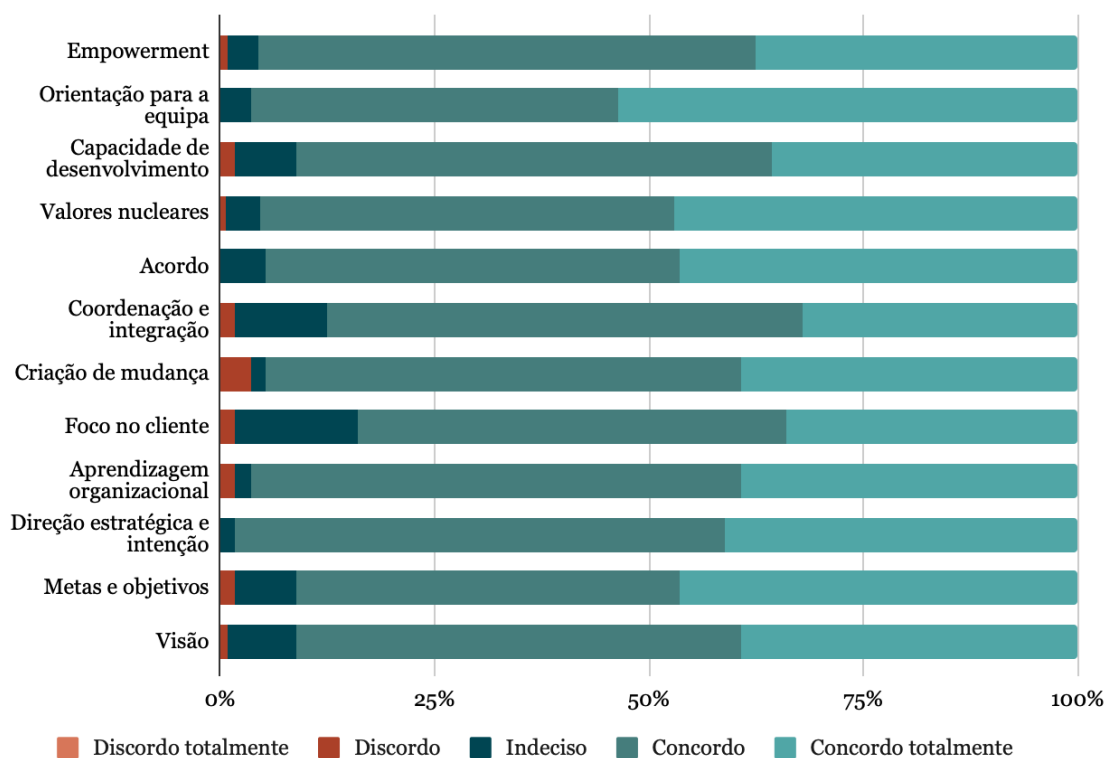
A terceira dimensão, “adaptabilidade”, apresenta já uma menor percentagem (91,67%) de inquiridos a posicionarem-se nos níveis de resposta “concordo” (54,17%) e “concordo totalmente” (37,50%). Esta descida verificou-se essencialmente pela diminuição de respostas recebidas no nível “concordo totalmente”. Ao mesmo tempo, verificaram-se aumentos nos níveis “indeciso” (5,95%) e “discordo” (2,38%). Neste sentido, consegue-se

perceber que poderá existir alguma insuficiência no que se refere à capacidade da YKK Portugal de habilitar os seus colaboradores de compreensão sobre as necessidades dos clientes ou ainda de fornecer novas competências ou mudanças em resposta à procura (Denison et al., 2014). Ainda assim, esta dimensão apresenta um valor consideravelmente elevado de respostas positivas (91,67%).

Por último, a última dimensão, “missão”, apresenta também uma percentagem superior a 90% (92,86%) no que se refere a respostas posicionadas nos níveis “concordo” (51,34%) e “concordo totalmente” (41,52%). Por outro lado, 6,25% dos inquiridos encontra-se indeciso e 0,89% discorda das afirmações apresentadas no questionário. Estes valores demonstram que a YKK Portugal estará a declarar de forma relativamente clara o seu propósito e direção que pretende seguir (Denison et al., 2014).

O gráfico abaixo ilustra pormenorizadamente as diferentes variáveis que compõem cada uma das dimensões em avaliação (Gráfico 19).

Gráfico 19 - Subdimensões da Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração própria

Assim, para a dimensão “envolvimento”, atentamos às seguintes subdimensões:

- (i) *Empowerment*: no que diz respeito à autoridade, iniciativa e capacidade de gestão do seu próprio trabalho (Denison et al., 2014) que os colaboradores da YKK Portugal possuem, verifica-se que 95,54% dos inquiridos atribuem respostas positivas de “concordo” (58,04%) e de “concordo totalmente” (37,50%). 3,57% encontram-se indecisos e 0,89% discordam;
- (ii) Orientação para a equipa: relativamente à forma em como os colaboradores se sentem mutuamente responsáveis pelos seus objetivos comuns (Denison et al., 2014), 96,43% dos inquiridos atribuem respostas positivas de “concordo” (42,86%) e de “concordo totalmente” (53,57%), verificando-se aqui a maior percentagem neste último. Por outro lado, não se observam quaisquer respostas de desacordo, verificando-se apenas uma percentagem de inquiridos de 3,57% a responderem “indeciso” ao item desta subdimensão;
- (iii) Capacidade de desenvolvimento: por último, no que diz respeito à forma em como a organização investe continuamente no desenvolvimento das competências dos seus colaboradores (Denison et al., 2014), verifica-se que 91,07% dos inquiridos concorda (55,36%) ou concorda totalmente (35,71%) com o item apresentado para a sua avaliação. Por outro lado, 7,14% da amostra demonstra-se indecisa e 1,79% discorda.

Relativamente à dimensão “consistência”, observamos as seguintes subdimensões:

- (i) Valores nucleares: quanto ao conjunto de valores partilhados (Denison et al., 2014) pelos colaboradores da YKK Portugal, verifica-se que 95,23% da amostra responde positivamente aos itens apresentados, verificando-se que 48,21% dos respondentes opta por responder “concordo” e 47,02% a responder “concordo totalmente”. Por outro lado, 4,17% da amostra mostra-se indecisa e 0,60% discorda;
- (ii) Acordo: no que diz respeito à capacidade dos membros da organização de chegar a acordo sobre questões críticas (Denison et al., 2014), constata-se que 94,64% dos inquiridos responde positivamente aos itens que compõem a subdimensão, com 48,21% a responder “concordo” e 46,43% a responder “concordo

totalmente”. Neste caso, não se verificam quaisquer respostas à opção “discordo” e verifica-se que 5,36% dos inquiridos responde “indeciso”;

- (iii) Coordenação e integração: finalmente, relativamente à forma em como diferentes funções e equipas da organização são capazes de trabalhar em conjunto para atingir objetivos comuns (Denison et al., 2014), verifica-se que uma menor percentagem de inquiridos (87,5%) responde positivamente, com 55,36% a responder “concordo”, mas apenas 32,14% a responder “concordo totalmente”. No entanto, verifica-se uma maior percentagem de inquiridos a mostrar-se indeciso, com um registo de 10,71% nessa opção e 1,79% a responder “discordo”.

Quanto à terceira dimensão, “adaptabilidade”, analisamos as seguintes subdimensões:

- (i) Criação de mudança: relativamente à capacidade da YKK Portugal em desenvolver formas adaptativas para satisfazer necessidades de mudança (Denison et al., 2014), verifica-se que 94,65% dos inquiridos concorda (55,36%) ou concorda totalmente (39,29%) com a capacidade da sua organização para tal. No entanto, uma baixa percentagem (1,79%) demonstra-se indeciso e 3,57% discorda;
- (ii) Foco no cliente: no que diz respeito à forma em como a organização compreende e antecipa as necessidades futuras dos clientes (Denison et al., 2014), apenas 83,93% dos inquiridos considera que possui uma profunda compreensão desses mesmos desejos e necessidades, localizando-se 50% no patamar “concordo” e 33,93% em “concordo totalmente”. Por outro lado, uma larga percentagem (14,29%) considera-se indecisa e 1,79% discorda;
- (iii) Aprendizagem organizacional: por último, em relação à forma em como a organização é capaz de criar oportunidades de aprendizagem e melhoria (Denison et al., 2014), verifica-se que 96,43% concorda (57,14%) ou concorda totalmente (39,29%) com a afirmação de que são capazes de encarar o fracasso como uma oportunidade de melhoria. Por outro lado, 1,79% da amostra encontra-se indecisa e outros 1,79% discorda.

Por último, relativamente à dimensão “missão”, atentamos às seguintes subdimensões:

- (i) Direção estratégica e intenção: relativamente à clara transmissão que existe do propósito e estratégias organizacionais (Denison et al., 2014), a quase totalidade dos inquiridos (98,21%) concorda (57,14%) ou concorda totalmente (41,07%) com esse facto. Apenas 1,79% se considera indeciso;
- (ii) Metas e objetivos: no que se refere ao conjunto claro de metas e objetivos declarados (Denison et al., 2014), 91,07% da amostra respondeu “concordo” (44,64%) ou “concordo totalmente” (46,43%), considerando que essas mesmas metas e objetivos estão claramente definidas e fornecem uma direção clara no trabalho. Ainda assim, 7,14% dos inquiridos mostra-se indeciso e 1,79% discorda;
- (iii) Visão: por último, no que concerne à visão partilhada existente no seio organizacional (Denison et al., 2014), 91,08% dos inquiridos responde positivamente a estes itens, concordando (51,79%) e concordando totalmente (39,29%). No entanto, verifica-se que uma percentagem de 8,04% dos inquiridos se encontra indeciso e 0,89% discorda.

Para concluir esta análise, decidiu-se ainda sumarizar os seus resultados através de uma tabela que constate os valores médios de cada dimensão e subdimensão (Tabela 23).

Tabela 23 - Valores médios das dimensões e subdimensões da Cultura Organizacional

Subdimensão	Valor médio (1-5)	Dimensão	Score geral (1-5)
<i>Empowerment</i>	4,32	Envolvimento	4,36
Orientação para a equipa	4,50		
Capacidade de desenvolvimento	4,25		
Valores nucleares	4,42	Consistência	4,34
Acordo	4,41		
Coordenação e integração	4,18		

Criação de mudança	4,30	Adaptabilidade	4,27
Foco no cliente	4,16		
Aprendizagem organizacional	4,34		
Direção estratégica e intenção	4,39	Missão	4,35
Metas e objetivos	4,36		
Visão	4,29		

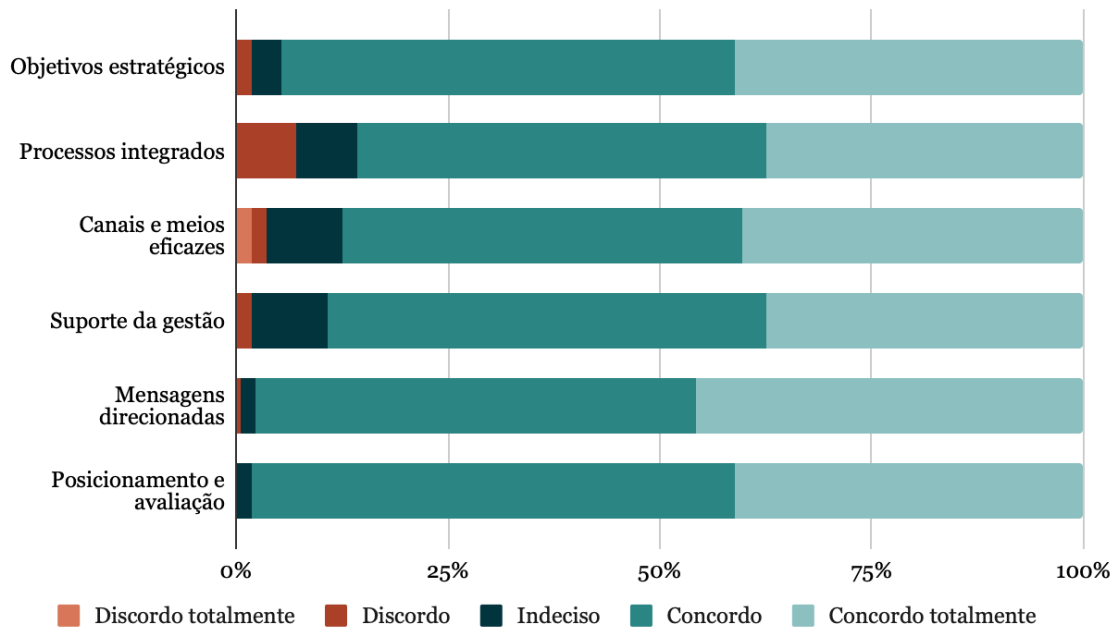
Fonte: Elaboração própria

Assim, observa-se que as quatro dimensões detêm médias semelhantes e positivas, sendo a dimensão do envolvimento a que obteve o maior *score* (4,36), logo seguida da dimensão da missão (4,35) e da dimensão da consistência (4,34). Por outro lado, aquela que obteve o *score* mais baixo foi a dimensão da adaptabilidade (4,27), o que se constata pelos valores relativamente inferiores nas suas subdimensões. A subdimensão que apresenta o valor médio mais baixo foi precisamente a do foco no cliente (4,16), integrada na dimensão da adaptabilidade, seguida da subdimensão da coordenação e integração (4,18), integrada na dimensão da consistência, e da subdimensão da capacidade de desenvolvimento (4,25), integrada na dimensão do envolvimento. Contrariamente, aqueles que apresentaram os maiores valores foram a subdimensão da orientação para a equipa (4,50), integrada na dimensão do envolvimento, a subdimensão dos valores nucleares (4,42), integrada na dimensão da consistência, e a subdimensão do acordo (4,41), também integrada na dimensão da consistência.

Estes valores mostram-se extremamente úteis pois revelam as vulnerabilidades das diferentes áreas que compõem a cultura organizacional da YKK Portugal.

Concluída a análise às dimensões da cultura organizacional, realiza-se a mesma análise às dimensões da comunicação interna adaptadas do modelo de Barrett (2002).

Gráfico 20 - Dimensões da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

Quanto à dimensão “objetivos estratégicos”, 94,64% dos inquiridos atribui uma resposta positiva, isto é, “concordo” (53,57%) ou “concordo totalmente” (41,07%), relativamente à forma em como as estratégias de comunicação são coerentes com os objetivos gerais da empresa (Barrett, 2002). Já 3,57% demonstra-se “indeciso” e 1,79% “discorda”.

Já a dimensão “processos integrados” revela um aumento de respostas “discordo” (7,14%) e a mesma percentagem de respostas (7,14%) para o nível “indeciso”, demonstrando que quase 15% dos inquiridos não se encontra satisfeito com a forma em como a comunicação está integrada no dia-a-dia da empresa e permite que os colaboradores estejam envolvidos nos processos organizacionais (Barrett, 2002). Ainda assim, os restantes 85,72% dos inquiridos, que são ainda uma elevada percentagem, concorda (48,22%) ou concorda totalmente (37,50%) com esta dimensão.

A dimensão “canais e meios eficazes” é a única que regista respostas no nível “discordo totalmente” (1,79%), seguida também de respostas em “discordo” (1,79%) e em “indeciso” (8,93%). Ainda assim, 87,49% dos inquiridos concorda (47,31%) ou concorda totalmente

(40,18%) que a YKK Portugal possui canais e meios diversificados que permitem a disseminação de todas as formas de comunicação (Barrett, 2002).

Depois, no que se refere à dimensão “suporte da gestão”, 89,28% dos inquiridos concorda (51,78%) ou concorda totalmente (37,50%) que os líderes são capazes de estabelecer uma comunicação que vai ao encontro daquilo que é defendido pela organização (Barrett, 2002). Porém, volta-se a registar que 8,93% se demonstra indeciso e que 1,79% discorda.

A dimensão “mensagens direcionadas” é a que apresenta a maior percentagem de respostas “concordo totalmente” (45,83%), demonstrando que quase metade dos inquiridos considera que as mensagens desenvolvidas pela organização são adaptadas ao público-alvo em causa (Barrett, 2002). Regista-se que 51,78% concorda com tal, 1,79% está indeciso e 0,60% discorda.

Quanto à dimensão “posicionamento e avaliação”, observa-se que a quase totalidade (98,21%) dos inquiridos concorda (57,14%) ou concorda totalmente (41,07%) que existe um correto posicionamento por parte dos responsáveis pela comunicação interna e que, por sua vez, as práticas de comunicação interna não ao encontro da estratégia e dos objetivos organizacionais (Barrett, 2002). Apenas uma percentagem de 1,79% se demonstra indecisa.

A tabela seguinte ilustra os valores médios das dimensões da comunicação interna:

Tabela 24 - Valores médios das dimensões da Comunicação Interna

Dimensões	Valor médio (1-5)
Objetivos estratégicos	4,34
Processos integrados	4,16
Canais e meios eficazes	4,22
Suporte da gestão	4,25
Mensagens direcionadas	4,43
Posicionamento e avaliação	4,39

Fonte: Elaboração própria

Com base na tabela anterior, observa-se que a dimensão mais bem pontuada é a dimensão “mensagens direcionadas” (4,43), seguida da “posicionamento e avaliação” (4,39). Por outro lado, a menos bem pontuada é a “processos integrados” (4,16), seguida dos “canais e meios eficazes” (4,22). Ainda assim, tal como é possível constatar, as dimensões da comunicação interna registam todas valores positivos acima de 4.

No seguimento das análises anteriores, importa agora refletir sobre os resultados recolhidos deste ambiente organizacional específico que comporta a YKK Portugal. Para tal, recordam-se as hipóteses em investigação estabelecidas no capítulo anterior que, posteriormente, serão alvo de validação:

Hipótese 1 – Os colaboradores da YKK Portugal reveem-se nos valores da empresa;

Hipótese 2 – Os colaboradores da YKK Portugal reveem os valores da empresa nas práticas de comunicação interna organizacionais;

Hipótese 3 – As práticas de comunicação interna contribuem positivamente para a consolidação da cultura da YKK Portugal junto dos seus colaboradores;

Hipótese 4 – Os colaboradores da YKK Portugal identificam áreas de conteúdos para o Portal do Colaborador que gostariam de ver potenciadas na sua organização.

A primeira hipótese em investigação, “**os colaboradores da YKK Portugal reveem-se nos valores da empresa**”, foi analisada tendo como base as questões referentes ao modelo de avaliação da cultura organizacional de Denison e Neale (1996), expressas nas questões 1 a 5 do inquérito por questionário (ver Anexo D).

A primeira questão continha quatro itens que visavam apurar o nível de envolvimento dos colaboradores na sua organização. Com base nos seus resultados, foi possível apurar que a grande maioria dos colaboradores sente que o seu conhecimento, experiência e opiniões são tidos em conta pela sua empresa, acredita que tem um impacto positivo na sua organização, sente-se parte de uma “família” e sente que a YKK Portugal investe continuamente nas suas capacidades.

Relativamente à segunda questão, esta continha seis itens que visavam apurar de que forma a organização é consistente nos valores partilhados e na dinâmica dos seus processos

internos. Assim, de um modo geral, a grande maioria dos inquiridos concorda que existe um conjunto claro e consistente de valores que rege a sua forma de trabalhar, que há um código de conduta que guia o seu comportamento e lhe diz o certo do errado, e que existe uma cultura claramente definida. Ainda que com um ligeiro crescimento no número de respostas “indeciso” e “discordo”, a grande maioria dos inquiridos concorda também que é apaixonado/a pelo que faz e pela relação que criou com a sua organização, que existe um acordo claro sobre a forma certa e a forma errada de fazer as coisas, e que pessoas de diferentes áreas da organização partilham uma perspetiva comum. Este último ponto apresenta um dos resultados mais baixos, pelo que deve existir uma melhoria na colaboração entre as diferentes áreas da organização.

No que diz respeito à terceira questão, que é composta por três itens que se visava aferir o conhecimento sobre as necessidades dos clientes e a capacidade de adaptação a mudanças, observa-se novamente que a grande maioria dos inquiridos concorda que novas e melhores formas de fazer trabalho são continuamente adotadas, bem como que encaram o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e melhoria. Ainda que com uma ligeira subida das respostas “indeciso”, a grande maioria também considera que tem uma profunda compreensão dos desejos e necessidades dos clientes. No entanto, é nesta dimensão que se regista o menor valor de concordância, devido ao mais baixo resultado registado no item que aborda o conhecimento sobre os clientes. Neste sentido, deve existir um investimento em dotar os colaboradores de mais conhecimento sobre os seus clientes.

Quanto à questão 4, constituída por quatro itens que visavam avaliar o conhecimento existente sobre a visão estabelecida na organização, novamente a grande maioria dos inquiridos concorda com as afirmações apresentadas, considerando que há uma missão clara que dá sentido e direção ao seu trabalho, que os líderes declararam claramente os objetivos que estão a tentar alcançar, que a visão estabelecida pela YKK lhes dá motivação para o seu trabalho diário e que na YKK são parte de um grupo com uma visão comum de como será a organização no futuro.

Por fim, no que diz respeito à quinta questão sobre os valores pelos quais os colaboradores mais se reveem, observa-se que os valores da “criação de valor”, da “qualidade” e da “resiliência” são aqueles que apresentam o maior número de respostas positivas (isto é,

“concordo” e “concordo totalmente”). Estes dados vão ao encontro do que foi mencionado pelo Diretor Financeiro, de IT e RH, quando referiu que:

“o foco na qualidade para o cliente é (...) transversal. Em tudo o que fazemos pensamos sempre na questão, ou seja, o nosso cliente vai receber isto assim, então como é que podemos fazer para o cliente receber com a melhor qualidade. Nós temos a noção que o nosso produto não é de todo o mais barato do mercado, ou seja, a qualidade tem de se pagar e, então, já que o cliente está disposto a pagar qualidade, o produto tem de sair com qualidade” (ver Anexo A).

A cultura da YKK Portugal apresenta-se, desde logo, consideravelmente forte pela vigorosa influência que remonta à sua origem e os consequentes valores que a sua natureza japonesa transporta consigo. Esta influência é notória em todas as entrevistas que foram realizadas, pelo que existem esforços em transformar essas declarações de missão, visão e valores em atividades e ações concretas. Aqui, a gestão de pessoas e a liderança assume um papel fundamental em apoiar a organização no alcance desta mesma missão (Chiavenato, 2010) pois estas declarações revelam-se pouco úteis se os colaboradores não as sentirem e espelharem nos seus comportamentos diários (Camara et al., 2013).

O elevado número de respostas “concordo” e “concordo totalmente” registado vem demonstrar o forte alinhamento cultural geral dos colaboradores face ao que é defendido e praticado pela organização, que se vem a comprovar com a média da avaliação feita à cultura organizacional que indica que existe uma concordância de 4,33 pontos em 5. Ainda, segundo os valores médios de cada uma das dimensões, constata-se que a dimensão “envolvimento” é a mais bem pontuada (4,36), seguida das dimensões “missão” (4,35), “consistência” (4,34) e “adaptabilidade” (4,27). Quando analisadas as suas subdimensões, observa-se que a “orientação para a equipa” (4,50), os “valores nucleares” (4,42), a “aprendizagem organizacional” (4,34) e a “direção estratégica e intenção” (4,39) dizem respeito às subdimensões mais bem avaliadas de cada uma das dimensões referidas, respetivamente.

Considerando ainda o cruzamento destes dados com os dados de caracterização analisados, não se verificam elevadas discrepâncias, registando-se, naturalmente, valores médios discrepantes pontuais que merecem sempre a devida atenção.

No que diz respeito à antiguidade na YKK Portugal, os grupos de inquiridos que estão há mais anos na empresa apresentam os maiores valores médios. Denota-se que os colaboradores que estão há menos de 1 ano na YKK Portugal registam o valor médio mais

baixo (3,96), que é consideravelmente inferior à média global de 4,33. Por outro lado, são os colaboradores que estão entre os 16 e os 20 anos (4,67) e os que estão há mais de 25 anos (4,46) que registam os maiores valores. Existe ainda uma exceção para o grupo de inquiridos que se encontra na organização entre os 11 e os 15 anos que iguala o valor mais baixo registado (3,96). Ainda assim, estes valores vão ao encontro do que foi mencionado pelo Diretor Financeiro, de IT e RH, Ricardo Martins, “as pessoas que estão há menos tempo na empresa não conseguirão sentir de forma tão forte esta filosofia” (ver Anexo A).

Por outro lado, no que respeita ao local de trabalho, os valores médios obtidos encontram-se alinhados com o valor médio geral da variável da cultura organizacional, registando o grupo de inquiridos do Carregado um nível de concordância de 4,34 e os colaboradores da Maia um valor ligeiramente inferior, de 4,19.

Por último, relativamente à análise que teve por base as áreas/departamentos dos colaboradores, mais uma vez, observa-se que não existe uma discrepância de valor, registando-se apenas um valor abaixo de 4 (3,75) na área da Montagem & *Kaizen*.

Assim, tendo em consideração os dados e análises anteriores, é possível validar a hipótese 1 e afirmar que os colaboradores da YKK Portugal se reveem nos valores da empresa.

Relativamente à segunda hipótese em investigação, “**os colaboradores da YKK Portugal reveem os valores da empresa nas práticas de comunicação interna organizacionais**”, recorda-se que se recorreu à análise das perguntas 6.1, 7, 9, 10 e 11 (ver Anexo D) para se proceder à sua validação, ou não. Esta pergunta não se distancia da cultura organizacional, mas tenta agora perceber de que modo é que os valores da empresa estão implícitos nas práticas de comunicação interna organizacionais.

Assim, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos considera que a comunicação interna representa bem a cultura e os valores organizacionais defendidos, bem como considera que os seus líderes estão a estabelecer uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização e que a comunicação interna desenvolvida está alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais.

No que diz respeito ao cruzamento destes dados com os dados de caracterização, não se verificam variações acentuadas entre os diversos grupos. Ainda assim, mais uma vez, o

grupo de inquiridos que se encontra na empresa há menos de 1 ano possui os valores mais baixos registados (excetuando-se na pergunta 7), enquanto o grupo de inquiridos que está há mais de 50 anos possui um dos valores mais elevados em todas as perguntas. Por outro lado, no que diz respeito ao local de trabalho, mais uma vez se registam valores mais elevados nas respostas referentes ao grupo de inquiridos do Carregado. Esta diferença de valores reflete-se no mencionado pela atual Coordenadora de Comunicação Interna quando refere “sinto principalmente que tenho dificuldades em aproximar o Carregado da Maia” (ver Anexo B). Ou seja, tem-se vindo a verificar, ainda que não seja de uma forma acentuada, que os colaboradores da Maia estão mais distanciados e menos alinhados com a cultura e a comunicação interna da sua organização. No que diz respeito às áreas/departamentos existentes, naturalmente que determinadas secções registam valores inferiores e outras superiores, mas não se verificam enormes discrepâncias. Assim, independentemente destas características, os diferentes grupos apresentam respostas muito lineares.

A pergunta 10 apresenta também uma relevância acrescida pois vem revelar quais são os meios de comunicação interna cujos colaboradores da YKK Portugal consideram que estão a espelhar mais eficazmente a cultura da organização. Deste modo, constata-se que os meios com o conjunto de respostas mais positivas são o *WhatsApp*, as Reuniões de trabalho, a *Newsletter* interna, o Manual de Acolhimento e as Atividades desenvolvidas internamente. Por outro lado, os menos considerados foram o Portal do Colaborador e os Cartazes disponíveis nas áreas comuns.

No que concerne à análise tendo por base os dados de caracterização, não se verificam discrepâncias nos seus valores que se afastem da tendência geral.

Depois de analisados os meios sobre os quais os colaboradores consideram que a cultura da organização está a ser mais eficazmente espelhada, é agora importante perceber, de entre esse mesmo conjunto de meios de comunicação interna, quais são os mais valorizados pelas pessoas, de modo a se perceber se os meios mais valorizados são aqueles que estão a espelhar mais eficazmente a cultura organizacional.

Assim, através da pergunta 11, constata-se que os colaboradores da YKK Portugal nutrem uma maior preferência, por ordem, pelas Reuniões *Kaizen*, pelo *WhatsApp*, pela *Newsletter* interna e pelas Atividades desenvolvidas internamente. Quando comparadas estas respostas

com as da pergunta anterior, percebe-se que existe uma correspondência nos meios de comunicação interna escolhidos. Ou seja, aqueles que os colaboradores mais valorizam são também os que consideram que estão a espelhar mais eficazmente a cultura organizacional. Existe apenas uma exceção no que se refere ao Manual de Acolhimento que, no caso da pergunta 11, observa-se que é um dos meios menos valorizados pelos colaboradores.

Atualmente, as organizações têm ao seu dispor um enorme leque de instrumentos de comunicação interna. Para que as suas estratégias se revelem eficazes, deve existir uma adequada escolha desses mesmos meios, que depende da dimensão, perfil, cultura, características do público-alvo e do conteúdo da mensagem (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Dévényi, 2016). Estes instrumentos variam desde os mais tradicionais, como revistas internas e panfletos, até aos mais digitais, como a *intranet* (Verčič & Špoljarić, 2020; Gillis, 2006). Assim, considerando também as funções de diferentes naturezas que a YKK Portugal possui, deve existir uma adaptação planeada das mensagens a transmitir, consoante estes diferentes públicos.

Deste modo, considerando o cruzamento destes dados com os dados de caracterização, é possível constatar que, independentemente dos anos de antiguidade ou das áreas/departamentos, não se verificam resultados discrepantes. No entanto, quando especificamos o local de trabalho, torna-se extremamente relevante perceber que os dois grupos de inquiridos possuem preferências diferentes. Por um lado, os colaboradores do Carregado valorizam mais as Reuniões *Kaizen* e o *WhatsApp*. Por outro lado, os colaboradores da Maia valorizam mais a *Newsletter* interna e o *E-mail*.

Assim, também a hipótese 2 se encontra validada. Os colaboradores da YKK Portugal reveem os valores da empresa nas práticas de comunicação interna organizacionais.

No que diz respeito à terceira hipótese, **“as práticas de comunicação interna contribuem positivamente para a consolidação da cultura da YKK Portugal junto dos seus colaboradores”**, analisaram-se as perguntas 6 a 10 (ver Anexo D), que se referem maioritariamente às dimensões da comunicação interna definidas por Barrett (2002).

Quanto à pergunta número 6, observa-se que a grande maioria dos colaboradores considera que a comunicação interna representa bem a cultura e os valores organizacionais defendidos, permite-lhes que estejam envolvidos/as nos processos organizacionais, utiliza os

instrumentos adequados para chegar a todos, bem como permite que a informação seja divulgada atempadamente. Ainda assim, verifica-se um ligeiro aumento no número de respostas “discordo” na segunda afirmação, o que demonstra que deve existir uma melhoria no que diz respeito à capacidade da comunicação interna em envolver os colaboradores nos processos organizacionais.

Já a pergunta 7 vem demonstrar que a grande maioria dos colaboradores considera que os líderes da YKK Portugal estabelecem uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização.

A pergunta 8 revela que, com um muito baixo registo de respostas negativas ou “indeciso”, os colaboradores da YKK Portugal consideram que a informação recebida através da comunicação interna é relevante e significativa para o seu trabalho, é a necessária para o trabalho que desenvolvem e permite-lhes que estejam informados/as sobre o que se passa na organização.

Relativamente à pergunta 9, a quase totalidade dos inquiridos considerou que a comunicação interna desenvolvida na YKK Portugal está alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais.

Segundo os valores médios destas dimensões, observa-se que as que obtêm um maior nível de concordância são as “mensagens direcionadas” (4,43) e o “posicionamento e avaliação” (4,39), enquanto as que registam um menor valor são os “processos integrados” (4,16) e os “canais e meios eficazes” (4,22). Por isso mesmo, devem existir melhorias em integrar a comunicação no dia-a-dia para que os colaboradores estejam mais alinhados com os processos organizacionais, bem como deve existir uma revisão dos canais e meios existentes para que se consigam adaptar eficazmente às especificidades da empresa. Importa aqui recordar a consciência que já existe na empresa quanto a este assunto quando Ricardo Martins, Diretor Financeiro, de IT e RH, salienta que:

“Todas as pessoas são diferentes e temos de comunicar de maneira muito diferente, de várias formas, porque há uma forma que atinge um público, mas essa forma não vai atingir outro público-alvo. E acho que temos de pensar em várias formas de fazer a mesma coisa. Quando estamos a falar numa fábrica em que nem toda a gente tem acesso a e-mails ou computadores, em que o nível de utilização é completamente diferente entre a fábrica e o escritório, temos de pensar em diferentes formas de chegar a todos” (Anexo A).

Ainda assim, a comunicação interna regista um nível de concordância geral bom, de 4,30 pontos em 5, o que revela ser uma boa melhoria para a empresa visto que, segundo Mário Filipe, Diretor Fabril, “este era um ponto que há uns anos atrás nós detetamos em como não estávamos muito bem” (Anexo C).

Por fim, no que diz respeito à pergunta 10, tal como visto na hipótese anterior, os meios de comunicação interna pelos quais os colaboradores consideram que a empresa está a espelhar mais eficazmente a sua cultura organizacional são o *WhatsApp*, as Reuniões de trabalho, a *Newsletter* interna, o Manual de Acolhimento e as Atividades desenvolvidas. No entanto, para esta hipótese, importa observar que, ainda que existam meios de comunicação interna mais bem classificados que outros, na sua maioria, registam-se respostas muito positivas, demonstradas através do elevado número de respostas “concordo” e “concordo totalmente”. Tal facto vem demonstrar a forma positiva em como os meios de comunicação interna têm vindo a consolidar a cultura da empresa. No entanto, devem verificar-se melhorias no Portal do Colaborador, na app *GFoundry* e nos cartazes que se encontram disponíveis nas áreas comuns, de forma a se obter a melhor vantagem que este tipo de meios pode proporcionar.

No que se refere ao cruzamento dos dados de caracterização referentes à antiguidade, ao local de trabalho e à área/departamento, também aqui se verificam as tendências anteriores. Ou seja, de um modo geral, os colaboradores que estão há menos tempo na empresa registam níveis de concordância mais baixos, enquanto os que têm uma antiguidade maior registam valores superiores. No que diz respeito ao local de trabalho, novamente os colaboradores da Maia apresentam um nível de concordância inferior ao do grupo de inquiridos do Carregado. Relativamente às áreas/departamentos, as áreas do QAS & 2ª Inspeção e a da Manutenção & Kaizen registam valores médios abaixo de 4, revelando um menor alinhamento destas áreas funcionais.

De entre as diferentes funções que a comunicação interna possui dentro de uma organização, destaca-se a sua capacidade de especificar a identidade a ser vivida (Santana & Brandão, 2018), orientando comportamentos e permitindo a construção de culturas fortes positivas (Smith, 2008; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2012; Wardhani & Kartikawangi, 2019). Cada colaborador é um ser individual com diferentes crenças, motivações, hábitos e formas de comunicar. Por isso mesmo, o conjunto de áreas, localizações ou antiguidades que integram o seio organizacional podem vir potencializar o desenvolvimento de microculturas (Lehman,

2017; Schein, 2010) que se afastam, ou não, da cultura organizacional. Mas a cultura de uma organização é composta precisamente pela diversidade, não sendo homogénea (Hofstede et al., 2010), e a comunicação interna assume o papel crucial de garantir que todos os colaboradores, com as suas diferentes formas de ser, estão alinhados em direção aos objetivos e estratégias organizacionais comuns (Schein, 2010).

Atendendo aos dados apresentados, pode-se concluir que a hipótese 3 também se encontra validada, na medida em que as práticas de comunicação interna têm contribuído positivamente para a consolidação da cultura da YKK Portugal junto dos seus colaboradores.

Por último, na quarta hipótese em investigação, **“os colaboradores da YKK Portugal identificam áreas de conteúdos para o Portal do Colaborador que gostariam de ver potenciadas na sua organização”**, pretendeu-se aqui aferir oportunidades de melhoria para a *intranet* da empresa. Para que se consiga comprovar esta hipótese, procedeu-se à análise da pergunta 12 do inquérito por questionário (ver Anexo D).

De um modo geral, a maioria dos colaboradores concorda com as sugestões propostas, verificando-se uma clara preferência pela partilha de mais informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa. Além desta, dentro do mesmo segmento informativo, o grupo de inquiridos demonstrou concordar também com a partilha de mais informações institucionais, como é o caso dos objetivos estratégicos e metas a alcançar. A criação de um espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização também revela ser uma opção que não registou qualquer desacordo.

Por outro lado, os colaboradores revelam estar particularmente adversos às sugestões que envolvem algum tipo de interação, isto é, o fórum de opinião e discussão, e a possibilidade de inserir comentários nas publicações realizadas.

Ainda que uma das principais características da *intranet* diga respeito às possibilidades criadas de envolver os colaboradores, fomentando o diálogo e a participação (Mazzei, 2014), denota-se que os colaboradores da YKK Portugal se encontram distanciados de tal, não nutrindo preferência por opções que envolvam estas dinâmicas.

Já quando se tem em consideração os dados de caracterização analisados, não se verificam discrepâncias nos resultados registados, com exceção da distinção relacionada com o local

de trabalho. Ainda que ambos os grupos de colaboradores, do Carregado e da Maia, tenham uma elevada preferência pela proposta que se refere à partilha de informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa, que vai ao encontro das preferências globais, os colaboradores da Maia demonstram ter o seu maior foco na criação de uma galeria de imagens, fotografias e vídeos.

Desta forma, é possível validar a hipótese 4. Os colaboradores da YKK Portugal são capazes de identificar áreas de conteúdos para o Portal do Colaborador que gostariam de ver potenciadas na sua organização.

Conclusão

O estudo das organizações tem evoluído drasticamente como resultado das transformações sentidas aos mais altos níveis, desde os seus próprios ambientes, estruturas, processos e tecnologias, até às expectativas, necessidades e desejos das pessoas que as compõem. Se antes as organizações eram espaços físicos onde processos comunicacionais ocorriam, hoje, as organizações são entendidas como espaços cada vez mais flexíveis e dinâmicos que só são capazes de o ser pelas relações comunicacionais lá estabelecidas que permitem que uma organização se crie e desenvolva. Assim, também o estudo da comunicação interna tem sido alvo de uma mudança de paradigma e cada vez mais investigadores incitam líderes e gestores a atualizarem o seu pensamento e a deixarem de olhar para a comunicação apenas de uma perspectiva de criação de conteúdos para passarem a encará-la, sobretudo, a partir de uma perspectiva estratégica de apoio à gestão.

Seguindo esta linha de pensamento, também a cultura tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico pela sua capacidade de alinhar pensamentos e comportamentos, bem como de envolver os colaboradores em torno de uma missão, visão e objetivos comuns, em ambientes que estão cada vez mais complexos, dinâmicos e diversificados.

A presente dissertação veio problematizar estas ideias investigando de que modo podem as práticas de comunicação interna influenciar a consolidação da cultura das organizações. Com base no quadro teórico e conceptual desenvolvido anteriormente, que se baseia nas temáticas da organização comunicativa, da comunicação estratégica, mas também da missão, visão, valores, identidade e comportamento organizacional, foi possível construir um modelo metodológico ajustado à realidade organizacional do objeto de estudo, a YKK Portugal.

Assim, verificou-se que a quase totalidade (98,22%) dos inquiridos considera que existe uma cultura claramente definida na YKK Portugal, o que faz com que 96,43% dos respondentes se sintam parte de uma “família” na sua organização. Este sentimento de pertença revela-se fundamental para aumentar a motivação e o compromisso. No entanto, registaram-se algumas lacunas que demonstram que os colaboradores não têm uma profunda compreensão dos desejos e necessidades dos clientes, bem como que não existe a partilha de uma perspectiva comum entre pessoas de diferentes áreas da organização.

Ainda assim, com uma cultura fortemente enraizada nas suas origens japonesas, a YKK Portugal possui valores predominantemente reconhecidos, tanto por líderes e gestores, como pelos colaboradores das suas mais diferentes áreas, destacando-se o foco na qualidade, a criação de valor e a resiliência. Vem-se ainda a revelar que as mensagens transmitidas através dos diferentes canais de comunicação interna estão alinhadas com estes valores. Em especial, pelo *WhatsApp*, as reuniões *Kaizen*, a *newsletter* interna, o manual de acolhimento e as atividades desenvolvidas internamente, que são considerados os meios que estão a espelhar mais eficazmente a cultura da empresa.

No que se refere aos meios mais valorizadas pelos colaboradores da YKK Portugal e aqueles que os mesmos consideram que estão a espelhar mais eficazmente a cultura da empresa, observa-se um alinhamento entre os mesmos, visto os inquiridos terem demonstrado particular preferência pelas reuniões *Kaizen*, o *WhatsApp*, a *newsletter* interna e as atividades desenvolvidas internamente. Estes revelam ser instrumentos de diferentes naturezas que, pelas suas distintas especificidades, permitem a mais rápida partilha de informações, notícias e *feedback*, mas também uma maior colaboração e envolvimento que permite o desenvolvimento de uma cultura familiar. Ainda assim, observa-se que grupos com diferentes antiguidades, locais de trabalho ou até parte de diferentes departamentos poderão apresentar preferências distintas.

Os resultados do inquérito por questionário permitiram ainda perceber que a comunicação interna revela igualmente algumas lacunas, nomeadamente no que se refere à sua capacidade de permitir que os colaboradores se envolvam nos processos da organização. Assim, este é um ponto sobre o qual a YKK Portugal deve procurar realizar esforços de melhoria visto se ter comprovado através da validação das hipóteses em investigação que as práticas de comunicação interna permitem a consolidação da cultura e seus valores.

Neste contexto, no que diz respeito a pistas futuras de investigação, seria também interesse perceber, de forma mais detalhada e aprofundada, de que maneira é que a comunicação interna poderia aproximar os colaboradores das duas localizações da empresa, a delegação comercial na Maia e a sede no Carregado.

Deste modo, torna-se claro que a comunicação interna assume um papel fundamental no alinhamento dos colaboradores de uma organização em torno de comportamentos desejáveis

e visões comuns que constituem a cultura organizacional. Para tal, é essencial ter conhecimento das suas necessidades e expectativas pois só assim será possível desenvolver um ambiente organizacional, a partir do fortalecimento da sua cultura, em que cada pessoa é a melhor versão de si mesma.

Referências bibliográficas

- Adler, R., & Elmhorst, J. M. (2009). *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions (20 ed.)*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Akkirman, A. D., & Harris, D. L. (2004). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development, 24(5)*, 397-409.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior, 7*, 263-285.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
- Alvesson, M. (2011). Leadership and organizational culture. Em A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien, *The SAGE handbook of leadership* (pp. 151-164). Londres: SAGE.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Nova Iorque: Routledge.
- Araújo, M., & Miranda, S. (2020). Multidisciplinarity in internal communication and the challenges ahead. *Corporate Communication: An International Journal, 26(1)*, 107-123.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly, 10(1)*, 73-97.
- Argenti, P. A. (2009). *Corporate communication (5 ed.)*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communication*. EUA: McGraw Hill Professional.
- Atkinson, P. (2009). Ethics and ethnography. *Twenty-First Century Society, 4(1)*, 17-30.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon, 7(6)*.
- Babri, M., Davidson, B., & Helin, S. (2019). An updated inquiry into the study of corporate codes of ethics: 2005-2016. *Journal of Business Ethics, 168(2)*, 71-108.

- Bajic, B., Rikalovic, A., Suzic, N., & Piuri, V. (2021). Industry 4.0 implementation challenges and opportunities: A managerial perspective. *IEEE Systems Journal*, 15(1), 546-559.
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229.
- Barley, S. R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Barnard, C. I. (1956). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, A., Hassard, J., Cheetham, F., & Sharifi, S. (2018). *Inside the compassionate organization: Culture, identity, and image in an english hospice*. Oxford: Oxford University Press.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Bass, B., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Nova Iorque: Simon and Schuster.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *School of Nursing Faculty Papers & Presentations*, 46(1), 29-37.
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management*, 28(3), 138-148.
- Bergman, C., Love, J., Hultberg, A., & Skagert, K. (2017). Employees' conceptions of coworkership in a Swedish health care organization. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(4), 91-107.
- Berlo, D. K. (1977). Communication as process: Review and commentary. *Annals of the International Communication Association*, 1(1), 11-27.

- Biron, M., Cieri, H. D., Fulmer, I., Lin, C.-H., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., . . . Sun, J. M. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768.
- Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J., & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the inventory of polychronic values (IPV): The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3-4), 205-230.
- Blundel, R. (2004). *Effectice organisational communication: Perspectives, principles and practices (2 ed.)*. Harlow, Inglaterra: Financial Times/Prentice Hall.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bowen, S. A. (2013). Using classic social media cases to distill ethical guidelines for digital engagement. *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, 28(2), 119-133.
- Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. Em R. L. Heath, & W. Johansen, *International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1-9). Nova Jersey: Wiley-Blackwell.
- Brandão, N. G. (2013). Ética empresarial. Em Á. L. Dias, M. Varela, & J. L. Costa, *Excelência organizacional* (pp. 77-94). Lisboa: Bnomics.
- Brandão, N. G. (2014). A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas. Em A. R. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, . . . S. Miranda, *Gestão de recursos humanos: Desafios da globalização (4 vol.)* (pp. 359-391). Lisboa: Escolar Editora.
- 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.
- Buhmann, A., & Likely, F. (2018). Evaluation and measurement in strategic communication. Em R. L. Heath, & W. Johansen, *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 652-640). Malden, MA: Weiley-Blackwell.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI*. Lisboa: Dom Quixote.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. São Francisco: Jossey-Bass.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem (2 ed.)*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carramenha, B. (2019). Employee communications management: The role of planning and communication channels. Em G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha, & T. Cappellano, *Strategic employee communication: Building a culture of engagement* (pp. 181-190). Cham, Suíça: Palgrave Macmillan.

Casaca, I. (2018). Social media: Sistemas indutores do employer brand nas organizações. In T. Ruão, R. Neves, & J. Zilmar, *A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: Estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga: CECS.

Cerantola, W. A. (2019). Leadership communications with an appreciative approach in a participative culture: The case of nutrimental. Em G. S. Thornton, V. R. Mansi, B. Carramenha, & T. Cappellano, *Strategic employee communication: Building a culture of engagement* (pp. 49-60). Cham, Suíça: Palgrave Macmillan.

Chang, S., & Weibe, H. (1996). The ideal culture profile for total quality management: Competing values perspective. *Engineering Management Journal*, 8, 19-26.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T., & Ganesh, S. (2010). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2 ed.)*. Cidade do México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CIPR Inside Measurement Panel. (2012). *Communication measurement matrix*. Obtido de CIPR - Chartered Institute of Public Relations: https://cipr.co.uk/CIPR/Network/Groups_/Inside_content/Resources_.aspx

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), 5-29.

Connolly-Ahern, C. (2018). Strategic communication. Em L. L. Kaid, & C. Holtz-Bacha, *Encyclopedia of political communication (1+2 vol.)* (pp. 764-765). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral norms and expectations: A qualitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. Londres: SAGE.

Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Londres: SAGE.

Crescenzo, S. (2011). Internal employee communications media. Em T. Gillis, *The IABC Handbook of Organizational Communication (2 ed.)* (pp. 219-230). São Francisco, CA: Jossey-Bass.

Creswell, J. (2015a). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. (2015b). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (5 ed.)*. Nova Jérσία: Pearson.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5 ed.)*. Thousand Oakds, CA: SAGE.

Dahlman, S., & Heide, M. (2020). *Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture*. Londres: Routledge.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- DeConinck, J., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *The Marketing Management Journal*, 18(2), 145-153.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. Em F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Deloitte. (2012). *The digital workplace: Think, share, do*. Obtido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/The_digital_workplace.pdf
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Nova Iorque: Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.
- Denison, D., Nieminen, L. R., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management*, 21(2), 32-36.
- Devimeenakshi, K., & Tyagi, S. (2013). A study on teaching business communication/english in Indian classroom. *English Language Teaching*, 6(6), 137-147.
- 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).

- Dolphin, R. R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications, 11*(3), 171-190.
- Downs, C. W., & Adrian, A. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Nova Iorque: The Guilford Press.
- Druckman, D., Singer, J. E., & Van Cott, H. (1997). *Enhancing organizational performance*. Washington, DC: National Academy Press.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. Londres: Kogan Page.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal, 34*(3), 517-554.
- Edmondson, V. C., Gupte, G., Draman, R. H., & Oliver, N. (2009). Focusing on communication strategy to enhance diversity climates. *Journal of Communication Management, 13*(1), 6-20.
- Euske, N. A., & Roberts, K. H. (1987). Evolving perspectives in organization theory: Communication implications. Em F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter, *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 41-69). Newbury Park, CA: SAGE.
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication, 12*(4), 469-486.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction (1 ed.)*. Nova Iorque: Routledge.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., von Platen, S., & Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review, 43*(1), 91-101.

- Feldman, M. (1991). The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors. Em P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin, *Reframing organizational culture* (pp. 145-156). Newbury Park, CA: SAGE.
- Finney, J. (2014). *Change and communication ROI - The 10th anniversary report: How the fundamentals have evolved and the best adapt*. Arlington, VA: Watson Wyatt Worldwide.
- FitzPatrick, L. (2012). Internal communication. Em A. Theaker, *The public relations handbook (4 ed.)* (pp. 273-310). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional: Grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Freitas, M. E. (2000). *Cultura Organizacional: Identidade, Solução e Carisma? (2nd edition)*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Fuentes, C. M. (2008). Pathways from interpersonal violence to sexually transmitted infections: A mixed method study of diverse women. *Journal of Women's Health*, 17, 1591-1603.
- Gallagher, R. S. (2003). *The soul of an organization: Understanding the values that drive successful corporate cultures*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Garcia, B. G. (2004). *Reponsabilidade social das empresas: A contribuição das universidades (3 vol.)*. São Paulo: Peirópolis.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Nova Iorque: Basic Books.
- Gergen, K. J., & Davis, K. E. (1985). *The social construction of the person*. Nova Iorque: Springer-Verlag.

- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the "ideology of openness": Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102-120.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes (14 ed.)*. Dubuque, IA: McGraw-Hill Education.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social (2nd edition)*. São Paulo: Atlas.
- Gillis, T. (2006). Integrating employee communications media. Em T. Gillis, *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership* (pp. 257-267). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Glaser, S. R. (1994). Teamwork and communication: A 3-year case study of change. *Management Communication Quarterly*, 7, 282-296.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (15 de junho de 2010). *The Stockholm accords: A call to action for public relations and communication in a global society*. Obtido em 24 de março de 2021, de <http://web.archive.org/web/20100714103439/http://www.wprf2010.se/wp-content/uploads/2010/05/Stockholm-Accords-final-version.pdf>
- Gode, H. E. (2019). *Dynamics of employee ideation on internal social media from a communication perspective [Tese de doutoramento, Aarhus University]*. Obtido de UC Viden: <https://www.ucviden.dk/da/publications/dynamics-of-employee-ideation-on-internal-social-media-from-a-com>
- Goldhaber, G. M. (1977). *ICA communication audit survey instrument: 1977 organizational norms*. Obtido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED140375.pdf>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., & Armenakis, A. A. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62, 673-679.

- Grunig, J. E., & Hund, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, Nova Jérσία: Lawrence Erlbaum.
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217-242.
- Hădărean Șomlea, I. N., & Marian, L. (2012). Study case for determination of organizational culture in a state organization. *Procedia Economics and Finance*, 3, 941-945.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hammond, M., & Wellington, J. (2021). *Research methods: The key concepts (2 ed.)*. Nova Iorque: Routledge.
- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-365.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals. *International Journal of Strategic Communication*, 5, 201-220.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2019). *Internal crisis communication: Crisis awareness, leadership and coworkership*. Nova Iorque: Routledge.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative coworkership during a pandemic. *Journal of Communication Management*.
- Heide, M., Simonsson, C., Nothhaft, H., Andersson, R., & von Platen, S. (2018a). *The Communicative Organization*. Universidade de Lund, Departamento de Comunicação Estratégica. Lund: Swedish Association of Communication Professionals.

- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018b). Expanding the scope of strategic communication beyond professionals: Including managers and co-workers as agents of communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452-468.
- Hesse-Biber, S. (2010). Qualitative approaches to mixed methods practice. *Qualitative Inquiry*, 16(6), 455-468.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in Work-related values*. Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). *Values survey module 2013 manual*. Obtido em janeiro de 2021, de Geert Hofstede: <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (3 ed.)*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. J., Gupta, V., & Dorfman, P. W. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing value model as a representation of organizational culture. *International Journal of Organisational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Hume, J., & Leonardi, A. (2014). Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organisations. *Public Relations Review*, 40, 294-304.
- Huot, R. (1999). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.

- Isac, N., Dobrin, C., Raphalalani, L. P., & Sonko, M. (2021). Does organizational culture influence job satisfaction? A comparative analysis of two multinational companies. *Review of International Comparative Management*, 22(2), 138-157.
- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research Ethics for Social Scientists*. London: SAGE.
- Jacobs, M. A., & Chávez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.
- Jermier, J., Slocum, J., Fry, L., & 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.
- Johnson, D. J., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences between formal and informal communication channels. *Journal of Business Communication*, 31(2), 111-122.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kayacı, M. (2021). The role of ethical behavior guidelines and ethics training on the institutionalization of ethics: A study in public institutions. *Turkish Journal of Business Ethics*, 14(1), 1-26.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2012). *Essentials of management: An international and leadership perspective (9 ed.)*. Nova Deli: Tata McGraw-Hill.
- Koschmann, M. (2012). *What is Organizational Communication?* Obtido de Departamento de Comunicação da Universidade do Colorado em Boulder: <https://www.youtube.com/watch?v=e5oXygLGMuY>
- Kotter, J. (2014). *Accelerate*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Kotter, J. P., Akhtar, V., & Gupta, G. (2021). Is your organization surviving change - or thriving in it? *Harvard Business Review*. Obtido de H.
- Kovaite, K., Šūmakaris, P., & Stankeviciene, J. (2020). Digital communication channels in industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.
- Kuhn, T., Ashcraft, K. L., & Cooren, F. (2017). *The work of communication: Relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism*. Nova Iorque: Routledge.
- Kunsch, M. M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
- Lehman, D. W. (2017). Organizational cultural theory and research administration knowledge management. *Journal of Research Administration*, 48(2), 52-66.
- Levin, I. M. (2000). Five windows into organization culture: An assessment framework and approach. *Organization Development Journal*, 18(1), 83-94.
- Lewis, M., & Boyer, K. (2002). Factors impacting AMT implementation: An integrative and controlled study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(2), 111-130.
- Lichtman, M. (2013). *Qualitative research in education (3rd edition)*. SAGE.
- Lien, C. H., & Cao, Y. (2014). Examining WeChat users' motivations, trust, attitudes, and positive word-of-mouth: Evidence from China. *Computers in Human Behavior*, 41, 104-111.
- Ling, L. H. (2007). From Shannon-Weaver to Boisot: A Review on the research of knowledge transfer model. *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*.

- Litterst, J. K., & Eyo, B. (1982). Gauging the effectiveness of formal communication programs: A search for the communication-productivity link. *Journal of Business Communication, 19*(2), 15-26.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology, 54*(4), 490-514.
- Louis, M. (1985). An investigator's guide to workplace culture. Em P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin, *Organizational culture* (pp. 73-94). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Luhmann, N. (2003). Organization. Em T. Bakken, & T. Hernes, *Autopoietic organization theory: Drawing on Niklas Luhmann's social systems perspective* (pp. 31-52). Oslo, Noruega: Copenhagen Business School Press.
- Machado, A. d. (2014). Gestão intercultural de recursos humanos. Em A. d. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, . . . S. Miranda, *Gestão de recursos humanos: Desafios da globalização (4 vol.)* (pp. 173-205). Lisboa: Escolar Editora.
- MacQueen, J. (2020). *The flow of organizational culture: New thinking and theory for better understanding and process*. Bethel, AK: Palgrave Macmillan.
- Madsen, V. T. (2016). Constructing organizational identity on internal social media: A case study of coworker communication in Jyske Bank. *International Journal of Business Communication, 53*(2), 200-223.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. (2016). Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish bank. *International Journal of Strategic Communication, 10*(5), 387-409.
- Madsen, V. T., & Verhoeven, J. W. (2019). The big idea of employees as strategic communicators in public relation. Em F. Frandsen, W. Johansen, R. Tench, & S. Romenti, *Big ideas in public relations research and practice: Advances in public relations and communication management (4 ed.)* (pp. 143-162). Bingley, Reino Unido: Emerald Publishing Limited.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. California: SAGE.

- Martínez, C., & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Business Horizons*, 64(1), 83-92.
- Maull, R., Brown, P., & Cliffe, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(3), 302-326.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 82-96.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2008). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. Em L. L. Putnam, & A. M. Nicotera, *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 21-47). Nova Iorque: Routledge.
- Meinert, D. (1 de abril de 2014). *Creating an ethical workplace*. Obtido de Society for Human Resource Management : <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0414-ethical-workplace-culture.aspx>
- Melewar, T. C. (2008). *Facets of corporate identity, communication and reputation*. Londres: Routledge.
- Men, L. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.
- Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Nova Iorque: Business Expert Press.

- Meyerson, D. (1991). "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. Em P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin, *Reframing organizational culture* (pp. 131-144). Newbury Park, CA: SAGE.
- Mintzberg, H., McCarthy, D. J., & Markides, C. (2000). View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 14(3), 31-42.
- Moreau, N. (2017). *Putting the communication value circle to the test: A multistage exploratory study of the framework's practical applicability [Dissertação de mestrado, University of Stirling e Lund University]*. Obtido de LUBsearch: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8928938&fileId=8928940>
- Mumby, D. K. (2001). Power and politics. Em F. M. Jablin, & L. L. Putnam, *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mumby, D. K. (2013). *Organizational communication: A critical approach*. EUA: SAGE.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2019). *Organizational communication: A critical introduction (2 ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Neill, M. S. (2015). Emerging issues in internal communications: Generational shifts, internal social media and engagement. *Public Relations Journal*, 9(4), 1-20.
- Neill, M. S., & Jiang, H. (2017). Functional silos, integration & encroachment in internal communication. *Public Relations Review*, 43(4), 850-862.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Odiorne, G. S. (1952). An application of the communications audit. *Personnel Psychology*, 7(2), 235-243.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (2009). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Speech Communication: WJSC*, 46(2), 115-130.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as organizational performance. *Communication Monographs*, 50, 126-147.
- Pandleton, D., Furnham, A., & Cowell, J. (2021). *Leadership: No more heroes (3 ed.)*. Cham, Suíça: Palgrave Macmillan.
- Pereira, S. (2005). Comunicação organizacional: Em busca de autonomia. *Comunicação Pública*, 1(1), 41-70.
- 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. *Fonseca, Journal of Communication*, 20, 125-142.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Piening, E. P., Salge, T. O., Antons, D., & Kreiner, G. E. (2020). Standing together or falling apart? Understanding employees' responses to organizational identity threats. 45(2), 325-351.
- Pikhart, M. (2020). The use of mobile devices in international management communication: Current situation and future trends of managerial communication. *Procedia Computer Science*, 171, 1736-1741.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19, 227-235.

- PwC. (2021). *Global Culture Survey 2021: The link between culture and competitive advantage*. Obtido de PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2020/pwc-global-culture-survey-2021.pdf>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The psychometric of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. Em R. W. Woodman, & W. A. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development* (5 vol.) (pp. 115-142). Greenwich, CT: JAI Press.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais (2nd edition)*. Lisbon: Gradiva.
- Rabianski, J. S. (2003). Primary and secondary data: Concepts, concerns, errors, and issues. *The Appraisal Journal*, 71(1), 43-55.
- Raposo, A. L. (2017). Comunicação estratégica nas organizações e novas tecnologias: Elementos constantes numa equação dinâmica. *Revista Dito Efeito*, 8(12), 109-121.
- Reigle, R. F. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal*, 13(4), 3-8.
- Reiman, T., & Oedewald, P. (2002). Contextual assessment of organisational culture: Methodological development in two case studies. Em R. Kyrki-Rajamäki, & E. K. Puska, *FINNUS: The Finnish research programme on nuclear power plant safety, 1999-2002 (Relatório final)*. Helsínquia: VTT Research Notes 2164.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior (17 ed.)*. Boston: Pearson.
- Rodrigues, F. (2014). De volta ao futuro: Pessoas nas organizações. Em A. d. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, . . . S. Miranda, *Gestão de recursos humanos: Desafios da globalização (4 vol.)* (pp. 83-172). Lisboa: Escolar Editora.

- Rovis, S., Sayadi, S., Pourkiani, M., & Abbasi, F. (2020). A theoretical framework based on organizational culture and personnel values (Case study: Bandar Imam Petrochemicals). *Journal of Educational Psychology - Propósitos y Representaciones*, 8(3), e769.
- Ruão, T. (2015). Identidade organizacional, gestão e simbolismo. Em C. Padamo, E. Oliveira, G. Gonçalves, J. Caetano, J. G. Andrade, J. Quintela, . . . S. Spínola, *Relações públicas e comunicação organizacional: Desafios da globalização* (pp. 89-146). Lisboa: Escolar Editora.
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: Teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Ruão, T., Freitas, R., Ribeiro, P. C., & Sagado, P. (2014). *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Ruck, K. (2020). *Exploring internal communication: Towards informed employee voice (4 ed.)*. Nova Iorque: Routledge.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication, management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Sackmann, S. (2001). Cultural complexity in organizations: The value and limitations of qualitative methodology and approaches. Em C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley, *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 143-163). Chichester, UK: Wiley.
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Santana, J. M., & Brandão, N. G. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização ComOn Group. *Comunicação Pública*, 13(25).

- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Saud, S., Jufri, A., Rahman, M. A., & Salam. (2014). Learning devices development on descriptive writing for foreign language based on Berlo's SMCR communication model of ssecondary school student. *Journal of Language Teaching and Research*, 5(5), 1033-1041.
- Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(4), 557-581.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Schroder, M., Christensen, M., Innstrand, S. T., & Fjeld, A. (2017). Coworkership and prolific behaviors in modern work life. Em M. Christensen, P. Ø. Saksvik, & M. Karanika-Murray, *The positive side of occupational health psychology* (pp. 99-114). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organisational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43(4), 863-871.
- Seibold, D. R. (2009). Measurement in organizational and group communication. Em R. B. Rubin, A. M. Rubin, E. E. Graham, E. M. Perse, & D. R. Seibold, *Communication research measures II: A sourcebook* (pp. 18-35). Nova Iorque: Routledge.

- Seixo, J. M. (2007). *Gestão do desempenho (3 ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Simão, J., & Gorjão, R. (2014). Expressividade organizacional e storytelling: Contributos para a comunicação organizacional. *Comunicação Pública*, 9(16).
- Sirikrai, S. (2006). Measurement of organizational culture: A literature review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 39-52.
- Smidts, A., Pruyn, A., & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, L. (2008). *Effective internal communication*. Londres: Kogan Page.
- Smythe, J. (2007). *The CEO chief engagement officer: Turning hierarchy upside down to drive performance*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 229-261.
- Srour, R. H. (2012). *Poder, cultura e ética nas organizações (3 ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Steingrímisdóttir, H. (2011). *The relationship between internal communication & job satisfaction: A case study [Dissertação de mestrado, Copenhagen Business School]*. Obtido de CBS Research Portal: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58439671/hrund_steingrimsdottir.pdf
- Stohr, M. K., Hemmens, C., Collins, P. A., Iannacchione, B., Hudson, M., & Johnson, H. (2012). Assessing the organizational culture in a jail setting. *Prison Journal*, 92(3), 358-387.
- Stone, N. (1995). *The management and practice of public relations*. Londres: Macmillan Press.

- Subramanian, S. (2006). An "open eye and ear" approach to managerial communication. *VISION - The Journal of Business Perspective*, 10(2), 1-10.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, São Paulo*, 33(3), 56-63.
- Tang, T. P., Kim, J. K., & O'Donald, D. A. (2000). Perception of Japanese organizational culture: Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plant. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 535-559.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergente organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Thøger Christensen, L., & Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited: A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Thakkar, B. (2021). *Culture in global businesses: Addressing national and organizational challenges*. Wheaton, IL, EUA: Palgrave Macmillan.
- Theofilou, A., & Watson, T. (2014). Sceptical employees as CSR ambassadors in times of financial uncertainty. Em R. Tench, W. Sun, & B. Jones, *Communicating corporate social responsibility: Perspectives and practice* (pp. 355-382). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Thyssen, O. (2009). *Business ethics and organizational values: A systems-theoretical analysis*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.
- Trochim, W. K. (1989a). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Programme Planning*, 12(1), 87-110.
- Trochim, W. K. (1989b). Outcome pattern matching and programme theory. *Evaluation and Programme Planning*, 12(4), 355-366.

- Tucker, R., McCoy, W. J., & Evans, L. C. (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture? *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 4-11.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2018). *Industry 4.0: Managing the digital transformation*. Cham, Suiça: Springer.
- Vásquez, C., & Schoeneborn, D. (2018). Communication as constitutive of organization (CCO). Em R. L. Heath, & W. Johansen, *The international encyclopedia of strategic communication*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., . . . Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Venkatesh, A. N. (2015). Employee engagement through leadership. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences*, 9(4), 333-336.
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 101926.
- Verčič, A. T., Ćorić, D. S., & Vokić, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: Validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communication: An International Journal*, 26(3), 589-604.
- Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.
- Verčič, T. (2019). Internal communication with a global perspective. Em K. Srhriramesh, & D. Verčič, *The global public relations handbook: Theory, research, and practice* (pp. 195-204). Nova Iorque: Routledge.
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592-603.

- Walliman, N. (2011). *Research methods: The basics*. New York: Routledge.
- Wardhani, S., & Kartikawangi, D. (2019). Internal communication in building organizational culture and organizational branding of government institution. *Proceedings of the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World*, 506-514.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (2 ed.)*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M. (2020). Dimensions of internal communication and implications for employee engagement. Em K. Ruck, *Exploring internal communication: Towards informed employee voice (4 ed.)* (pp. 45-59). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Whitzman, C. (2016). "Culture eats strategy for breakfast": The powers and limitations of urban design education. *Journal of Urban Design*, 21(5), 12699664.
- Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 21(2), 135-149.
- Wright, D. K. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181-198.
- Xenicou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371.

- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
- Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481.
- Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal communication. Em R. Tench, & L. Yeomans, *Exploring public relations: Global strategic communication (4 ed.)* (pp. 286-307). Harlow, UK: Pearson Education.
- YKK Group. (2020). *This is YKK 2020*. Obtido de YKK Group: https://www.ykk.com/english/shared/pdf/corporate/csr/eco/report/2020/This_is_YKK_2020_all_en.pdf
- YKK Group. (2021). *Logótipo*. Obtido de YKK Group: <https://www.ykk.com/english/>
- YKK Portugal. (2014). *Manual de acolhimento*. Carregado.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7 ed.)*. Nova Jersey: Pearson.
- Yun, J. J., Zhao, X., Jung, K., & Yigitcanlar, T. (2020). The culture for open innovation dynamics. *Sustainability*, 12(12), 1-21.
- Zamanou, S., & Glaser, S. (1994). Moving toward participation and involvement: Managing and measuring organizational culture. *Culture & Group Management*, 19(4), 475-502.
- Zerfass, A., & Viertmann, C. (2016). The communication value circle. *Communication Director: The Magazine For Corporate Communications and Public Relations*. Obtido de Communication Director: https://issuu.com/dafyddphillips/docs/codi_europe_issuu
- Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, Á. (2021). *European communication monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Bruxelas: EUPRERA/EACD. Obtido de European Communication Monitor:

<https://www.communicationmonitor.eu/2021/05/21/ecm-european-communication-monitor-2021/>

Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720.

Anexos

Anexo A – Transcrição da entrevista exploratória realizada ao Diretor Financeiro, de IT e Recursos Humanos da YKK Portugal: Ricardo Martins

Data e hora: 10 de julho de 2021 às 15h00

1 – Como descreveria a cultura organizacional da YKK Portugal?

A nossa cultura tem um valor muito forte que vem do nosso fundador – o Ciclo da Bondade. Este dizia que “ninguém prospera se não trazer benefícios aos outros” e acho que a nossa cultura vive muito disso e desta questão do Ciclo da Bondade centrar muito em três pontos: o Cliente, o Colaborador e a Sociedade em que estamos. Acho que nós vivemos muito isso, sempre virado para a qualidade do cliente, sempre a tentar perceber o que podemos fazer em benefício dos colaboradores e também para a sociedade em que estamos inseridos. Obviamente que, neste último ponto, estamos a falar mais em termos de donativos, pagar impostos (que não deixa de ser um donativo à sociedade) ou até no que diz respeito a dar trabalho.

2 – Se tivesse que escolher duas ou três palavras para descrever a empresa, quais escolheria?

Colaboração, família e felicidade.

3 – De entre os valores da YKK Portugal, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

O Ciclo da Bondade, sim. Não vou dizer que em 100% dos colaboradores. Por exemplo, as pessoas que estão há menos tempo na empresa não conseguirão sentir de forma tão forte esta filosofia. Mas, num modo transversal, acho que o Ciclo da Bondade e esta questão do benefício que os colaboradores têm está muito enraizado, bem como a questão da qualidade para o cliente. O foco na qualidade para o cliente é, mais uma vez, transversal. Em tudo o que fazemos pensamos sempre na questão, ou seja, o nosso cliente vai receber isto assim,

então como é que podemos fazer para o cliente receber com a melhor qualidade. Nós temos a noção que o nosso produto não é de todo o mais barato do mercado, ou seja, a qualidade tem de se pagar e, então, já que o cliente está disposto a pagar qualidade, o produto tem de sair com qualidade. O ponto da sociedade já não me parece que seja tão transversal a todas as pessoas. Na ótica dos recursos humanos, procuramos sempre dar donativos e envolvemo-nos na sociedade, mas é algo que já não revejo tanto transversalmente em todos.

4 – Qual a importância da comunicação interna para a YKK Portugal?

É um ponto que temos estado a trabalhar. E que devemos trabalhar ainda mais pois não está como acho que deveria estar. A Mafalda este ano também ficou encarregue da área da comunicação interna pois era uma área que estava um pouco perdida na empresa. É algo que temos vindo a trabalhar. Sim, tem muita importância. Na parte de RH podes implementar muito boas práticas e fazer tudo muito certinho, mas se não for bem comunicado, as pessoas não o fazem, não o percebem, não seguem. Na área de RH, a CI e as suas práticas devem estar interligadas. Tu podes ter muito boas práticas, mas se não souberes comunicar, as pessoas não vão saber. E é isso que temos sentido, essa dificuldade. Até na própria questão dos benefícios que as pessoas têm... se não forem bem comunicados, há pessoas que nem sabem que têm esses benefícios e às vezes dizem “e se nós tivéssemos psicólogo...?”, mas nós já temos psicólogo, e às vezes queixam-se de coisas que existem. Todas as pessoas são diferentes e temos de comunicar de maneira muito diferente, de várias formas, porque há uma forma que atinge um público, mas essa forma não vai atingir outro público-alvo. E acho que temos de pensar em várias formas de fazer a mesma coisa. Quando estamos a falar numa fábrica em que nem toda a gente tem acesso a e-mails ou computadores, em que o nível de utilização é completamente diferente entre a fábrica e o escritório, temos de pensar em diferentes formas de chegar a todos.

5 – Que canais de comunicação interna existem e qual a função de cada um?

Nós neste momento temos o canal oral, as reuniões *Kaizen* diárias com as equipas da produção. Algumas equipas administrativas não têm reunião *Kaizen* ainda. Tudo o que é

produção, sim. Tudo o que é equipas administrativas, algumas não têm. Ou seja, temos o canal oral que normalmente é este canal das reuniões *Kaizen*. Temos reuniões mensais tanto da produção como da administração e uma reunião anual da direção com todos os colaboradores onde traçamos quais são os objetivos do ano, ou seja, com um propósito muito específico. Depois temos o e-mail, as informações expostas (cada vez menos porque já chegamos à conclusão que, com a informação exposta as pessoas não ligam, não leem. Muito raramente o fazem). Com a questão da pandemia, temos utilizado o grupo do *WhatsApp*. Criamos um grupo para a informação chegar mais rápido e era muito focado nas questões da segurança, da pandemia, do que tínhamos de fazer e o que não podíamos, se havia algum infetado e esse tipo de assuntos. Criamos este grupo que cada vez estamos a utilizar mais e, ainda que não seja a 100%, talvez 98% das pessoas utilizam esse canal. É um canal onde apenas 3 ou 4 pessoas conseguem colocar a informação e as outras só conseguem ler. Não é um canal de chat, é um canal mesmo de informação. Depois temos uma aplicação para o telemóvel, o GFoundry, que também utilizamos para comunicar. De todos estes canais, é capaz de ser o menos utilizado. Recentemente, implementamos uma *newsletter* mensal.

6 – De todos estes canais, quais são os mais privilegiados?

Para nós, o mais importante é, neste momento, o grupo *WhatsApp* e as reuniões *Kaizen* via comunicação oral.

7 – Considera que são esses os canais que permitem uma melhor dispersão da informação?

Exatamente. Por um lado, o *WhatsApp* chega mais rapidamente a mais pessoas. Por outro lado, as reuniões *Kaizen*, como é oralmente e com a presença das pessoas, acabamos por ter algum *feedback* das coisas que vamos informando e implementando. Como dizia há bocado, no grupo *WhatsApp* nem todas as pessoas conseguem colocar informação e, então, nunca temos o *feedback* das pessoas, e é muito importante também o termos.

8 – Relativamente ao tipo de conteúdos que é divulgado através dos mais diversos canais, considera que refletem as necessidades dos colaboradores?

Acho que ainda não e por isso é que estamos a trabalhar na comunicação interna. Acho que ainda não conseguimos chegar, como queremos, a toda a gente. Acho que a comunicação interna ainda é muito utilizada para, e a questão da *newsletter* reflete muito isso, para nós empresa darmos informação para as pessoas, mas acho que ainda não está a ser utilizada de uma forma em que as pessoas vejam estes canais como uma forma também de comunicarem, reconhecerem as equipas, reconhecerem as suas pessoas, valorizarem aquilo que têm feito. Ainda é muito informativo. Acho que podemos usar estes canais para outros fins e este fim do reconhecimento das pessoas, das equipas, acho que não estamos a trabalhar da melhor forma.

9 – Já falamos de algumas dificuldades, mas existem outros problemas que sente na elaboração das mensagens/contéúdos de comunicação interna?

Há dificuldades, claramente. Ainda que não sejamos muito grandes, somos 100 e qualquer coisa pessoas, há pessoas completamente diferentes em que uma forma de comunicar chega perfeitamente bem à maior parte das pessoas, mas há outras pessoas com as quais ainda não conseguimos lá chegar e temos essa dificuldade. Como é que a vamos ultrapassar? Ainda não sei, mas claramente que temos. Há coisas que são transmitidas a todas as pessoas pelo grupo *WhatsApp*, pela *newsletter*, muitas vezes via oral, e às vezes as pessoas chegam ao pé de mim com perguntas em que isso foi informado há relativamente pouco tempo. Ou seja, ainda não chegamos lá, e talvez também não cheguemos a 100% das pessoas, mas vamos tentar. Agora quais são essas dificuldades? É esta questão de formatos diferentes com linguagem diferentes.

10 – Que ações são implementadas com o intuito específico de fortalecer a cultura/valores da organização?

Esta questão da *newsletter* veio reforçar muito isto. Todos os meses sai a *newsletter* e todos os meses há um tema que diz respeito a um comportamento. Nós temos 3 valores do Ciclo

da Bondade e, no fundo, nós traduzimos esses valores em 25 comportamentos fundamentais. Ou seja, uma forma de ver como é que nós colocamos em prática esses valores. Na altura até fizemos uns cartões com os 25 comportamentos, sendo que esses cartões estão em todos os quadros *Kaizen* e, por isso, de tempos em tempos as pessoas vão falar disso. Ou seja, é também uma forma de divulgar os valores através da comunicação interna nas reuniões *Kaizen*. Mas na *newsletter* todos os meses há um tema em que pegamos num valor, como da inovação, e toda a *newsletter* é sobre esse tema. Ou seja, foi uma forma que encontramos de reforçar esses valores e mostrar alguns exemplos. Neste caso, quando estamos a falar em inovação, fomos buscar alguns projetos que foram feitos por nós de inovação que expomos e toda a gente teve conhecimento desses projetos. Mais uma vez, é sobre falar dos valores e dar exemplos de como podem ser vividos.

11 – Considera que a comunicação interna contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura? Porquê?

Claramente. Acho que, depois de tudo o que nós falamos, é das coisas mais importantes para transmitir valores. E tem de ser com exemplos, tem de ser com vivências, porque ter só os valores expostos na entrada ou no manual de acolhimento e depois não os viver, não faz muito sentido. E a comunicação interna serve muito para isso, para divulgá-los, mas também para mostrar como é que estamos a vivenciá-los, a vivê-los. Falar em bondade é bonito, mas como é que podemos fazer isto? Como é que podemos fazer com que as pessoas se sintam bem? No fundo, a comunicação interna serve para isso, para dar exemplos de como viver os valores.

Anexo B – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Coordenadora Financeira e da Felicidade, e Responsável pela Comunicação Interna: Mafalda Palma

Data e hora: 21 de julho de 2021 às 17h00

1 – Como descreveria a cultura organizacional da YKK Portugal?

A YKK é uma empresa que tem no seu ADN, desde sempre, a preocupação com a felicidade organizacional. A nossa própria cultura, que se fundamenta no “Ciclo da Bondade”, demonstra isso. Ou seja, mesmo agora durante a pandemia preocupámo-nos sempre, não só com os colaboradores, mas também com os clientes e a sociedade. Mesmo o negócio não estando nas melhores fases, porque é normal, o mundo todo parou, mas continuámos a fazer contribuições, por exemplo, à Cruz Vermelha e entre outros donativos. Ou seja, eu acho que é muito sobre ter no ADN o querer ajudar e preocuparmo-nos realmente com esses três pilares – sociedade, empresa e clientes.

2 – Se tivesse que escolher duas ou três palavras para descrever a empresa, quais escolheria?

Bondade, qualidade e família.

3 – Sente que os colaboradores veem esta cultura, valores e princípios como seus?

Sim, principalmente as pessoas mais antigas. Penso que estas pessoas sentem mesmo a empresa como sendo sua. Por exemplo, no caso do donativo da Cruz Vermelha, foi uma colega nossa que veio ao pé de nós partilhar que a Cruz Vermelha estava a precisar de receber donativos. Ou seja, as pessoas envolvem-se e, por isso, eu acho que as pessoas sentem um bocadinho como sendo delas.

4 – De entre os valores da YKK Portugal, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

Estes valores da responsabilidade social, da bondade... Mas também a entreatada. Nós temos muito a preocupação do produto sair com qualidade, falando mais na fábrica, por isso, a qualidade também é muito importante.

5 – Qual a importância da comunicação interna para a YKK Portugal?

É uma área que nós estamos a desenvolver cada vez mais. A última coisa que nós fizemos foi a criação de uma *newsletter* interna. Mas a comunicação interna é muito importante principalmente no que toca, e acho que esse é o nosso maior desafio, em fazer chegar a informação a toda a gente. Nós estamos no Carregado e temos uma delegação na Maia e, estando separados fisicamente, é muito importante desenvolver bem a comunicação interna para as coisas chegarem a toda a gente da mesma forma. Eu comunico de uma forma, outra pessoa comunica de outra e, por isso, deve existir uma certa standardização da forma de comunicar e da mensagem em si para que todos recebam a mesma informação.

6 – Para si, qual é a principal função da comunicação interna?

Uniformizar a informação e disseminar por todos da melhor maneira.

7 – Que canais de comunicação interna existem e qual a função de cada um?

Temos o *e-mail*, mas temos um problema porque nem todas as pessoas têm e-mail. Então, criámos um grupo do *WhatsApp* onde estão todos os colaboradores. Depois, foi criada a *newsletter* e também temos uma aplicação para o telemóvel e computador, o *GFoundry*, onde está incluída a componente de formação, mas também onde é partilhada a *newsletter* e algum código de conduta que, para além de ser partilhado nessa aplicação, também está sempre disponível no nosso portal do colaborador. Depois, temos as reuniões *Kaizen*.

8 – Quem tem sido o principal responsável por dinamizar e partilha este tipo de conteúdos?

Eu e o Ricardo.

9 – De todos estes canais, quais são os mais privilegiados?

Para mim, o mais privilegiado é a comunicação oral, quando vamos falar com as pessoas e conseguimos perceber se conseguiram mesmo perceber, ou não, a mensagem. Porque o que eu sinto um pouco com o *WhatsApp* ou o *e-mail* é que as pessoas podem simplesmente ignorar enquanto, quando estamos a ir a uma reunião *Kaizen* e estamos a falar diretamente para as pessoas, elas estão verdadeiramente a ouvir. Então, para mim, e porque eu também sou, a nível pessoal, uma pessoa mais de falar pessoalmente do que propriamente de falar através de um ecrã e mensagens, é a comunicação oral.

10 – Considera que são esses os canais que permitem uma melhor dispersão da informação?

Sim, a comunicação oral. Até porque vem com sentimento, um propósito agarrado e cada um lê de formas diferentes.

11 – Relativamente ao tipo de conteúdos que é divulgado através dos mais diversos canais, considera que refletem as necessidades dos colaboradores?

Eu acho que ainda temos muito a aprender no campo da comunicação interna. Sinto principalmente que tenho dificuldades em aproximar o Carregado da Maia. Agora temos pessoas que estão em casa e tenho sentido muito essa dificuldade. Daí eu achar que é tão importante saber trabalhar bem com a comunicação interna e tentarmos melhorar ao máximo. Por isso, acho que ainda temos um caminho por fazer.

12 – Quais são os principais problemas que sente na elaboração das mensagens/conteúdos de comunicação interna?

Não acho que seja tanto os recursos, mas acho que é preciso haver o alinhamento de toda a gente. Se alguém chega ao pé de um grupo de colaboradores e diz X, cada pessoa pode entender de maneira diferente. E penso que é neste campo que ainda falhamos e que não estamos todos alinhados. Uma pessoa passa a palavra, o coordenador entende de uma maneira e depois vai passar a palavra de outra forma.

13 – O que acha que poderia ser feito para contornar esse problema?

É principalmente isso que eu quero saber.

14 – Tendo em consideração que a área da comunicação interna vai sofrer investimentos, quais são os principais motivos que vos levam a fazer esses investimentos?

Acho que é muito o que falei anteriormente. No fundo, permitir que toda a gente tenha a mesma informação da mesma forma e ao mesmo tempo. O que, conseqüentemente, nos vai aproximar. Estamos a crescer, mas queremos continuar a ser uma empresa familiar e unida, e esta questão é uma grande mais-valia. Imaginemos duas pessoas a trabalhar juntas em que uma já recebeu determinada informação e outra não... isto causa logo uma rutura e são estas rupturas que nós queremos evitar.

15 – Já têm áreas de interesse ou projetos planeados para concretizar no futuro?

Além do que abordei anteriormente sobre o desafio de aproximar o Carregado da Maia, a *newsletter* foi um projeto que surgiu mais recentemente e que fizemos acontecer. No entanto, agora mesmo não temos propriamente nenhum projeto específico planeado.

16 - Que ações são implementadas com o intuito específico de fortalecer a cultura/valores da organização?

Com a criação da minha função, ligada à componente da felicidade organizacional, acho que estou a fazer algo que é muito importante que é ouvir as pessoas. Por vezes, e nós tentamos sempre que isso não aconteça, há a distância entre a chefia e os colaboradores. Há certas coisas que as pessoas têm medo de dizer e o meu papel é o de diminuir esta distância e, muitas vezes, as pessoas sentem um à-vontade em vir falar comigo sobre certas preocupações que estão a ter.

17 – Considera que a comunicação interna contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura? Porquê?

100% que sim. Acho que é uma das formas de manter a cultura intacta. Ou seja, pessoas desinformadas dentro da organização vão sempre criar problemas e desorganização. Por isso, claramente que sim.

Anexo C – Transcrição da entrevista exploratória realizada ao Diretor Fabril: Mário Filipe

Data e hora: 22 de julho de 2021 às 15h00

1 – Como descreveria a cultura organizacional da YKK Portugal?

Nós temos uma cultura japonesa focada no “Ciclo da Bondade” que vem do nosso fundador. Essa cultura diz-nos que não basta simplesmente produzir e vender, mas temos também de saber partilhar isso com a comunidade, com os colaboradores, com os clientes e fornecedores, bem como com todos os intervenientes. É nessa base que nós temos tentado fazer porque a empresa também não vive só do momento nem do resultado. Mas também a sua cultura é o que tem feito com que a empresa tenha melhorado ao longo dos anos. E cá estamos nós, ao longo dos anos, com esta cultura que vem já desde o nosso fundador há muitos anos atrás.

2 – Se tivesse que escolher duas ou três palavras para descrever a empresa, quais escolheria?

Respeito, ajuda ao próximo e honestidade.

3 – Sente que os colaboradores veem esta cultura, valores e princípios como seus?

Eu acho que sim. Primeiro, porque temos pessoas aqui a trabalhar há muitos anos e, portanto, se essas as pessoas trabalham aqui há muitos anos é porque se sentem com os valores da empresa e felizes e, por isso, continuam a trabalhar aqui. E eu posso falar no meu caso concreto, em que tive algumas oportunidades e não saí. Foi também por esta cultura de respeito e de incentivar as pessoas a crescerem que me fez ficar cá.

4 – De entre os valores da YKK Portugal, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

Eu acho que a honestidade e o querer fazer melhor todos os dias.

5 – Qual a importância da comunicação interna para a YKK Portugal?

A comunicação interna para mim é a base de tudo, não somente a nível da cultura, mas também a nível de negócio, a nível de produtividade, a nível de relação entre colaboradores. É a maneira como nós comunicamos que intervém isso tudo. E se nós pensarmos um pouco, geralmente quando se comunica bem, há muitos menos conflitos entre as pessoas. Nós temos melhorado, tentado aprender também com formação externa, para melhorarmos essa comunicação. Este era um ponto que há uns anos atrás nós detetamos em como não estávamos muito bem, tanto internamente, para os nossos colaboradores, como também para a comunidade. Porque a empresa estava aqui desde 1981 e havia muitas pessoas que não sabiam o que era a YKK e, portanto, nós detetamos isso e atuamos nessas duas vertentes para melhorarmos a comunicação. Na parte interna, com o *Kaizer*, que foi extremamente importante para partilhar os objetivos e a visão que a gerência sonha e tem como para os próximos anos.

6 – Para si, qual é a principal função da comunicação interna?

Primeiro, é desbloquear conflitos. Muitas das vezes o que acontece é que os responsáveis de secção, diretores... são desbloqueadores de conflitos. Quer se queira quer não, a má comunicação leva a conflitos e às vezes é a própria interpretação, a maneira que comunicamos que não é a mais correta. Depois, a comunicação tem uma grande ajuda para a produtividade que é uma coisa que é evidente. Se comunicares bem, perdes muito menos tempo a passar a informação que queres e a produtividade vai aumentar significativamente e aí é o que nós temos apostado também principalmente no *Kaizen*.

7 – Quais são os canais e meios de comunicação que, na sua opinião, permitem uma maior e mais abrangente dispersão da informação junto dos colaboradores? Porquê?

Neste momento, nós usamos mais as reuniões *Kaizen* dentro da fábrica, ou seja, tanto as reuniões diárias orais como também a informação visual partilhada nos quadros. Depois, para assuntos mais abrangentes, usamos principalmente o *WhatsApp*.

8 – Relativamente ao tipo de conteúdos que é divulgado através dos mais diversos canais, considera que refletem as necessidades dos colaboradores?

Eu acho que sim, até porque quando nós fazemos reuniões do *Kaizen*, principalmente, todas as pessoas são incentivadas a participar e a dar *feedback*, tal como nas reuniões anuais. Penso que, se não fosse de acordo, as pessoas também falavam mais sobre isso. Além disso, também fazemos questionários aos colaboradores. Portanto, essa comunicação penso que é adequada às necessidades dos trabalhadores.

9 – Que ações são implementadas com o intuito específico de fortalecer a cultura/valores da organização?

Temos apostado muito na formação a nível de psicologia, a nível do conhecimento por parte das pessoas, principalmente o conhecimento de cada pessoa internamente, mas também de perceber se as pessoas estão de acordo com a cultura da empresa e é evidente que eu vejo que a maioria das pessoas está de acordo com a cultura da empresa. Por exemplo, neste momento nós estamos a trabalhar na produção só 5 horas por dia e a empresa optou, nesta fase principalmente em que muitas fábricas de automóveis estão paradas, por reduzir o número de horas trabalhadas por dia a todos os colaboradores da área da montagem pois temos menos trabalho. Esta mudança seria tanto para efetivos ou temporários, em vez de estarmos a despedir os temporários. E quando isto é proposto aos nossos colaboradores, se eles próprios aceitam isso e concordam com isso, é evidente que as pessoas estão alinhadas com a cultura. Evidentemente houve quem não concordasse, por motivos exteriores, como há sempre, mas a larga maioria mostrou o seu apoio. E fico contente por as pessoas olharem para os valores da empresa e compreenderem os valores da empresa. O Diretor-Geral

também fez e faz um esforço para passar essa cultura para a empresa e é evidente que, numa situação destas, se consegue perceber que as pessoas estão dentro dos valores da empresa e seguem os valores da empresa.

10 – Considera que a comunicação interna contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura? Porquê?

Sim, claro, com tudo aquilo que já expliquei. É um meio para isso mesmo. Para aumentar, para melhorar, não só a cultura, mas também a produtividade. Quando iniciamos este projeto do *Kaizen*, paramos a produção 10-15 minutos e pensámos que poderíamos ter menos produtividade, mas a realidade é que isso não aconteceu. O resultado é que, mesmo parando aqueles 10-15 minutos, nós conseguimos tirar de produtividade ao longo do resto do dia. Ou seja, fazemos a comunicação que queremos passar e, depois, ao longo do dia há muito menos paragens. Também nestas reuniões as pessoas são todas convidadas a partilhar os problemas e dar sugestões. É evidente que, quando começamos com estas reuniões, houve um *boom* de novas ideias partilhadas em todas as secções.

Eu estou como Diretor Fabril desde 2020 e uma das coisas que o meu antecessor me disse era que o mais difícil é gerir pessoas. Se tu tiveres uma comunicação boa, tu resolves grande parte dos problemas. Não é só o que se diz, mas o que a nossa expressão diz também. E com isto temos tentado sempre desbloquear conflitos. Tu comunicas comigo de uma maneira, mas se for com outra já tem de ser completamente diferente e é isso que nós tentamos também fazer.

Anexo D – Inquérito por questionário

Inquérito para os colaboradores da YKK Portugal

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na especialização de Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Tem como principal objetivo estudar o contributo das práticas de comunicação interna no reforço da cultura das organizações.

Todas as respostas recolhidas são confidenciais e anónimas, não se procedendo a qualquer tipo de identificação pessoal. As informações serão utilizadas para fins de investigação académica.

Não existem respostas corretas ou incorretas, pretendendo-se recolher apenas a sua opinião pessoal e sincera. Por favor, responda com a máxima honestidade.

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é de 5 minutos.

Para qualquer questão ou dúvida que surja no decorrer ou após o preenchimento deste questionário, por favor contacte anaritaboliveira@gmail.com

O seu contributo é essencial e, por isso, agradeço desde já a sua colaboração!

Ana Rita Oliveira

***Obrigatório**

Dados de Estudo

1. Tendo em consideração o seu envolvimento nos processos de gestão da organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
1.1. O meu conhecimento, experiência e opiniões são tidos em conta pela YKK.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. Acredito que tenho um impacto positivo na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Na YKK sinto-me parte de uma "família".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. A YKK investe continuamente nas minhas capacidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Tendo em consideração a partilha de valores fundamentais, o consenso e os objetivos e metas comuns entre os membros de todos os níveis da organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
2.1. Existe um conjunto claro e consistente de valores que rege a forma como trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Há um código de conduta que guia o meu comportamento e me diz o certo do errado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Sou apaixonado/a pelo que faço e pela relação que criei com a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. Há um acordo claro sobre a forma certa e a forma errada de fazer as coisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5. Existe uma cultura claramente definida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6. Pessoas de diferentes áreas da organização partilham uma perspetiva comum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Tendo em consideração a capacidade de adaptação da sua organização às mudanças, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
3.1. Novas e melhores formas de fazer trabalho são continuamente adotadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Considero que tenho uma profunda compreensão dos desejos e necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Encaro o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Tendo em consideração a direção estratégica da sua organização, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
4.1. Há uma missão clara que dá sentido e direção ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Os líderes declararam claramente os objetivos que estamos a tentar alcançar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. A visão estabelecida pela YKK dá-me motivação para o meu trabalho diário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Na YKK somos parte de um grupo com uma visão comum de como será a organização no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Revejo-me nos seguintes valores da organização... *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Benefício ao próximo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosperidade mútua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criação de valor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resiliência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A comunicação interna na minha organização... *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
6.1. Representa bem a cultura e os valores organizacionais defendidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2. Permite-me que esteja envolvido/a nos processos organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.3. Utiliza os instrumentos adequados para chegar a todos os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4. Permite que a informação seja divulgada atempadamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Os líderes da minha organização estabelecem uma comunicação interna coincidente com aquela que é defendida pela organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. A informação recebida através da comunicação interna... *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
8.1. É relevante e significativa para o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2. É a necessária para o trabalho que desenvolvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.3. Permite-me estar informado/a sobre o que se passa na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A comunicação interna desenvolvida na YKK Portugal está alinhada com a estratégia e os objetivos organizacionais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Através de que meios de comunicação interna é que considera que a sua empresa está a espelhar mais eficazmente a cultura da organização? *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Nas reuniões de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através da newsletter interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em cartazes disponíveis nas áreas comuns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através do Manual de Acolhimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através do WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através do E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através da app GFoundry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em atividades desenvolvidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Através do Portal do Colaborador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Desses meios, selecione aqueles que mais valoriza (máximo de 4). *

- Reuniões Kaizen
- Newsletter interna
- Comunicação nos espaços comuns
- Manual de Acolhimento
- WhatsApp
- E-mail
- App GFoundry
- Atividades desenvolvidas
- Portal do Colaborador

12. Das seguintes áreas de conteúdos, indique as que gostaria de ver implementadas no Portal do Colaborador da YKK Portugal. *

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Espaço dedicado ao envio de novas ideias e sugestões para a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galeria de imagens, fotografias e vídeos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fórum de opinião e discussão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre as atividades das diferentes áreas da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de inserir comentários nas publicações feitas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações institucionais (ex: objetivos estratégicos, metas alcançadas, mensagens de administradores...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados de Caracterização

14. Género *

- Feminino
 Masculino

15. Idade *

- Menos de 25 anos
 De 25 a 33 anos
 De 34 a 43 anos
 De 44 a 53 anos
 De 54 a 63 anos
 Mais de 63 anos

16. Antiguidade na YKK Portugal *

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

17. Local de trabalho *

- Carregado
- Maia

18. Área/Departamento *

- Administração
- Vendas
- Secções Primárias
- Montagem
- Armazém & Despacho
- Logística e Planeamento de Produção
- Manutenção & Kaizen
- Técnica & TPM
- QAS & 2ª Inspeção
- Outra: _____