

UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA E O CONTRIBUTO DA  
GERAÇÃO DOS SEUS CONTEÚDOS NO *ENGAGEMENT* DOS  
COLABORADORES NA DOUTOR FINANÇAS

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

Por

Andreia Arraia Ângelo

Faculdade de Ciências Humanas

Dezembro 2022



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA E O CONTRIBUTO DA  
GERAÇÃO DOS SEUS CONTEÚDOS NO ENGAGEMENT DOS  
COLABORADORES NA DOUTOR FINANÇAS

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

Por

Andreia Arraia Ângelo

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Dezembro 2022

## Resumo

A comunicação interna deve ser estrategicamente orientada para um contexto organizacional específico, uma vez que as suas especificidades irão moldar o modo como se comunica e o que se comunica. Os diferentes conteúdos e instrumentos de comunicação interna devem ser, por isso, pensados e implementados com o objetivo de incluir e integrar os colaboradores, de forma a estimular a sua motivação e, no limite, o seu *engagement* para com a organização.

A Doutor Finanças é um exemplo de organização que opera, parcialmente, no espaço digital e, como tal, a comunicação interna deve ser estrategicamente delineada de modo a que os seus colaboradores estejam integrados no contexto organizacional, sintam a importância do seu contributo e que, por sua vez, transformem esse reconhecimento em motivação, para que, no limite, seja gerado o seu *engagement*.

O objetivo da presente investigação é compreender o contributo dos conteúdos e instrumentos de comunicação interna na geração de *engagement* nos colaboradores da Doutor Finanças. Para tal, irá utilizar-se uma metodologia mista de investigação, com base no apuramento de dados exploratórios de foro qualitativo através de análise documental e entrevistas exploratórias e os dados primários com uma metodologia quantitativa através da aplicação de um inquérito por questionário junto dos colaboradores da organização em estudo.

Como principais resultados da investigação, apurou-se que os colaboradores da Doutor Finanças reconhecem a importância dos conteúdos disponibilizados pela organização na geração do seu *engagement*, sendo também capazes de apresentar perspetivas de melhoria.

**Palavras-chave:** Liderança; Valores Organizacionais; Comunicação Interna; Motivação; *Engagement*.

## **Abstract**

Internal communication should be strategically targeted to a specific organizational context, since its specificities will shape how and what is communicated. The different content and tools of internal communication should, therefore, be designed and implemented with the goal of including and integrating employees in order to stimulate their motivation and, ultimately, their engagement with the organization.

Doutor Finanças's an example of an organization that operates, partially, in the digital space and, as such, internal communication should be strategically designed so that its employees are integrated in the organizational context, feel the importance of their contribution and, in turn, transform this recognition into motivation, so that, in the end, their engagement is generated.

The objective of this research is to understand the contribution of the contents and instruments of internal communication in generating engagement among the employees of Doutor Finanças. To this end, a mixed research methodology will be used, based on the collection of qualitative exploratory data through document analysis and exploratory interviews and primary data with a quantitative methodology through the application of a questionnaire survey to employees of the organization under study.

As main results of the research, it was found that the employees of Doutor Finanças recognized the importance of the content provided by the organization in order to generate *engagement* and were also able to present perspectives for improvement.

**Keywords:** Leadership; Organizational Values; Internal Communication; Motivation; *Engagement*.

## **Agradecimentos**

À minha mãe, que nunca deixou de lutar pelo que é melhor para mim e que me ajudou a chegar até aqui. Ao meu padrinho Francisco, que ajudou a tornar tudo isto possível. Ao meu pai, por acreditar sempre em mim.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Nuno Brandão, por ter aceite este meu projeto de investigação académica. Obrigada pela disponibilidade, pela paciência e pela motivação, que foram indispensáveis ao longo de todo este percurso.

Ao Professor Doutor João Simão, por me ter auxiliado na procura da organização para a realização da investigação e se ter demonstrado sempre disponível.

Ao João, meu namorado e companheiro, que me acompanhou e me apoiou durante todo este processo.

A toda a minha família, que esteve sempre presente.

Aos meus amigos, à Gabriela, ao Francisco, ao Miguel por serem o meu suporte.

Às minhas amigas e colegas de Mestrado, Catarina, Mónica e Maria, por me terem dado a oportunidade de partilhar esta fase tão importante da minha vida.

À Doutor Finanças por tornar toda esta investigação possível, por terem sido incansáveis comigo, pela disponibilidade e pelo voto de confiança.

À minha equipa no Sporting Clube de Portugal, em especial à Mónica e ao Alexandre, que permitiram a conciliação de dois projetos importantes para mim.

A todos o que estiveram sempre do meu lado, muito obrigada.

Esta investigação é para todos vocês, em especial para o meu querido avô, que sei que está a olhar por mim.

## Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Contextos Organizacionais: Liderança e gestão de pessoas.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Liderança, gestão de pessoas e humanização das organizações.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Valores, missão, visão e propósito das organizações.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Identidade, Cultura e Imagem .....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Comportamento organizacional, motivação e satisfação nas organizações.....</b>	<b>22</b>
1.4.1 Comportamento organizacional.....	22
1.4.2 Motivação .....	25
1.4.3 Satisfação.....	28
<b>Capítulo II – A comunicação interna e geração de engagement nas Organizações ....</b>	<b>32</b>
<b>1.1 O papel estratégico da comunicação interna nas Organizações .....</b>	<b>32</b>
<b>1.2 A geração de engagement nas organizações .....</b>	<b>38</b>
<b>1.3 Instrumentos e suportes de comunicação interna nas organizações .....</b>	<b>47</b>
<b>1.4 Contributo dos mecanismos de comunicação interna no engagement dos colaboradores .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>	<b>58</b>
<b>1. Pergunta de partida e Objetivos de investigação .....</b>	<b>58</b>
<b>2. Estratégia metodológica.....</b>	<b>59</b>
2.1 Dados exploratórios.....	60
2.2 Dados Primários .....	61
<b>3. Constructo metodológico contruído para a investigação .....</b>	<b>64</b>
<b>4. Universo e Amostra da investigação.....</b>	<b>69</b>
<b>5. Hipóteses em investigação .....</b>	<b>71</b>
<b>6. Limites à investigação .....</b>	<b>72</b>
<b>Capítulo IV – Análise geral dos dados do estudo de caso da Comunicação interna da Doutor Finanças.....</b>	<b>74</b>
<b>1. Enquadramento da organização em estudo.....</b>	<b>74</b>

<b>2. Análise aos dados exploratórios do estudo.....</b>	<b>77</b>
2.1 Análise documental .....	77
2.2. Entrevistas exploratórias .....	78
<b>3. Análise geral aos dados primários do estudo.....</b>	<b>80</b>
3.1. Dados de caracterização da amostra.....	80
3.2 Análise dos dados em estudo.....	84
3.2.1. Comunicação nas organizações .....	85
3.2.2. Socialização organizacional.....	86
3.2.3. Identidade Organizacional .....	87
3.2.4. Cultura Organizacional.....	89
3.2.5. Qualidade dos mecanismos de comunicação interna.....	90
3.2.6. Comunicação de liderança.....	94
3.2.7. Integração Organizacional .....	96
3.2.8. Engagement .....	98
3.2.9. Reciprocidade .....	99
3.2.10. Inovação organizacional .....	100
<b>4. Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo.....</b>	<b>102</b>
4.1. Cruzamento entra a variável “Género” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo .....	103
4.2 Cruzamento entra a variável “Idade” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo. ....	109
4.3. Cruzamento entra a variável “Habilitações Académicas” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo. ....	115
4.4. Cruzamento entra a variável “Antiguidade” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo.....	121
<b>5. Reflexões aos dados apurados e validação das hipóteses em investigação.....</b>	<b>126</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>132</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>135</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>148</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das dinâmicas da identidade organizacional .....	17
Figura 2 - Causas da satisfação no trabalho .....	29
Figura 3 - Fatores que contribuem para uma comunicação interna integrada.....	37
Figura 4 - Modelo de Engagement proposto por Schaufeli et al. (2002) .....	41
Figura 5 - Quadro para a compreensão do engagement dos colaboradores .....	42
Figura 6 - Engagement e Burnout.....	44
Figura 7 - Ajustamento entre os meios e os objetivos comunicacionais.....	51
Figura 8 - Modelo conceptual: o conceito de engagement dos colaboradores e comunicação interna corporativa.....	54
Figura 9 - Modelo conceptual de Comunicação interna e Engagement proposto por Karanges et al. (2014).....	56

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Revisão de Literatura sobre o Engagement nas Organizações.....	46
Tabela 2 - Constructo Metodológico do Inquérito por Questionário .....	64
Tabela 3 - Universo vs. Amostra .....	70
Tabela 4 - Dados de caracterização da amostra.....	81
Tabela 5 - Género vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional. ....	103
Tabela 6 - Género vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.....	104
Tabela 7 - Género vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.....	105
Tabela 8 - Género vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional. ....	106

Tabela 9 - Género vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância. ....	107
Tabela 10 - Idade vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional. ....	109
Tabela 11 - Idade vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção. ....	110
Tabela 12 - Idade vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização. ....	111
Tabela 13 - Idade vs Q11: Grau de concordância com a afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional. ....	112
Tabela 14 – Idade vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância. ....	113
Tabela 15 – Habilitações Académicas vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional. ....	115
Tabela 16 – Habilitações Académicas vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção. ....	116
Tabela 17 – Habilitações Académicas vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização. ....	117
Tabela 18 – Habilitações Académicas vs Q11: Grau de concordância com a afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional. ....	118
Tabela 19 - Habilitações Académicas vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância. ....	120

Tabela 20 - Antiguidade vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional. ....	121
Tabela 21 – Antiguidade vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.....	122
Tabela 22 – Antiguidade vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização. ....	123
Tabela 23 – Antiguidade vs Q11: Grau de concordância com a afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional. ....	124
Tabela 24 – Antiguidade vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância. ....	125

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Distribuição por Género .....	82
Gráfico 2 – Distribuição por Idade .....	82
<i>Gráfico 3 – Distribuição por Habilitações Académicas .....</i>	<i>83</i>
Gráfico 4 – Distribuição por Antiguidade na Organização .....	84
Gráfico 5 – Questão 1: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: A Comunicação no Doutor Finanças assume um papel central no dia-a-dia da organização. 85	85
Gráfico 6 – Questão 2: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: A comunicação interna no Doutor Finanças é uma área indispensável para a integração dos seus colaboradores. ....	86
Gráfico 7 – Questão 3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna partilham e, ao mesmo tempo, consolidam a identidade da organização. ....	87
Gráfico 8 – Questão 4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional. ....	89

Gráfico 9 – Questão 5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os instrumentos de comunicação interna são adequados às necessidades comunicacionais da organização.....	90
Gráfico 10 – Questão 6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.....	91
Gráfico 11 – Questão 7: As informações disponibilizadas pelos instrumentos de comunicação são relevantes para o meu desempenho organizacional. Ordene por grau de importância. ....	92
Gráfico 12 – Questão 8: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero que existe uma cultura de feedback nas relações entre a chefia e os colaboradores no Doutor Finanças.....	94
Gráfico 13 – Questão 9: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização. ....	95
Gráfico 14 – Questão 10: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que os conteúdos disponibilizados pela organização procuram envolver-me nos processos organizacionais, o que me motiva para a realização do meu trabalho. ....	96
Gráfico 15 – Questão 11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional. ....	97
Gráfico 16 – Questão 12: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que a comunicação interna do Doutor Finanças é orientada para o engagement dos colaboradores.....	98
Gráfico 17 – Questão 13: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol da organização. ...	99
Gráfico 18 – Questão 14: Futuramente, que conteúdos considera mais importantes estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância. ....	100

## Introdução

Todas as interações humanas têm por base a comunicação, e o mesmo ocorre quando nos focamos em contextos organizacionais, que são formados pelas interações que se estabelecem entre todos os indivíduos que as compõem, bem como com o seu envolvente. A dimensão comunicacional das organizações tem vindo, ao longo dos anos, a ganhar cada vez mais ênfase, especialmente no que diz respeito à comunicação que ocorre dentro das mesmas.

Com todas as mudanças que ocorreram a nível económico, financeiro, tecnológico e social, as organizações tiveram de se adaptar às novas necessidades que destas foram surgindo, pelo que muitas soluções foram encontradas através da comunicação interna, a qual permitiu mitigar problemas como a distância entre as chefias e os colaboradores, a falta de compreensão do envolvente organizacional e, ainda, a desmotivação dos colaboradores na realização do seu trabalho. A comunicação interna possibilita, assim, a exaltação do papel dos colaboradores no seio das organizações, o que se reflete no aumento do seu *engagement* e, conseqüentemente, do seu empenho na realização das suas tarefas.

A utilização da comunicação interna pelas chefias como um elemento estratégico para o sucesso, apresenta diversas vantagens, na medida em que fomenta o sentimento de pertença dos colaboradores, informa-os sobre a realidade organizacional, fornece-lhes ferramentas para melhorar o seu desempenho, e ainda, permite que estes contribuam com as suas perspetivas para o melhoramento dos processos organizacionais, fomentando um bom relacionamento com a chefias e, em última instância, com a própria organização. Todas estas vantagens comunicacionais contribuem para um aumento da motivação dos colaboradores, por sentirem que fazem parte da organização, procuram melhorar os seus níveis de desempenho e, no limite, sentirem-se *engaged* com a própria organização. Neste sentido, a Doutor Finanças reconhece a importância da comunicação interna no fortalecimento dos laços que os colaboradores estabelecem com a organização e os resultados positivos que advêm destes últimos. Por este motivo, destaque-se a relevância em compreender como a estratégia comunicacional da Doutor Finanças opera e os efeitos que esta última tem no *engagement* dos seus colaboradores. Como tal, a pergunta de partida da presente

investigação conduz o estudo na análise da estratégia comunicacional interna, bem como os seus efeitos: “Qual o contributo dos conteúdos gerados pelos instrumentos de comunicação interna em geral e, nos níveis de engagement em particular, junto dos colaboradores do Doutor Finanças?”.

De modo a responder à pergunta de partida, a presente investigação dividir-se-á em quatro capítulos, que irão assegurar uma resposta estruturada com argumentos teóricos e empíricos. Por sua vez, os dois primeiros capítulos constituirão a revisão de literatura, o terceiro capítulo apresenta a estratégia metodológica e o quarto capítulo irá exhibir os seus resultados.

No que diz respeito ao primeiro capítulo, tenciona contextualizar o tema abordado de um modo mais abrangente, na medida em que permite compreender, de forma holística, os contextos organizacionais, apresentando a definição de conceitos como liderança, identidade e cultura organizacional, missão, valores e comportamento organizacional.

O segundo capítulo, mais específico e direcionado para dar resposta à questão de partida, assenta no aprofundamento de temáticas e conceitos indispensáveis para uma melhor compreensão do tema, nomeadamente, o papel estratégico da comunicação interna, o *engagement* nas organizações e, por fim, a relação que se estabelece entre ambos os temas.

No que diz respeito ao terceiro capítulo do presente estudo, este corresponde à metodologia que irá ser aplicada no decorrer da investigação, pelo que apresenta um enquadramento da organização em estudo, a problemática e os objetivos da mesma. Para além disso, será apresentada a estratégia metodológica, que se divide em: dados exploratórios, resultantes de uma análise documental e das entrevistas exploratórias aos decisores de comunicação interna da Doutor Finanças; e dados primários, que irão ser obtidos através de um inquérito por questionário aos colaboradores da Doutor Finanças. Também neste capítulo irão ser definidos o universo e a amostra à qual se aplicará o inquérito por questionário. Por sua vez, irão ser formuladas as hipóteses em investigação, as quais são:

**Hipótese I** - Os colaboradores do Doutor Finanças identificam-se com os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna.

**Hipótese II** - Os colaboradores sentem que a sua geração de *engagement* é potenciada pela comunicação interna proporcionada através dos seus diferentes instrumentos ao dispor no Doutor Finanças.

**Hipótese III** - Os colaboradores identificam determinadas temáticas que gostariam de ver disponibilizadas e potenciadas nos instrumentos de comunicação interna da organização.

Para finalizar o terceiro capítulo, apresentar-se-ão os limites à investigação.

No último capítulo serão, por sua vez, analisados os resultados obtidos no inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Doutor Finanças, bem como o cruzamento destes resultados com os dados de caracterização da amostra, procurando obter conclusões mais particulares da amostra. Também neste último capítulo serão apresentadas as reflexões finais, onde irão ser validadas as três hipóteses em investigação.

Por fim, apresento a conclusão da presente Dissertação, onde se inclui as pistas de investigação.

## Capítulo I – Contextos Organizacionais: Liderança e gestão de pessoas

### 1.1 Liderança, gestão de pessoas e humanização das organizações

A conceptualização do conceito de organização caracteriza-se pela sua complexidade, na medida em que existem inúmeras teorias que enfocam diferentes aspetos da realidade organizacional. Para o propósito da presente dissertação, destaca-se a definição de organização proposta por Schein (1968: 29): “uma organização é a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo comum ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia e autoridade e de responsabilidade.”. Assim, é possível destacar algumas condições necessárias para que possa existir uma organização, designadamente: “obtenção de esforços, ao serviço de ajuda mútua” Schein (1968: 26), objetivos comuns, diferenciação de trabalhos e estatutos, e uma estrutura hierárquica de autoridade.

Em concordância com Edgar Schein (1968), também Bilhim (2006: 21) concebe organização como uma “entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos.”. O que significa que para concretizar os objetivos organizacionais se estabelecem interações entre as pessoas integrantes das mesmas. As organizações são, portanto, sistemas de interações, onde se pressupõe a partilha de significados, em prol de objetivos comuns. Ainda, Bilhim (2006: 22) estabelece alguns pressupostos para a caracterização das organizações: i) implicam a existência de um coletivo, ii) estabelecimento de relações de cooperação; iii) coordenação de trabalhos; iv) procuram atingir objetivos; v) existe uma distinção de funções; 6) dispõem de uma hierarquia; vii) apresentam fronteiras delimitadas. Em linha com o que tem vindo a ser exposto, Cunha *et al.* (2016: 18) identificam organizações como “conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns”.

De acordo com Brown e Roloff (2015: 385), no contexto organizacional, as organizações e os seus colaboradores estabelecem relações de troca mútua, nas quais os colaboradores despendem tempo e esforço em prol da organização e em retorno são recompensados – por exemplo, através do salário –, demonstrando o seu valor para a

organização. Por sua vez, para atingir o sucesso organizacional, é necessário fortalecer essas relações, as quais são sustentadas pelo motor da vida social: a comunicação.

Atualmente, urge a necessidade de destacar a importância da comunicação no seio organizacional, na medida em que, de acordo com Arménio Rego (2016: 30), “sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados (...)”. Ora, isto remete-nos para a ideia de que a comunicação é indissociável do contexto organizacional, a qual é reforçada por Elias e Mascaray (2003), que defendem que as pessoas se encontram no centro das organizações, atribuindo ênfase à dimensão humana das mesmas.

Um dos grandes desafios das organizações relaciona-se, então, com as suas dimensões humanas, isto é, os colaboradores têm vindo a ganhar cada vez mais destaque no seio organizacional, chegando a tornar-se a principal vantagem competitiva das próprias organizações. Neste sentido, e procurando uma valorização desta humanização das organizações, destaca-se a ideia de que as organizações são construídas para e por indivíduos (Bello, 2012). Este desafio decorre da complexificação do contexto organizacional, que se encontra em constante mutação, com a competição a aumentar e a informação a fluir cada vez mais rápido (Dortok, 2006). Paralelamente, inovar tecnologicamente – ao nível da oferta de produtos e serviços – revela-se insuficiente, levando a que os fatores emocionais e humanos se sobreponham aos materiais (Dortok, 2006). Por sua vez, o desenvolvimento de relações interpessoais, através da comunicação, no seio organizacional irá contribuir para uma aproximação dos colaboradores à organização, as quais devem ser fomentadas pelos líderes e gestores organizacionais.

Já quanto à confiança, esta é a base de todas as relações organizacionais duradouras, sendo uma força poderosa para motivar os colaboradores, como tal, identifica-se a importância dos líderes e gestores organizacionais estabelecerem ligações com os seus colaboradores, necessárias para inspirar confiança (Morgan, 2001). Os líderes desempenham um papel fundamental nos processos organizacionais, na medida em que são estes que estabelecem os seus valores e objetivos, e definem as práticas e estratégias de ação, a todos os níveis. Por esse motivo, é extremamente relevante analisar as estruturas hierárquicas

organizacionais superiores, isto é, o papel e efeitos dos líderes na gestão dos seus recursos humanos.

Procurando reforçar a importância do papel da liderança na comunicação organizacional, urge a necessidade de, primeiramente, definir o conceito de liderança, bem como de identificar os tipos de liderança, e ainda, os seus efeitos. Assim, concebe-se liderança como: “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House *et al.*, in Cunha *et al.*, 2016: 260). A liderança é, portanto, um fenómeno social, discursivo, com objetivos e co-construído (Ruben & Gigliotti, 2016), na medida em que esta só existe porque existem liderados.

Deste modo, partindo desta ideia, é possível afirmar que os líderes devem enfatizar a vertente mais humana das organizações, isto é, devem ser conscientes que estas últimas são criadas por e para indivíduos, o que inclui os seus colaboradores. Por este motivo, os líderes devem reforçar a sua relação com os seus liderados, assegurando a sua motivação e empenho para o cumprimento dos objetivos da organização. Assim, a liderança deve ser aliada de uma boa comunicação, na medida em que esta é imprescindível para o desenvolvimento de um comportamento organizacional ético por parte de todos os integrantes de uma organização (Naile & Selesho, 2014).

De acordo com Rego (2016), líderes com boas competências comunicacionais alcançam objetivos relevantes ao desempenho organizacional, sendo que o autor sugere algumas dessas competências: i) escuta ativa; ii) empatia; iii) assertividade e segurança; iv) transparência ao comunicar; v) revelar emoções; vi) encorajar a participação dos colaboradores na vida organizacional; vii) *feedback* em relação ao desempenho dos colaboradores; viii) solicitar *feedback* sobre processos e práticas organizacionais; ix) instruir; x) gerir conflitos; xi) e fornecer *feedback* construtivo aos seus subordinados.

Ora, estas competências são indispensáveis ao desempenho da liderança, na medida em que representam ferramentas comunicacionais que permitem a criação de relações interpessoais no seio organizacional, focadas na confiança, reconhecimento, compreensão,

cooperação e motivação entre todos os elementos da organização. Para além disso, estas competências permitem auferir que a liderança é a consequência de um conjunto complexo de fatores que incluem: a relação líderes-liderados, a informação transmitida e o contexto em que ocorre (Ruben & Gigliotti, 2016). Por seu turno, Kouzes e Posner (2007) defendem que a liderança é um processo comportamental que engloba cinco práticas essenciais ao desempenho da função: i) definir os valores e objetivos organizacionais (“*model the way*”); ii) inspirar uma visão partilhada; iii) desafiar o *status quo* organizacional; iv) incitar os outros elementos à ação; e v) encorajar os colaboradores. Todas estas práticas implicam, necessariamente, a comunicação por parte dos líderes.

Como tal, importa definir o conceito de comunicação de liderança, o qual, segundo Mast e Huck (2008: 151), assenta na “comunicação entre gestores e os seus subordinados, procurando transmitir significados, bem como quadros de perceção e interpretação.”. Também Barrett (2013: 7) define a comunicação de liderança como “a transferência controlada e propositada de significado através da qual os indivíduos influenciam uma única pessoa, um grupo, uma organização, ou uma comunidade, utilizando todas as suas capacidades e recursos de comunicação para se ligarem positivamente ao seu público, superarem interferências, e criarem e entregarem mensagens que guiam, dirigem, motivam, ou inspiram outros a agir.” Assim, a comunicação desempenha três funções: i) instrução; ii) informação; e iii) motivação, sendo que a transmissão de informação é a sua base (Mast & Huck, 2008). Ao nível da instrução é possível auferir que os líderes devem procurar ser guias de ação para os seus colaboradores, fornecendo-lhes as ferramentas cognitivas e materiais para o seu desempenho. No que diz respeito à informação, os líderes são responsáveis pelos fluxos de informação entre a estrutura hierárquica, e relativamente à motivação, estes devem procurar estimular os colaboradores a participar e cooperar para atingir objetivos. A capacidade de comunicação dos líderes vai ser a chave para a construção de relações de confiança com os seus liderados, urgindo a necessidade de esta ser estrategicamente planeada, no intuito de antecipar potenciais problemas, escolher corretamente os meios de comunicação e compreender os recetores (Barrett, 2013).

O modo como comunicam e agem os líderes vão definir os vários tipos de liderança, sendo que, de acordo com Cunha *et al.* (2016), destacam-se três tipos de liderança: i) a

liderança gestonária, mais preocupada com a área financeira da organização e a sua estabilidade; ii) a liderança visionária, que se foca no ideal da organização a longo prazo, fomentando a inovação e mudança; e, por fim, iii) a liderança estratégica, que remete para a articulação dos dois tipos de liderança supramencionados, isto é, tem um caráter idealista e inovador mas, ao mesmo tempo, consciente das capacidades financeiras da organização. Estes tipos de liderança permitem observar como o conceito de liderança e gestão diferem, mas que, por sua vez, se completam, na medida em que – através da liderança estratégica – combina o cariz calculista e racional da gestão, com o inspirador e visionário da liderança (Cunha *et al.*, 2016). Por ser mais completa, a análise irá estar focada no tipo de liderança estratégico, o qual se demonstra mais equilibrado e com maior potencial de eficácia.

A liderança estratégica, definida por Rowe (2001: 83), refere-se à “capacidade de influenciar outros a, voluntariamente, tomarem decisões que viabilizam a organização a longo termo, mantendo a sua estabilidade financeira a curto-prazo”. Esta concebe que o papel do líder é apostar em desafios, promover a cooperação para a realização de objetivos, e ainda incluir toda a comunidade laboral no processo de tomada de decisão, pressupondo e em linha com uma visão partilhada do que é a organização e pretende atingir (Rowe, 2001).

A liderança estratégica, que promove a mudança e a flexibilidade organizacional, é a que mais se adequa aos desafios da atualidade, na medida em que perante o contexto pandémico as organizações foram e são forçadas a se moldarem às novas necessidades do público e a encontrarem oportunidades neste panorama adverso (Elving, 2005). Deste modo, é possível afirmar que a liderança estratégica é crucial para o sucesso das organizações, pois permite uma grande agilidade e prontidão de respostas face aos obstáculos que lhes são colocados.

A liderança estratégica é, por seu turno, aliada da liderança transformacional, a qual, segundo Burns (1978), ocorre quando os líderes cooperam de tal forma com os seus colaboradores, que desenvolvem relações de confiança e motivação mútua. Neste sentido, a liderança transformacional procura revolucionar a relação entre líderes e colaboradores, na medida em que visa relações interpessoais próximas, concebendo a diversidade de ideias e promovendo a unidade da equipa, em prol de um objetivo comum: o sucesso da organização.

Assim, este tipo de liderança promove a rutura entre a ideia concebida de que um líder deve exercer uma posição superior e hierarquizada, face aos seus colaboradores. Ainda que um líder desempenhe um papel de responsabilidade distinto dos seus empregados, este, de acordo com a ótica transformacional, deve fornecer-lhes a possibilidade de contribuir com ideias inovadoras e tomarem posições nas tomadas de decisão, procurando tornar as organizações mais participativas e menos hierarquizadas (Brandão, 2018).

A liderança transformacional assenta, assim, no envolvimento dos colaboradores nos processos organizacionais, satisfazendo as suas necessidades e expectativas (Bass & Avolio, 1994). Por outras palavras, o líder transformacional deve olhar para a sua equipa não somente enquanto recursos humanos, mas como indivíduos fundamentais para a realização dos objetivos organizacionais, isto é, deve procurar a inclusão dos seus colaboradores (Brandão, 2018), de forma a exponenciar o seu desempenho na realização de tarefas e alcance de metas estabelecidas. As características essenciais deste tipo de liderança baseiam-se no desenvolvimento de uma visão partilhada, construção e preservação de relações interpessoais entre líderes e colaboradores, através de uma gestão que contempla a participação ativa dos colaboradores nos processos de tomada de decisão (Mast & Huck 2008).

A liderança transformacional reflete, então, um compromisso organizacional (Avolio *et al.*, 2004), que assenta na defesa da visão, valores e missão da organização, através da sua própria identificação pelos seus colaboradores. Aqui o líder desempenha uma função fundamental, na medida em que, em prol do desenvolvimento organizacional, deve incitar o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores. Ora, é através da personalização e individualização da abordagem aos seus colaboradores que o líder vai conseguir a união da sua equipa para atingir objetivos. Muito sucintamente, a estimulação intelectual dos colaboradores de uma organização pode ser o fator explicativo da efetividade deste tipo de liderança (Avolio *et al.*, 2004).

Assim, o papel do líder concebe um leque de comportamentos, que se repartem em quatro dimensões estruturantes da liderança transformacional, nomeadamente: (i) perfil carismático; (ii) motivação inspiracional; (iii) estimulação intelectual; e, por fim, (iv)

personalização dos relacionamentos (Phaneuf, *et al.*, 2016). De acordo com Abouraia e Othman (2017), a primeira dimensão pressupõe que um líder transformacional deve, por sua vez, ser um influenciador nato dos seus seguidores, na medida em que deve ser visto como um exemplo a seguir. Deste modo, o líder deve ser o reflexo daquilo que quer que os seus trabalhadores sejam. Por sua vez, a segunda dimensão assenta na capacidade dos líderes de criarem altas expectativas em relação ao futuro da empresa, bem como ao futuro dos próprios colaboradores dentro da mesma, na medida em que devem motivá-los a promoverem o seu progresso dentro da organização em que colaboram. Isto significa que o líder tem a responsabilidade de motivar a sua equipa de trabalho, através do seu desafio para novos projetos e de recompensas, tendo em conta o mérito da mesma e tal como prevê Aydogmus, *et al.* (2018: 19), “quando os líderes comunicam grandes expectativas aos seus seguidores, os seguidores podem desenvolver grandes expectativas de si próprios e ter um desempenho muito melhor”. No que diz respeito ao terceiro aspeto estruturante, é de destacar a ideia de que os líderes devem incentivar os seus colaboradores a se desenvolverem e desafiar as suas aptidões laborais e intelectuais, de modo a promover a inovação e a dinamização de novos projetos (Abelha *et al.*, 2018). Isto significa que os líderes transformacionais concebem os seus trabalhadores como fatores chave para o desenvolvimento da sua empresa, visto que lhes concede liberdade para criar e participar nas novas iniciativas da organização. Por fim, a consideração individualizada dos colaboradores destaca a ideia de que no ambiente laboral deve existir um tratamento personalizado, isto é, os líderes devem preocupar-se e prestar atenção aos seus colaboradores (Avolio & Bass, 2004). Deste modo, de acordo com (Bowers, 2019), é possível afirmar que é a articulação destas dimensões que produzem um ambiente de confiança e de motivação dentro da organização, na medida em que estes comportamentos resultam num maior envolvimento de todos os colaboradores na resolução de problemas e no desenvolvimento de novas ideias.

Através da ótica da liderança transformacional, existe um conjunto de valores que devem ser partilhados por toda a equipa de trabalho, sendo que quem tem o dever de os promover é o líder, estando sempre em concordância com a visão e missão da organização e promovendo um ambiente inovador, dinâmico e de cooperação no envolvente laboral. Assim, de acordo com este tipo de liderança, os líderes assumem um papel de inspiração e motor de motivação face aos seus colaboradores, na medida em que devem incentivá-los a

se envolverem com o propósito da organização e a procurarem o seu desenvolvimento laboral, bem como pessoal. A liderança transformacional consiste, deste modo, em se privilegiar a transmissão e a receção de comunicação (Mast & Huck 2008). Muito sucintamente, de acordo com Barrett (2013), o líder transformacional possui credibilidade, inspira confiança, relaciona-se com os seus liderados – guiando-os e motivando-os a agir –, e articula uma visão clara e motivadora.

A gestão de pessoas revela-se um processo bastante complexo, pois as organizações representam sistemas abertos, adaptativos e complexos, ao mesmo tempo que os seus elementos, isto é, as pessoas, também o são (Pereira, 1999). Ao mesmo tempo, o desenvolvimento tecnológico conduziu à emergência de novas formas de funcionamento do contexto organizacional (Camara *et al.*, 2016), o que por sua vez, se veio refletir numa alteração dos posicionamentos dos líderes e gestores organizacionais face aos seus colaboradores.

De acordo com Cunha *et al.* (2013: 314), “as premissas que os humanos adotam influenciam o modo como atuam”, o que também se aplica ao contexto organizacional, na medida em que o modo como os líderes encaram a realidade organizacional, irá refletir-se no modo como esta opera (Cunha *et al.*, 2013). Paralelamente, e como tem vindo a ser demonstrado, revela-se necessário a existência de líderes focados nos seus colaboradores, dando ênfase às suas capacidades individuais e ao modo como estas poderão influenciar o desempenho da própria organização (Mollick, 2012), valorizando assim o seu capital humano.

Acreditando no valor dos recursos humanos no seio organizacional, Cunha *et al.* (2008: 28) refere que não é somente necessário ter colaboradores com altos níveis de instrução (capital humano), mas é também importante que os líderes desenvolvam a cooperação e a confiança entre os mesmos (capital social) – através de interações e partilhas de significado –, para que possa haver autoconfiança, otimismo e esperança (capital psicológico).

O capital psicológico, o corresponde a um: “estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo e é caracterizado por (i) ter confiança (autoconfiança) para assumir e colocar no esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiantes; (ii) fazer uma

atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso agora e no futuro; (iii) perseverar em direção a objetivos e, quando necessário, redirecionar caminhos para objetivos (esperança) a fim de ser bem sucedido; e (iv) quando assolado por problemas e adversidades, sustentar e saltar para trás e mesmo para a frente (resiliência) para atingir o sucesso” (Luthans *et al.*, 2007: 3). O capital psicológico, quando estimulado pelos líderes e gestores organizacionais, leva a melhores níveis de desempenho por parte dos colaboradores, pelas ações e emoções positivas que geram nos colaboradores (Cunha *et al.*, 2013). Neste sentido, importa compreender como é que se podem promover estas capacidades, sendo que Cunha *et al.* (2008) sugerem algumas práticas: (i) a autoconfiança deve ser promovida pelo líderes, através criação e cedência de oportunidades aos colaboradores, bem como feedback positivo; (ii) o otimismo é atingido pela aceitação de dificuldades e ao encarar o futuro como um leque de novas oportunidades para ser bem sucedido; (iii) a esperança desenvolve-se pela definição de objetivos realistas, desafiantes e mensuráveis; e finalmente, (iv) a resiliência estimula-se pela criação de condições de trabalho que tenham em conta a vida pessoal dos colaboradores, e que seja atenta às suas necessidades de saúde, mentais e físicas.

Para tal, dentro das organizações, importa criar relações interpessoais transparentes e de confiança, para que se possam desenvolver relações de qualidade, isto é, interações positivas (Stephens *et al.*, 2012: 385) entre os seus elementos, na medida em que “melhoraram o funcionamento individual, afetando os processos cognitivos, fisiológicos e comportamentais” (Stephens *et al.*, 2012: 387), que irão ser refletidos na sua motivação e desempenho.

Como demonstrado, a “positividade” organizacional tem na sua base a interação humana” (Cunha *et al.*, 2008: 26), na medida em que interações positivas, que inspiram a pensamentos e atitudes positivas – como por exemplo, a forma como são encarados os problemas –, irão refletir-se, finalmente, na positividade da organização. Contudo, e de acordo com Cunha *et al.* (2008), para que os líderes e gestores organizacionais, consigam gerir positivamente a organização, são necessárias algumas competências, esforço, trabalho e conhecimentos, na medida em que também as suas atitudes vão influenciar a dos seus liderados.

A conjuntura organizacional atual leva à necessidade de criação de significados comuns, urgindo a necessidade de investimento no capital psicológico dos colaboradores, pela criação de espaços de interação entre todos os elementos da organização, possibilitado pela comunicação interna e por uma gestão estratégica por parte dos líderes, através de mecanismos necessários para o estabelecimento e desenvolvimento dos relacionamentos dentro da organização (Argenti, 2008). Ao mesmo tempo, uma liderança do tipo estratégico irá possibilitar o planejamento desta comunicação e dos processos organizacionais (Rowe, 2001), fomentando o envolvimento dos colaboradores nos mesmos. Por sua vez, este envolvimento irá gerar emoções positivas nos colaboradores, fomentando a sua motivação e compromisso para com a organização, representando uma vantagem competitiva para cada organização (Cunha *et al.*, 2008).

Perante isto, a comunicação e a criação de relacionamentos positivos nas organizações devem ser entendidas pelos seus representantes como dimensões estratégicas para a transmissão da missão, visão e valores organizacionais aos seus colaboradores, na medida em que permite dar a conhecer aos colaboradores os objetivos, metas e estratégias de atuação. Posto isto, revela-se necessário procurar definir alguns conceitos basilares referentes ao contexto organizacional.

## **1.2 Valores, missão, visão e propósito das organizações**

Num panorama organizacional cada vez mais competitivo, marcado pela emergência de múltiplas organizações, importa compreender a essência das mesmas, isto é, o porquê da sua criação. Para o efeito, é necessário verificar os valores basilares das organizações, bem como a sua missão, visão e propósito, na medida em que serão estes que iram definir e permitir a identificação dos *stakeholders* a uma organização específica.

Os valores, segundo Schwartz e Bilsky (1987: 551), correspondem a “conceitos ou crenças, sobre comportamentos desejáveis, que transcendem situações específicas, orientam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e estão ordenados por importância relativa”. De acordo com Dose (1997: 227), valores são “normas de avaliação relacionadas com o trabalho ou o ambiente de trabalho através das quais os indivíduos discernem o que é "certo" ou avaliam a importância das preferências”. Por sua vez, os valores “representam as

convicções, crenças e os princípios a considerar como base orientadora do comportamento de todos os Colaboradores (...)” (Camara *et al.*, 2016) estando, por isso, intimamente ligados à missão da própria organização. Neste sentido, os valores são princípios orientadores do comportamento dos elementos integrantes de uma organização, procurando torná-los homogêneos e coerentes com o contexto em que se inserem.

Por seu turno, os valores organizacionais encontram-se refletidos na missão da própria organização, que segundo Verma (2009), deve procurar “responder a questões fundamentais sobre a razão pela qual uma organização está em atividade, o que pretende tornar-se e como é que o crescimento deve ser alcançado” correspondendo, então, à sua “razão da existência” (Lipton, 1996; Camara *et al.*, 2016). Funcionando assim, como princípio orientador de todas as ações relacionadas com a organização, e conseqüentemente, dos seus colaboradores. Assim, a missão “é mais do que uma declaração ou um símbolo; é uma ferramenta que fornece uma declaração de objetivo clara e convincente que é divulgada tanto interna como externamente. A definição da missão ajuda a definir uma organização, e expressa valores organizacionais.” (Brown *et al.*, 2004). Por sua vez, ajuda a definir a própria organização, expressando os seus valores basilares, que pode ser utilizada para atrair colaboradores e moldar os seus comportamentos. A missão, de acordo com Babnik *et al.* (2014), desempenha, por seu turno, um papel não só estratégico – porque estabelece objetivos a cumprir –, mas também um papel cultural, na medida em que é um veículo de identificação dos colaboradores com a própria organização, ajudando a construir um entendimento comum do propósito organizacional (Lipton, 1996), que poderá contribuir para o *engagement* dos colaboradores.

A visão organizacional “deve centrar-se no futuro e servir como uma base concreta para a organização. Ao contrário das metas e objetivos, uma visão não se altera de ano para ano, mas serve como uma promessa duradoura.” (Lipton, 1996). Estabelecemos, assim, como visão “a perspectiva de longo prazo da Empresa” (Camara *et al.*, 2016) isto é, está intimamente ligada com os objetivos da mesma, no sentido em que possibilita compreender o que a organização pretende alcançar num determinado horizonte temporal. Assim, a visão organizacional indica qual o núcleo – valores centrais e propósito central – a ser preservado

e a direção do progresso (Verma, 2009), ou seja, inclui o presente, mas refere-se ao futuro, servindo de princípio orientador da ação conjunta.

Posto isto, e de acordo com Kopaneva e Sias (2015), a missão define o que a organização é hoje, e a visão estabelece o que a organização será no futuro. Assim, o sucesso organizacional depende tanto dos líderes como dos colaboradores, logo é importante perceber de que modo os colaboradores percebem a missão e visão organizacionais, analisando se estas são congruentes com as da própria organização (Kopaneva & Sias, 2015), na medida em que a visão e a missão são motivadores da satisfação e compromisso organizacional (Cole *et al.*, 2006), relação que será posteriormente estabelecida.

Para além destes conceitos, é importante também refletir sobre o propósito organizacional, isto é, a razão de existência de cada organização (Khalifa, 2012), na medida em que é uma característica determinante para a identificação dos indivíduos com as organizações (Hollensbe *et al.*, 2014) Como tal, o propósito, enquanto motor inspiracional (Campbell, 1992) de uma organização deve ser assegurado, internalizado e, consequentemente, refletido na realidade organizacional, através da identidade, cultura e valores organizacionais. O propósito organizacional é, então, o “porquê?” das organizações serem criadas, isto é, corresponde à sua verdadeira essência, a qual, irá ser traduzida na sua missão e ajudará a criar a sua visão – que corresponde a uma perspetiva alargada do propósito a longo prazo (Porras & Silvers, 1991; Testa, 1999).

Ainda, de acordo com Dermal e Širca (2018), a missão e valores organizacionais devem ser comunicados devidamente aos colaboradores, bem como é importante que estes sintam que a missão e valores organizacionais se refletem nos seus comportamentos dentro de cada organização. A comunicação permite, assim, que os colaboradores das organizações melhorem a sua perceção sobre a filosofia organizacional e as suas intenções estratégicas, bem como possibilita um forte impacto na motivação, compromisso e identificação dos colaboradores com dada organização (Dermal & Širca, 2018). Assim, a visão organizacional desempenha um papel preponderante na aproximação dos colaboradores à organização, visto que é um fator que impulsiona os colaboradores a perseguir o propósito (Testa, 1999) e objetivos organizacionais, ou seja, agir em concordância com a missão organizacional. Por

outras palavras, os autores reconhecem o papel estratégico da comunicação nas organizações na medida em que desempenha funções cruciais ao processo de socialização organizacional, que irá integrar os colaboradores ao seu contexto.

A socialização organizacional revela-se, então, uma condição *sine qua non* para a existência de cada organização, na medida em que representa “o processo através do qual um indivíduo aprende as normas, os valores, os comportamentos dele esperados e o conhecimento social de que necessita para adotar um papel social particular e participar como um membro organizacional (pleno)” (Cunha *et al.*, 2016).

Para formar parte de uma organização, os indivíduos necessitam, então, de absorver todas as informações referentes à organização e transformá-las em comportamentos ajustados ao meio envolvente, assim, este processo deve ser utilizado para fomentar a integração dos indivíduos, assegurando a transparência nas relações que se estabelecem, possibilitando uma harmonização organizacional. Contudo, este processo de socialização só é possível através de instrumentos e mecanismos de comunicação interna organizacional, que irão ser abordados no segundo capítulo desta dissertação.

### **1.3. Identidade, Cultura e Imagem**

As organizações são sistemas complexos e únicos que merecem ser diferenciados entre si, a nível interno e externo, sendo que para tal é necessário abordar alguns conceitos diferenciadores das organizações, que as tornam únicas, nomeadamente: a identidade, cultura e imagem organizacional.

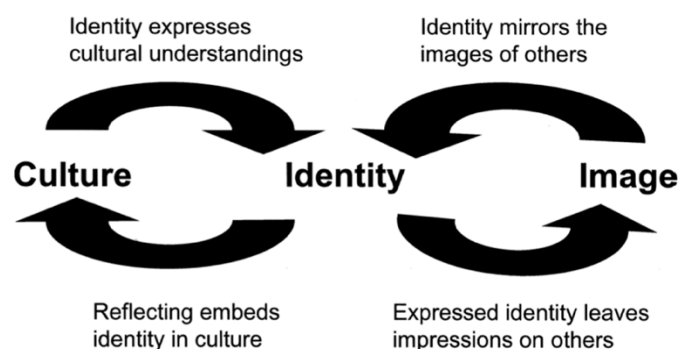
A identidade organizacional possibilita a identificação dos colaboradores com a mesma e molda os seus comportamentos aos valores e expectativas organizacionais, de um modo central, distinto e duradouro (Albert & Whetten, 1985). Neste sentido, e de acordo com Hatch e Schultz (1997), a identidade organizacional está fundamentada em símbolos organizacionais – os quais fazem parte da sua cultura –, que atribuem significado ao contexto interno organizacional, em prol do desenvolvimento e manutenção da sua identidade. A identidade organizacional refere-se, assim, às perceções, sentimentos e pensamentos que os colaboradores desenvolvem sobre as suas organizações, sendo uma compreensão coletiva

dos valores e características da própria organização (Hatch & Schultz, 1997). Como tal, a identidade organizacional é uma ferramenta do contexto organizacional, que permite diferenciar as organizações, apresentando-se com um caráter perdurável.

Ainda, autores como Scott e Lane (2000), definem a identidade organizacional do ponto de vista dos gestores e *stakeholders* organizacionais, identificando-a como um conjunto de crenças partilhadas entre os mesmos, sendo que os objetivos, práticas, valores e ações contribuem para a sua criação. Isto significa que a identidade organizacional revela aspetos cruciais das organizações, na medida em que é o produto de uma multiplicidade de elementos do quotidiano organizacional, que acaba por ter impacto nas perceções dos *stakeholders* face à própria organização.

No intuito de melhor se compreender o conceito, urge a necessidade de compreender a análise realizada por Hatch e Schultz (2002), os quais argumentam que a identidade organizacional está intimamente relacionada com a cultura e imagem organizacionais. Assim, os autores, através de um modelo conceptual – representado na Figura 1 –, estabelecem que a identidade organizacional é espelhada na sua imagem organizacional, ao mesmo tempo que reflete valores culturais (Hatch & Schultz, 2002). Para além disso, a cultura organizacional é expressa pela identidade e, esta última, deixa impressões nas suas audiências, afetando, conseqüentemente, a sua imagem (Hatch & Schultz, 2002).

**Figura 1 – Modelo das dinâmicas da identidade organizacional**



Fonte: Hatch e Schultz (2002: 991)

Estes conceitos relacionam-se e são dependentes entre si (Dutton & Dukerich, 1991), na medida em que desempenham um papel conjunto no processo de identificação e integração dos colaboradores nas organizações. Segundo Leinwand e Mainardi (2014), compreende-se por identidade organizacional aquilo que leva uma organização inteira a atuar, isto é, um conjunto de entendimentos e crenças partilhadas, que segue a psicologia social e se concentra no que os membros acreditam e compreendem sobre quem são enquanto organização (Hatch *et al.*, 2015). Por outras palavras, a identidade de uma organização reflete-se na essência da própria organização, sendo um elemento de diferenciação em relação às restantes organizações (Albert & Whetten, 1985). Como se irá demonstrar mais adiante, estes elementos que definem as organizações têm um papel crucial para o *engagement* dos colaboradores, na medida em que permitem que estes se identifiquem com a mesma, acabando por gerar um sentimento de pertença, que atrai e retém os colaboradores, que acabam por atuar em prol do sucesso da sua organização.

Aceitando a complexidade da vida social – e, conseqüentemente, organizacional –, é-lhe inerente o desenvolvimento de uma cultura que, tendo por base a sua missão, visão e valores, e de acordo com Kwast (1981), refletindo um sistema complexo de crenças, e de significados (Byrne *et al.*, 2004), rege o modo de pensar e comportamentos dos colaboradores que a constituem, sendo por isso um grande potenciadora do comportamento organizacional. Assim, é através deste sistema que os seres humanos inconscientemente percecionam e interagem com a realidade. Ora, tal como ocorre nas sociedades em geral, também as organizações – enquanto conjunto de pessoas – predispõem de uma cultura, isto é, um conjunto de símbolos que funcionam como veículos para a conceção organizacional, criando um propósito nas ações dos colaboradores (Pettigrew, 1979).

Numa tentativa de aprofundar o conceito de cultura organizacional, Deal e Kennedy, em 1982, (*in* Rashid *et al.*, 2003), reconhecem a cultura organizacional como um “conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que formam a identidade das organizações, ajudando a criar e moldar os comportamentos dos seus colaboradores”. A cultura organizacional representa, deste modo, um mapa cognitivo que influencia a forma como o contexto é definido, pois fornece mecanismos de seleção de normas e valores que moldam as ações das pessoas face aos eventos (Rashid *et al.*, 2003). Assim, a cultura de uma

organização permite a adaptação de comportamentos a determinados contextos, moldando involuntariamente o comportamento dos colaboradores de uma determinada organização, na medida em que lhes fornece ferramentas morais e éticas que moldam a sua ação. Posto isto, Molenaar *et al.* (2002) associam-na a “um conjunto de crenças, valores e comportamentos que são consistentes, a todos os níveis, entre todos os membros de uma organização”, o que significa que a cultura permite a padronização de comportamentos e valores dentro do contexto organizacional. A cultura reflete, portanto, a própria organização, na medida em que “a cultura de uma organização se reflete no que é valorizado, nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que tornam uma organização única” (Cameron & Quinn, 2006).

Como demonstrado, a cultura é uma auxiliar cognitiva inconsciente que molda os nossos pensamentos e comportamentos. Ora, no âmbito organizacional esta desempenha a mesma função: orienta as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Assim, urge a necessidade de, no contexto organizacional, se desenvolver uma cultura que promova a integração e participação de todos os seus integrantes, de forma que seja possível atingir o sucesso organizacional (O'Reilly, 1989). Para além disso, ainda de acordo com O'Reilly (1989), a cultura organizacional demonstra-se crucial para o desenvolvimento e manutenção dos níveis de dedicação entre os colaboradores: uma equipa de trabalho dedicada representa uma vantagem competitiva, pois funciona como instrumento de união dos colaboradores, ao mesmo tempo que garante o seu empenho, em prol do sucesso da organização.

No seio da cultura organizacional, encontram-se assim, os valores basilares que moldam o funcionamento da organização, servindo como meio de distinção entre as organizações e conferindo-lhe um sentido de unicidade. Ora, o conceito de cultura organizacional é indissociável da identidade de uma organização, na medida em que são os significados e crenças associados à cultura, resultantes de processos de socialização, que formam a identidade de uma organização (Hatch & Schultz, 2002).

Assim, de modo sucinto, e de acordo com Pereira (1999: 249) existem dez aspetos fundamentais para o desenvolvimento da cultura de uma organização: i) identidade organizacional; ii) autonomia pessoal; iii) estrutura organizacional; iv) rede de apoio social;

v) liderança; vi) sistema de recompensas; vii) sistemas de gestão de conflito; viii) valorização do risco; ix) símbolos; e x) valores. A cultura organizacional é, por sua vez, um sistema dinâmico e aberto, que é influenciado por um conjunto alargado de fatores, os quais impactam o seu desenvolvimento no contexto organizacional, e que, inevitavelmente, vão condicionar o desempenho dos colaboradores e, em última instância, da organização (Smith, 2003).

Estes aspetos – enquanto elementos cruciais de uma cultura Pereira (1999: 249), – devem adaptar-se de acordo com as especificidades de cada departamento dentro de uma organização. Assim, de acordo com Bilhim (2006: 192), aceitando que as organizações dispõem de uma cultura comum, mas que são também compostas por subculturas – próprias dos diferentes departamentos que compõem a organização –, funcionam como processos de integração dos colaboradores. Esta ideia baseia-se no princípio da unidade, pois as subculturas partilham de aspetos fundamentais comuns (que compõem a cultura organizacional predominante), embora assumam também aspetos próprios de cada secção organizacional (Bilhim, 2006: 193). Estas subculturas formam-se pela diversidade e complexidade que compõe o seio organizacional, tendo como propósito fomentar o sentido de pertença, num contexto mais fragmentado daquilo que é a cultura “macro”.

Partindo da ideia de que a cultura numa organização funciona como motor de união entre os colaboradores, é necessário ter em conta que esta desempenha diversas funções em prol desse objetivo. Por sua vez, o autor Bilhim (2006: 203), propõe um conjunto de funções associadas à cultura organizacional: i) tem um papel na definição das suas fronteiras, e que permite distingui-las umas das outras; ii) confere sentido de identidade aos seus membros; iii) facilita a identificação de metas organizacionais; iv) alarga a estabilidade do sistema social; e v) é um mecanismo de controlo, que guia e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores. Em concordância com Bilhim (2006), também Cunha *et al.* (2016: 621) concebem a cultura organizacional como “um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e comportamento dos indivíduos.”.

Em linha com o que tem vindo a ser apresentado, a cultura organizacional deve, portanto, ser encarada como fonte promotora de motivação nos membros das organizações, pois ao concretizar as funções acima mencionadas deverá produzir altos níveis de *engagement* dos colaboradores face à organização. Ora, quanto mais a cultura e as subculturas de uma organização fomentarem o espírito de integração e mudança, autonomia pessoal e criatividade, maior será a motivação dos seus colaboradores.

Por seu turno, a identidade e cultura organizacionais, como tem vindo a ser demonstrado, vão estar refletidas na imagem da própria organização, a qual, de acordo com Alvesson (1990, 376), se refere a uma visão holística que um grupo de indivíduos tem sobre a organização. Ora, isto significa que “quando expressamos a identidade organizacional utilizamos simbolicamente os nossos artefactos culturais para apresentar uma imagem que será interpretada por outros” (Hatch & Schultz, 1997). Por outras palavras a imagem é uma perceção que as audiências do contexto organizacional criam através da comunicação, identidade e cultura (Alvesson, 1990; Hatch, & Schultz, 1997), sendo, portanto, o seu resultado. Segundo Hatch e Schultz (1997), “a cultura, identidade e imagem formam parte de um sistema de significados que definem a organização nas suas diferentes constituições”.

Realizando uma análise holística do conceito de imagem organizacional, Lievens (2017) defende que esta última se refere “às impressões globais das pessoas sobre uma organização”. Nesta definição, o autor não contempla somente a imagem organizacional num contexto interno, mas procura abordá-la num contexto totalmente alargado a toda a dimensão organizacional. Neste sentido, o autor propõe ainda que não existe só uma imagem organizacional, mas sim múltiplas imagens organizacionais, na medida em que diferentes grupos de *stakeholders* têm imagens diferentes da mesma organização (Lievens, 2017), aprofundando o contributo de Gioia *et al.* (2000), que contemplam a imagem organizacional como produto de perceções externas e internas.

Por sua vez, Cornelissen (2014) reflete sobre a importância de desenvolver uma imagem organizacional, na medida em que deve ser tida como vantagem competitiva entre as demais, a nível: da sua (i) distinção, permitindo que os *stakeholders* consigam distinguir a organização entre as demais; do seu (ii) impacto, acreditando que a imagem irá impactar

o desempenho da própria organização (e.g. a imagem de uma organização poderá ser fator de seleção aquando da aquisição de um bem/serviço); e dos (iii) *stakeholders*, na medida em que a imagem deve ser consistente entre todos os seus *stakeholders*, demonstrando integridade. Para o propósito da presente investigação, iremos focar a abordagem ao conceito de imagem organizacional da ótica dos colaboradores, na medida em que esta irá representar as suas impressões em relação à organização, a qual irá estar intimamente ligada à sua cultura e identidade (Hatch & Schultz, 2002), como também a nível das práticas, procedimentos, valores, etc.

Tendo por base o que tem vindo a ser demonstrado, é na proliferação destes atributos organizacionais que a comunicação interna desempenha um papel fundamental, pois permite, de acordo com a autora Maria Ferrari (2016), o equilíbrio sustentável entre a visão e missão das organizações, bem como entre as expectativas daqueles que a compõem, visando a satisfação de todos os seus públicos. Para além disso, a comunicação interna irá ter um grande impacto na formação da cultura, absorção dos valores da identidade e criação da imagem organizacional.

## **1.4 Comportamento organizacional, motivação e satisfação nas organizações**

### **1.4.1 Comportamento organizacional**

O comportamento organizacional, será, por sua vez o culminar destes princípios orientadores do contexto organizacional, que, de acordo com John Newstrom (2006), corresponde ao modo como as pessoas, enquanto indivíduos e grupos, atuam dentro das organizações. Este comportamento, vai, por isso, ser influenciado pelos valores, missão e cultura organizacionais, na medida em que são estes últimos que regem a ação dos colaboradores. A análise deste comportamento demonstra-se relevante para o contexto organizacional, permitindo compreender como que é que os indivíduos se comportam em função de uma variedade de condições, o porquê de se comportarem de determinado modo, e mais importante ainda, possibilita o controlo do comportamento dos colaboradores (Newstrom, 2006). Por sua vez, o comportamento organizacional deve ser um mecanismo auxiliar dos gestores organizacionais, na medida em que possibilita o alinhamento das ações dos colaboradores em prol do sucesso organizacional, que se pode relevar algo bastante

complexo, tendo em conta que existe um conjunto de forças que podem influenciar este comportamento, as quais operam simultaneamente e de diferentes modos. Newstrom (2006) propõe, assim, um conjunto de quatro forças que impactam o comportamento organizacional: i) os indivíduos; ii) o contexto; iii) estrutura; e iv) a tecnologia. De acordo com o autor, i) os indivíduos são o centro de ação do comportamento organizacional, e importa ter em conta que estes apresentam personalidades, aptidões, formação e perspetivas distintas, complexificando a homogeneização de comportamentos; ii) ao nível do contexto, importa referir que o plano de atuação das organizações é dinâmico, e portanto, pode sofrer alterações, as quais se irão repercutir no comportamento dos colaboradores; iii) a estrutura, por sua vez, diz respeito às relações organizacionais que se estabelecem, como por exemplo, a hierarquia dentro da organização; e iv) a tecnologia vem condicionar o comportamento organizacional, na medida em que veio reinventar o modo tradicional de trabalho, e por isso, cada vez mais existem soluções tecnológicas que obrigam à adaptação do comportamento dos colaboradores (Newstrom, 2006).

Autores como Wagner III e Hollenbeck (2009) acrescentam que, o comportamento organizacional é uma área de estudo que se debruça sobre a compreensão, explicação, previsão e mudança do comportamento humano dentro de uma organização. Assim, e em linha com a definição dos autores, o comportamento organizacional contempla: i) comportamentos observáveis e estados internos dos colaboradores; ii) analisa e diferencia o comportamento individual do comportamento enquanto elemento da organização; e iii) avalia o comportamento coletivo (Wagner III & Hollenbeck, 2009). É possível aferir que este último é um conceito bastante complexo, que se centra não só nos comportamentos observáveis dos elementos organizacionais, mas também nas suas emoções e estados psicológicos no desempenhar das suas funções, leva a que seja possível dividir o comportamento organizacional em diferentes níveis de análise. Os autores propõem, assim, a divisão do comportamento organizacional em três níveis: (I) Micro – que se foca nos indivíduos; (II) Meso – que se dedica aos grupos dentro da organização e como estes atuam em conjunto; e (III) Macro – que se concentra na organização e na sua ação coletiva (Wagner III & Hollenbeck, 2009). Esta divisão permite uma melhor análise dos comportamentos que ocorrem dentro das organizações, permitindo explicar determinados fenómenos com

diferentes óticas do comportamento organizacional, e de acordo com diferentes áreas de investigação, refletindo a grande interdisciplinaridade do conceito.

Focando a análise do comportamento organizacional ao seu nível micro, destaca-se a importância do indivíduo no seio organizacional, na medida em que existem inúmeras diferenças entre os colaboradores, nomeadamente, a sua personalidade e disposições, que representam fatores cruciais para o comportamento organizacional (Cunha *et al.*, 2016). Ora, atente-se à seguinte citação: “(...) as disposições não são necessariamente constantes, o que significa que as pessoas não se comportam sempre da mesma maneira face a situações semelhantes” (Cunha *et al.*, 2016). Isto significa que os gestores organizacionais devem procurar harmonizar essas diferenças entre colaboradores, através de estratégias relacionadas com o propósito da organização – retomando a ideia de Newstrom (2006), conseguindo alcançar a homogeneização dos seus comportamentos.

O comportamento organizacional é, portanto, o resultado processo de socialização organizacional, na medida em que dispõem “de um caráter perdurável ou intemporal para permitir institucionalizar comportamentos e consolidar a orientação da empresa” (Camara *et al.*, 2016). Assim, a missão, a visão e valores de uma organização irão permitir institucionalizar comportamentos homogêneos entre os seus colaboradores, em prol da obtenção de bons resultados. Por outras palavras, o comportamento organizacional é o resultado do alinhamento dos princípios organizacionais, que irão padronizar os comportamentos dos seus colaboradores. De acordo com Robbins e Judge (2017), o comportamento organizacional relaciona-se com o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm no comportamento dentro das organizações, no intuito de potenciar a eficácia das organizações. Neste contexto, McShane e Glinow (2017: 4) acrescentam que o comportamento organizacional: “analisa o comportamento dos empregados, decisões, perceções, e respostas emocionais”, bem como “examina como indivíduos e equipas em organizações se relacionam uns com os outros e com os seus homólogos noutras organizações”, sendo assim um mecanismo essencial à gestão organizacional, em prol do seu sucesso.

## 1.4.2 Motivação

A motivação dos colaboradores é um dos fatores explicativos e condicionantes do seu desempenho na organização, na medida em que esta se define pelo “conjunto de forças energéticas que têm origem interna e externamente ao indivíduo, e que levam à ação relacionada com o trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 2008: 11). Assim, a motivação é baseada em princípios como as necessidades dos colaboradores, expectativas, recompensas e sentimento de equidade.

Como tal, existe uma plêiade de variáveis internas e externas, bem como objetivas e outras mais subjetivas que estimulam ou inibem elementos motivacionais (Camara *et al.*, 2016). A motivação é, então, um fenómeno que ocorre maioritariamente ao nível interno dos indivíduos – na medida em que tem muitas vezes origem na forma como estes percebem a sua realidade organizacional – sendo, contudo, necessário um conjunto de forças externas para tal (Camara *et al.*, 2016). Por este motivo, é necessário diferenciar dois tipos de motivação, i) a intrínseca e ii) a extrínseca, sendo que, de acordo com Cunha *et al.* (2016): i) corresponde aos comportamentos gerados pela satisfação que o próprio trabalho gera no indivíduo; e ii) refere-se a comportamentos estimulados pela existência de compensações externas, como por exemplo, o salário ou outro tipo de recompensas.

A motivação é um fenómeno que merece a maior atenção dos gestores e líderes organizacionais, pois enquanto estimuladora da ação deve ser potenciada ao máximo, de forma a aumentar o desempenho dos colaboradores. Assim, urge a necessidade de os líderes criarem políticas e práticas estratégicas motivacionais, referentes à gestão de pessoas (Cunha *et al.*, 2016), como por exemplo, premiar os colaboradores com bónus no salário ou dias de férias, reconhecimento organizacional, experiências externas à organização, etc. Ainda, estes devem ter em conta que estas práticas devem ser adaptadas de forma personalizada aos colaboradores, pois, o “não se motiva do mesmo modo um colaborador com grande necessidade de sucesso e um outro com grandes necessidades sociais, de afiliação e de pertença” (Cunha *et al.*, 2016: 116).

Por ser um conceito multidimensional, a motivação é teorizada de acordo com várias perspectivas, sendo de destacar, que são auxiliares na gestão dos recursos humanos dentro de uma organização e pela incidência em diferentes variáveis. De acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), os indivíduos são motivados pelo desejo de satisfazer determinadas necessidades, as quais, segundo o autor, são passíveis de hierarquização, concebendo a seguinte divisão: as necessidades básicas (fisiológicas e de segurança) e as necessidades superiores (sociais, de estima e, finalmente, autorrealização). Por sua vez, estas dispõem-se de forma sequencial: um indivíduo só se sente motivado a satisfazer uma necessidade de nível superior quando as necessidades de nível inferior se encontram realizadas (Maslow, 1943); na medida em que “as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano” (Cunha *et al.*, 2016: 123). Em linha com esta teoria, os líderes e gestores organizacionais devem procurar identificar e satisfazer as diferentes necessidades dos colaboradores, estimulando a sua motivação para atingirem os objetivos organizacionais, visto que estes se encontram em diferentes níveis da hierarquia proposta por Maslow (1943).

Já quanto à teoria das Expectativas de Victor Vroom, de 1964, assenta “na crença de um indivíduo de que um certo esforço levará a um determinado desempenho (expectativa) e que esse desempenho levará à obtenção (instrumentalização) de uma recompensa desejável ou indesejável (valência)” (Lloyd & Mertens, 2018). De acordo com esta perspectiva, a motivação é o resultado da combinação das variáveis: (i) expectativa; (ii) instrumentalização; e (iii) valência. Ora, a teoria das expectativas proposta por Vroom (1964) assenta, então, na ideia de que os indivíduos agem pela expectativa de que um determinado comportamento irá ter uma recompensa de valor positivo para o indivíduo e que, por sua vez, poderá ajudar a conseguir recompensas de ordem secundária. Por este motivo, os líderes e gestores organizacionais devem ter em atenção as expectativas dos seus colaboradores, procurando satisfazê-las, em prol da sua motivação e desempenho organizacional (Cunha *et al.*, 2016).

Destaque-se também a teoria Bifatorial de Herzberg (1959) que, decorrente da Teoria clássica de Maslow, faz uma diferenciação entre dois tipos de fatores: motivadores e higiênicos (Alshmemri *et al.*, 2017). As necessidades motivadoras referem-se a variáveis

intrínsecas ao contexto organizacional, como por exemplo, o próprio trabalho em si, desenvolvimento pessoal, reconhecimento e realização (Cunha *et al.*, 2016), sendo que estas são bastante complexas e subjetivas (Pardee, 1990). Por outro lado, as necessidades higiénicas dizem respeito às condições que se relacionam com a execução trabalho ou do local de trabalho (Alshmemri *et al.*, 2017), como por exemplo, salário, condições de trabalho, etc. À luz da teoria, e de acordo com Pardee (1990), para que possa existir motivação é necessário que estas necessidades se encontrem satisfeitas, ressalvando que os fatores higiénicos por si só, não geram motivação, mas evitam a insatisfação – indispensável à motivação –, sendo necessária a satisfação das necessidades motivacionais para que tal aconteça. Pode concluir-se, assim, que ambos os fatores são necessários, mas não suficientes quando atuam separadamente, e, por esse motivo, é necessário que os gestores organizacionais – de forma a assegurar a satisfação e motivação dos seus colaboradores – criem condições e adotem práticas que assegurem a realização dos fatores higiénicos e estimulem, em simultâneo, os motivadores (Cunha *et al.*, 2016).

Destaca-se ainda, a Teoria da Equidade de Adams (1965), que pressupõe a ideia de justiça no ambiente laboral, admitindo que os colaboradores analisam os seus investimentos e os seus ganhos no contexto laboral (Ribeiro *et al.*, 2018). Por sua vez, de acordo com esta ótica, quando há equidade, ou seja, quando as recompensas são proporcionais aos investimentos dos colaboradores, existe satisfação (Adams, 1965). De acordo com o autor, quando as pessoas realizam qualquer tipo de esforço, esperam ser recompensadas e esta recompensa deve ser ajustada ao esforço exercido. Como tal, as perceções dos colaboradores interferem com esta lógica (Adams, 1965), o que significa que o que pode ser justo para um colaborador, pode não ser para outro, urgindo assim a necessidade de as organizações procurarem políticas e práticas no seu sistema de recompensas justas, promovendo a equidade, de forma que os colaboradores possam sentir-se motivados a desempenharem o seu papel na organização, em prol da lógica “quanto maior for o investimento, maior será a recompensa”.

Como tem vindo a ser demonstrado, não existe consenso teórico na área da motivação organizacional, o que permite múltiplas interpretações do conceito, bem como da forma como este atua. Contudo, não deve ser ignorada a possibilidade destes modelos

supramencionados poderem ser articulados, no intento de conseguir maiores benefícios de todos, não sendo, por isso, exclusivos. Por outras palavras, os gestores organizacionais devem procurar articular estes modelos de motivação organizacional no intuito de obterem melhores resultados no desempenho dos seus colaboradores. Assim, é imperativo ter-se em conta a importância da comunicação interna e cultura organizacional na motivação dos trabalhadores de uma organização que terá impacto na *performance* dos colaboradores (Roßnagel, 2016), o que por sua vez conduzirá o futuro da organização em questão. Importa também ressaltar a ideia de que o sucesso é também um tipo de motivação (Volpato & Cimbalista, 2002), na medida em que uma equipa que consegue alcançar os seus resultados, irá, posteriormente, procurar alcançar novos objetivos.

A motivação, como tem vindo a ser demonstrado, é uma força interna dos colaboradores de uma organização, que é potenciada por fatores externos e com impactos a nível interno e externo. Por este motivo, é necessário diferenciar dois tipos de motivação, i) a intrínseca e ii) a extrínseca, sendo que, de acordo com Cunha *et al.* (2016): i) corresponde aos comportamentos gerados pela satisfação que o próprio trabalho gera no indivíduo; e ii) refere-se a comportamentos estimulados pela existência de compensações externas, como por exemplo, o salário ou outro tipo de recompensas.

### **1.4.3 Satisfação**

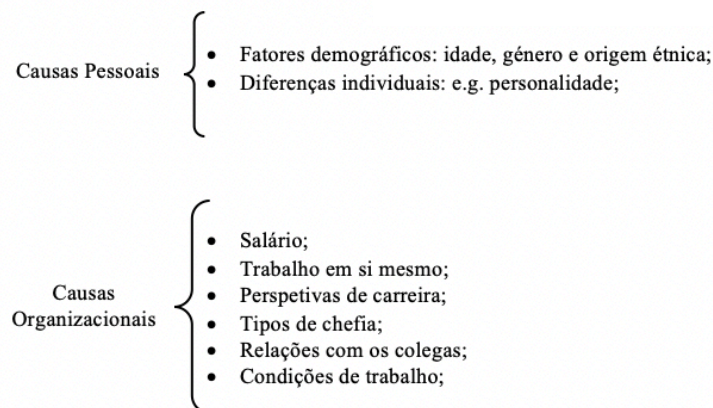
A satisfação refere-se às avaliações e sentimentos sobre determinadas condições ou contextos, enquanto a motivação, como já demonstrado, relaciona-se com a orientação do esforço para obter resultados (Schneider, 1985). A motivação representa, então, uma predisposição dos indivíduos para agir, enquanto a satisfação se prende com a relação afetiva com o contexto laboral, representando assim um estado anterior à motivação.

Segundo Locke (1969), a satisfação refere-se a um estado emocional positivo, resultante da avaliação do próprio trabalho ou de experiências profissionais. Contudo, importa refletir sobre esta conceptualização, a qual se revela bastante complexa, na medida em que combina fatores internos e externos ao indivíduo, podendo ser influenciada de diversas formas. Locke (1969) procura analisar as causas da satisfação dos colaboradores,

chegando à conclusão que estas não dependem unicamente do contexto organizacional, nem somente dos indivíduos, mas são o resultado da relação entre estes. Para realizar uma avaliação do processo de satisfação, Locke (1969) propôs três elementos: i) a percepção de determinado aspeto no trabalho; ii) um padrão de valores implícitos ou explícitos; e iii) a avaliação da ponderação entre o primeiro e o segundo elementos. Contudo, o autor salvaguarda que como o exercício da atividade laboral é um processo complexo, na medida em que é composta um conjunto de tarefas e papéis a desempenhar, a satisfação é a soma das avaliações individuais realizadas a todos os elementos do processo – a subjetividade relacionada com o valor atribuído aos contextos organizacionais, dificulta a medição da satisfação (Locke, 1969).

A satisfação representa assim um conceito bastante subjetivo, pois funciona como resultado das respostas às expectativas individuais dos colaboradores face ao papel que ocupam e as tarefas que realizam na organização. Por este motivo, urge a necessidade de teorizar as suas causas, já que como demonstrado, esta pode derivar de uma plêiade de variáveis percecionadas pelo indivíduo. Como tal, Cunha *et al.* (2016) procurando categorizar as causas da satisfação, propõem dois grupos: as causas pessoais; e as causas organizacionais (ver Figura 2).

**Figura 2 – Causas da satisfação no trabalho**



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2016: 156)

De acordo com Robbins e Judge (2017), a personalidade, enquanto fator interno, desempenha um papel fundamental na satisfação no trabalho, pois as pessoas que acreditam no seu valor e nas suas competências básicas, são mais prováveis de estarem satisfeitas com o seu trabalho. As diferenças pessoais vão ter, assim, impacto na forma como os indivíduos encaram a realidade – apelando novamente à subjetividade do conceito de satisfação –, sendo que colaboradores com idades, sexo e etnias diferentes irão ter percepções distintas do mesmo contexto organizacional. No que diz respeito aos fatores externos, destaca-se que a “interdependência, feedback, apoio social e interação com colegas de trabalho fora do local de trabalho estão também fortemente relacionados com a satisfação no trabalho (...)” (Robbins & Judge, 2017: 121). Deste modo, isto o que significa que a envolvente organizacional e social dos colaboradores, vai contribuir para a sua satisfação ou insatisfação, que, por sua vez, irá ter consequências na sua produtividade e empenho. Ao nível dos fatores organizacionais e à luz da teoria bifatorial de Herzberg (1959), deve ter-se em conta que os fatores higiênicos, relacionados com a satisfação de necessidades ao nível das condições de trabalho e salário, vão evitar também a insatisfação dos colaboradores no seio organizacional.

A satisfação no contexto laboral dos colaboradores, por derivar de diversas variáveis, irá, por sua vez, também ter consequências em diferentes dimensões, que, de acordo com Aydogdu e Asikgil (2011), podem ser ao nível de sete indicadores: i) do absentismo: na medida em que quanto mais satisfeitos tiverem os colaboradores, menor será a probabilidade de faltarem ao trabalho; ii) do *turnover*: a satisfação é uma condicionante da vontade de um indivíduo permanecer ou deixar uma organização; iii) da produtividade: estabelecendo uma relação positiva entre satisfação e produtividade; iv) da reforma antecipada: acreditando que colaboradores mais satisfeitos, são menos prováveis de pedir a reforma antecipada; v) do compromisso organizacional: a satisfação é promotora do compromisso, visto que quanto mais satisfeitos maior será o seu compromisso para com o seu trabalho e organização; vi) da saúde mental e física: colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar melhores níveis de saúde física e mental; e vii) da satisfação com a vida: pois a satisfação com o trabalho é uma componente da satisfação dos indivíduos com a sua vida em geral.

A satisfação representa assim uma componente da vida organizacional que merece ser potenciada ao máximo pelos gestores organizacionais, através da comunicação interna, garantindo que os colaboradores experienciam sentimentos de bem-estar e felicidade no desempenhar das suas funções. Por sua vez, estes sentimentos positivos irão ter um forte impacto no modo como os colaboradores percebem o seu trabalho, acabando por influenciar a sua satisfação e, conseqüentemente, a sua motivação e produtividade (Iqbal *et al.*, 2017).

## Capítulo II – A comunicação interna e geração de engagement nas Organizações

### 1.1 O papel estratégico da comunicação interna nas Organizações

A literatura é constituída por uma plêiade de definições de conceito de comunicação interna organizacional. Para Richard Dolphin (2005), refere-se a todas as interações que ocorrem entre os elementos de uma organização, sendo, por isso, “um processo complexo e interpretativo através do qual os funcionários coordenam os processos de trabalho essenciais ao funcionamento de qualquer organização” (Daft & Weick *in* Dolphin, 2005). De acordo com Camara *et al.* (2016) comunicação interna é qualquer comportamento verbal ou não-verbal, refletindo-se num “sistema de interações onde emissor e recetor se interinfluenciam e partilham significados simbólicos”. Isto significa que a comunicação interna não se refere somente à transmissão de informação, mas também, e sobretudo, à criação de laços entre os colaboradores, contribuindo para a sua integração no contexto organizacional, e potenciado o seu sentimento de pertença. Paralelamente, Cunha *et al.* (2016) referem-se à comunicação como o “aparelho circulatório” da vida organizacional, possibilitando a resolução de diversos problemas e o aproveitamento de oportunidades.

A comunicação interna revela-se como uma área determinante para o bom funcionamento de qualquer organização e como elemento de sua coesão (Elias & Mascaray, 2003), que promove o envolvimento de todos os elementos no projeto da organização. De acordo com a autora Ferrari (2016), a comunicação interna possibilita o equilíbrio sustentável entre a visão e missão das organizações, bem como entre as expectativas daqueles que a compõem, visando a satisfação de todos os seus públicos. Por sua vez, é possível considerar a comunicação dentro de uma organização como condição *sine qua non* para a sua sobrevivência (Rego, 2016), na medida em que permite o alinhamento de ideias, a participação dos colaboradores – essenciais na construção da imagem e reputação da organização (Dortok, 2006) –, a exposição de novas ideias e soluções para problemas, assumindo um papel integrador e de união na própria instituição (Quirke, 2008).

Assim, a comunicação dentro de uma organização deve ser potenciada o máximo possível, de forma a assegurar o envolvimento de todos os colaboradores, fomentando a sua

motivação e compromisso para com a organização. Para agilizar esse processo, autores como Paul Argenti (2008) e Arménio Rego (2016) sugerem algumas competências necessárias ao processo comunicacional dentro das organizações, nomeadamente, transmitir ideias claras e perceptíveis aos seus públicos, assegurar que a informação é relevante e necessária, adaptar o discurso tendo em conta o tema e o meio de comunicação, e ainda, promover o feedback dentro das organizações – transmitindo confiança aos colaboradores (Dortok, 2006).

Por sua vez, a comunicação interna não se remete somente à comunicação formal dentro das organizações, é necessário, também, ter em conta a importância da comunicação informal, visto que se reflete num instrumento de criação de relações interpessoais mais afetivas, proporcionando um maior clima de confiança. Assim, e de acordo com (Bernardo *et al.*, 2001): “A comunicação informal distingue-se da formal porque, enquanto esta é estruturada e imposta, a informal é espontânea, criada livremente, a partir da proximidade, afetividade e interdependência, coexistindo com o sistema formal, no sentido de satisfazer uma necessidade à qual este não responde.”. Por outras palavras, a comunicação formal corresponde àquela que é oficial e proporcionada pela hierarquia organizacional, enquanto que a comunicação informal é independente desta hierarquia, sendo espontânea e não dependente dos canais oficiais (Cunha *et al.*, 2016). A comunicação informal desempenha, então, um papel essencial na comunicação interna organizacional, referindo-se às relações interpessoais que se produzem no seio organizacional, livre das formalidades inerentes ao contexto organizacional.

De acordo com Arménio Rego (2016), as redes informais numa organização estabelecem-se através de semelhanças pessoais, independentemente do nível hierárquico dos elementos, facilitando a comunicação e possibilitando a cooperação na resolução de problemas – “preenchendo vazios de informação que a comunicação formal não preenche” (Rego, 2016). A comunicação informal representa um veículo de comunicação essencial, pois permite a partilha de informação de uma forma mais rápida e credível que nos meios formais (Argenti, 2008). Este tipo de comunicação conduz, assim, à integração dos colaboradores na organização, contribuindo para um clima organizacional positivo, que por sua vez, se irá refletir no desempenho e produtividade dos colaboradores.

Aceitando a hierarquia existente no seio organizacional, para analisar o fenómeno de comunicação interna, de acordo com Arménio Rego (2016) e Cunha *et al.*, (2016), existem quatro tipos de fluxo comunicacional no seio organizacional:

- i) descendente – que flui das estruturas hierárquicas superiores para os seus as inferiores, nomeadamente, instruções de trabalho, diretrizes, informações, procedimentos, etc. (Cunha *et al.*, 2016);
- ii) ascendente – que provem das estruturas hierárquicas inferiores para as superiores, como o *feedback*;
- iii) horizontal – que ocorre entre colaboradores dentro do mesmo nível hierárquico, como por exemplo, a coordenação de trabalho e a partilha de informações (Cunha *et al.*, 2016);
- iv) e diagonal – que não respeita as posições hierárquicas da instituição.

Estes fluxos de comunicação podem realizar-se de modo formal e informal, sendo instrumentos com uma dupla funcionalidade: a transmissão de informação; bem como para o estabelecimento de relações de afinidade entre os mais diversos elementos de uma organização – não respeitando as posições hierárquicas do meio institucional (Rego, 2016). Ainda assim, na maioria das vezes, estes fluxos ocorrem numa lógica formal da comunicação, onde as estruturas hierárquicas superiores procuram transmitir informações relevantes para o futuro e sucesso organizacional aos seus colaboradores.

A comunicação interna assume, então, um carácter estratégico em qualquer empresa, na medida em que, segundo Welch e Jackson (2007), esta se baseia na gestão das relações interpessoais entre os *stakeholders* de todos os níveis dentro das organizações. E, por esse motivo, os autores propõem a identificação dos grupos de *stakeholders* que integram uma organização, no sentido de organizar e moldar a comunicação de acordo com o grupo a quem se pretende dirigir (Welch & Jackson, 2007). Posto isto, é possível identificar que os autores supramencionados assumem uma abordagem direccionada para os *stakeholders* de uma organização – reforçando a importância da dimensão humana no cerne de qualquer organização e procurando estabelecer relações de qualidade entre os seus elementos (Mazzei, 2014).

Esta vertente estratégica, de acordo com Omilion-Hodges e Baker (2014), revela-se desafiante para o sucesso das organizações, pois definem a comunicação interna estratégica como o “enquadramento ponderado e proactivo de mensagens adaptadas para satisfazer as necessidades temporais, informativas e afetivas dos colaboradores”. Para além disso, este carácter estratégico deve-se ao facto de os colaboradores serem encarados, pelos autores, como embaixadores da organização, na medida em que a identidade e imagem organizacional vão ser afetadas pelas impressões que estes possam transmitir a elementos externos à organização (Omilion-Hodges & Baker, 2014). Também Mazzei (2014) defende que os colaboradores são agentes relevantes para a comunicação interna, pois estes “processam, procuram, interpretam e disseminam, ativamente, a informação”. O resultado de uma comunicação interna estratégica eficaz é o alinhamento harmonioso da missão da organização, com os seus objetivos e valores, refletidos no comprometimento dos seus colaboradores para com o futuro e progresso da organização.

Paralelamente, as autoras, Constantin e Baias (2015), reforçam ainda que o planeamento das políticas e estratégias de ação de uma organização são resultado da sua comunicação interna. Como já demonstrado anteriormente, a comunicação interna não deve somente informar os seus *stakeholders* internos, numa lógica unidirecional “*top-down*”, mas sim bidirecional (Men, 2014), em que os colaboradores se alinham de acordo com a visão, valores e missão da organização e contribuem para lhe acrescentar valor, através da exposição das suas expectativas e necessidades (Constantin & Baias, 2015).

Neste sentido, a comunicação deve ser aberta e os gestores organizacionais acessíveis, estimulando a participação e feedback dos colaboradores nos processos de tomada de decisão (Mazzei, 2014). Todos os intervenientes internos de uma organização devem contribuir para a construção do seu propósito (Dermol & Širca, 2018), sendo a comunicação interna de uma organização o resultado desta plêiade de interações – formais e informais (Bernardo *et al.*, 2001). A comunicação dentro das organizações desempenha, então, um fator crítico na identificação dos colaboradores com os valores e práticas organizacionais, visto que atribui significado à realidade social (e.g. ações, eventos, papéis e processos organizacionais) (Mazzei *et al.* 2012; Mazzei, 2014), o que, por sua vez, irá influenciar a sua vontade de permanecer e se comprometer com a organização (Dermol & Širca, 2018).

Todas estas considerações sobre a comunicação interna vão ao encontro das ideias propostas por Paul Argenti (2008), que, ao identificar a complexidade do contexto organizacional atual – marcada pela alta competitividade, pelo aumento da oferta, aumento da instrução dos colaboradores – leva a que haja um aumento das expectativas face às Organizações, tanto a nível externo, bem como interno. Ainda, em linha com o autor, e para satisfazer estas expectativas, revela-se necessário recorrer ao fortalecimento da comunicação interna das organizações, promovendo a participação dos colaboradores na vida organizacional, através de diferentes meios – e.g., reuniões presenciais, comunicação online, intranet, palestras, etc. –, contribuindo para o sentimento de integração e pertença dos colaboradores, que, por sua vez, se irá refletir nos seus níveis de motivação (Argenti, 2008) e compromisso para com a organização, e em última instância, o seu *engagement*. Sendo, então, possível afirmar que as organizações e os gestores organizacionais ganham credibilidade e a confiança dos colaboradores, quando estes participam ativamente na vida organizacional.

Ainda, e no sentido de concretizar esta vertente estratégica, importa ter em conta a plêiade de canais de comunicação que podem ser utilizados para estabelecer contacto com os colaboradores nas organizações. De um modo estratégico, revela-se indispensável a seleção adequada dos meios de comunicação a utilizar, na medida em que cada meio de comunicação atrai diferentes públicos, bem como afeta a escala e a velocidade da comunicação gerada (Men, 2014). Assim, os gestores de comunicação organizacionais devem ter em atenção o tamanho, perfil, cultura, colaboradores e desenvolvimento tecnológico da informação, aquando da escolha do meio de comunicação para transmitir informações (Dévényi, 2016). Ainda, é necessário também ter em atenção o conteúdo da mensagem que se pretende transmitir, na medida em que para informações mais complexas é preferencial a comunicação cara a cara, pela possibilidade de esclarecimentos e feedback imediato (Men, 2014). Estes instrumentos de comunicação interna irão ser aprofundados mais adiante, no subcapítulo 2.3.

Procurando analisar a comunicação interna enquanto fator indispensável ao desempenho e sucesso organizacional (Tourish, 1997), esta deverá ser desenvolvida através de estratégias

e práticas desejáveis ao contexto organizacional específico da mesma (Mazzei, 2014). No sentido de auxiliar neste processo de gestão comunicacional, revela-se necessário explorar um conjunto de fatores que o condicionam, em prol de uma comunicação interna integrada, propostos por Camara *et al.* (2016):

- 1) Orientação estratégica: alinhamento das políticas de comunicação interna;
- 2) Cultura e Valores: comunicação promove a cultura e consolida os seus valores;
- 3) Estrutura organizacional e estilos de gestão: diferentes tipos de estruturas e de gestão organizacionais irão facilitar ou dificultar a comunicação.
- 4) Atitudes e comportamentos: necessidade de estimular a criação de uma comunicação interna saudável.
- 5) Comunicação Informal *Versus* Formal: necessidade de criar espaço para os dois tipos de comunicação;
- 6) Outros fatores críticos de sucesso na Gestão de Pessoas;

A comunicação interna integrada (ver Figura 3) irá agilizar, por sua vez, a criação de ligações entre toda a estrutura hierárquica organizacional, independentemente das suas posições, promovendo a ligação emocional dos *stakeholders* internos à organização, e fomentando o seu compromisso e empenho para o sucesso organizacional.

**Figura 3 – Fatores que contribuem para uma comunicação interna integrada**



Fonte: Adaptado de Camara *et al.* (2016: 545)

De acordo com o que tem vindo a ser demonstrado, as estratégias e programas de comunicação interna são um poderoso meio de potenciar os níveis de compromisso de todos os colaboradores para com os objetivos da organização (Tourish, 1997). ). A comunicação interna das organizações deve ser pensada de uma forma dinâmica, tendo em conta os múltiplos fatores que a condicionam (Camara *et al.*, 2016). É, portanto, uma área que merece a maior atenção dos gestores organizacionais, pela sua complexidade e importância no seio da vida organizacional, visto que não é somente importante criar e codificar a missão e valores organizacionais, mas também comunicá-los e ter meios adequados para o fazer (Dermol & Širca, 2018).

A comunicação que irá permitir a partilha destes valores, de informações e o estabelecimento de relações entre todos os elementos da organização, que irá unificar a mesma e, conseqüentemente, ter um forte impacto na motivação, compromisso e identificação dos indivíduos com a organização, representando uma vantagem competitiva para a mesma (Dolphin, 2005; Dermol & Širca, 2018).

O verdadeiro valor da comunicação interna é permitir a concretização dos objetivos de cada organização (Quirke, 2008), permitindo aos colaboradores absorver toda a informação necessária, identificar problemas e oportunidades, bem como criar valor através da partilha de significados (Quirke, 2008). Para além disso, e como irá ser demonstrado no seguinte subcapítulo, apesar da eficiência comunicação interna depender de todos os membros da organização (Mazzei, 2014), é sobre os líderes e gestores organizacionais que recai a responsabilidade de estruturação e planeamento do processo comunicacional interno, e no limite, do seu sucesso ou insucesso.

## **1.2 A geração de *engagement* nas organizações**

A complexidade do contexto social, económico e político atual, em que se inserem as organizações, veio reforçar a dimensão interna das mesmas – como já demonstrado –, urgindo a necessidade de satisfazer e atrair o seu público interno – isto é, os seus recursos humanos – de forma a estimular os seus níveis de motivação e *engagement*, para que possa ser exponenciada a sua produtividade. Assim, não é só necessário recrutar colaboradores

com talento, mas urge também contribuir para o seu bem-estar físico e psicológico no contexto organizacional, estimulando a ampliação das suas capacidades no desempenho das suas funções. Atualmente, a geração de *engagement* nas organizações, tem ganho uma crescente relevância, na medida em que a remuneração já não se demonstra suficiente para atrair e reter colaboradores.

Apesar do crescente interesse pelo tema, o conceito de *engagement* não é consensual entre a comunidade científica, existindo um grande número de tentativas para definir o conceito. O *engagement* nas organizações não é somente uma atitude, mas exige um elevado empenho no desempenho das tarefas diárias na organização. O estado de *engagement* vai para além da satisfação e da motivação no contexto organizacional, pois implica um alto nível de envolvimento e comprometimento para com a organização. Como tal, representa um elemento essencial à eficiência, inovação e competitividade das organizações (Welch, 2011).

Um dos primeiros autores a conceptualizar o *engagement*, foi Kahn (1990), o qual defende que o *engagement* ocorre quando os colaboradores se expressam física, cognitiva e emocionalmente no desempenho das suas funções. Segundo, Verčič, *et al.* (2017), à luz da teoria proposta por Kahn (1990), o aspeto cognitivo refere-se às crenças dos membros e condições organizacionais, o aspeto emocional traduz-se na forma como os membros se sentem em relação ao seu contexto laboral, e a dimensão física prende-se com a ideia da energia depositada nas suas ações. Ora, isto significa que os indivíduos podem utilizar vários níveis de si próprios no desempenho das suas funções, sendo que, segundo Kahn (1990), se encontram *engaged* quando estão fisicamente envolvidos nas tarefas que desempenham, cognitivamente vigilantes, e emocionalmente ligados à organização.

Kahn (1990) propõe, então, três condições necessárias ao envolvimento físico e psicológico para que um colaborador se possa integrar na organização, ou seja: i) significado, ii) segurança e iii) disponibilidade. Para melhor compreender como atuam estas condições, Kahn (1990) refere que:

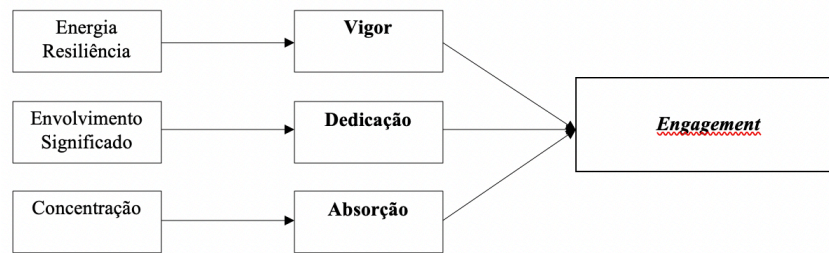
- o (i) significado prende-se com a ideia de que os indivíduos se sentem valiosos e úteis para a sua organização;
- a (ii) segurança diz respeito ao conforto e bem-estar dos colaboradores em se dedicarem às suas funções;
- a (iii) disponibilidade traduz-se pela predisposição dos indivíduos para se envolverem no contexto organizacional.

À luz desta teoria, associa-se o *engagement* dos colaboradores à sua identificação pessoal com a própria organização, pelo reconhecimento do seu valor enquanto membro organizacional, o que, por sua vez, se irá refletir no seu aproveitamento e dedicação. Contudo, deve ter-se em conta que estas condições são influenciadas por uma série de variáveis, as quais dizem respeito às diferentes dimensões da vida dos colaboradores, como por exemplo, a atração pelo trabalho a desempenhar, desafios diários, a vida pessoal, a personalidade, entre outros. Colaboradores “*engaged*” são, então, membros que acabam por se sentir afetivamente ligados à organização em que estão inseridos, que desenvolvem comportamentos mais pró-ativos e disponíveis a novos desafios (Meyer & Allen, 1991).

Para Schaufeli *et al.* (2002: 74) o *engagement* é identificado como um “estado de espírito positivo, relacionado com o trabalho, o qual é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”, sendo assim um estado cognitivo-afetivo que perdura (Schaufeli & Bakker, 2004). De acordo com Schaufeli e Bakker (2004), estas três dimensões são utilizadas para medir o nível de *engagement* dos colaboradores:

- (i) o vigor está associado a altos níveis de energia dedicados ao desempenho das suas funções;
- (ii) a dedicação reflete-se num grande envolvimento com a organização e à atribuição de significado (Bakker, 2011).
- (iii) a absorção, a qual se traduz num alto estado de concentração para com o trabalho (Schaufeli *et al.*, 2002)

**Figura 4 – Modelo de *Engagement* proposto por Schaufeli *et al.* (2002)**



Fonte: Adaptado de Schaufeli *et al.* (2002: 74-75)

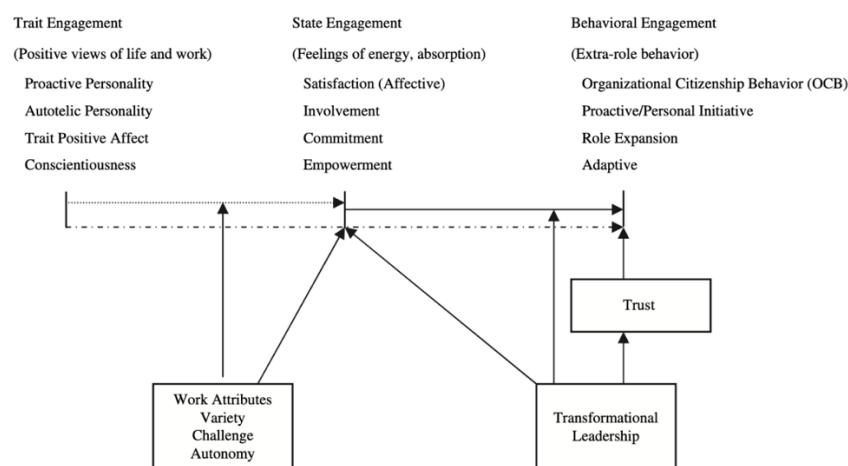
Em linha com esta abordagem, os elementos de uma organização encontram-se *engaged* quando totalmente envolvidos e focados no contexto organizacional, despendendo de muito esforço e energia no desempenhar das funções. Para além disso, Bakker (2011: 265), e de acordo com o modelo supramencionado, estabelece uma distinção entre a satisfação e o *engagement*, na medida em que este último “combina um elevado prazer no trabalho (dedicção) com uma elevada taxa de ativação (vigor; absorção); a satisfação é uma forma mais passiva de bem-estar dos colaboradores”.

Mais recentemente, Saks (2006), procura definir o *engagement* dos colaboradores, em concordância com Kahn (1990) – identificando-o como um estado psicológico e não uma atitude (Welch, 2011) –, refere-se a aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais associadas à *performance* individual, que por sua vez, irá refletir-se no desempenho organizacional. Contudo, reconhece-se que estas características individuais não são suficientes para explicar o *engagement* dos colaboradores, defendendo-se que é necessário estabelecer uma relação bidirecional (Robinson *et al.*, 2004) entre os colaboradores e a organização, baseada na reciprocidade de ações entre as partes. Mais precisamente, “a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está preparado para dedicar no desempenho das suas funções de trabalho depende dos recursos económicos e socio-emocionais recebidos da organização.” (Saks, 2006: 603).

Macey e Schneider (2008: 5) definem o *engagement* como “um estado psicológico (por exemplo, envolvimento, compromisso, apego, humor), construção de desempenho (por exemplo, esforço ou comportamento observável, incluindo comportamento prosocial e de cidadania organizacional), disposição (por exemplo, efeito positivo), ou alguma combinação do acima mencionado”. Para os autores, o *engagement* engloba não só estados psicológicos, mas também construções comportamentais (Welch, 2011), sendo possível atribuir-lhe três dimensões, as quais se encontram interligadas: traços de *engagement*; o estado de *engagement* e o *engagement* comportamental. Numa lógica de *inside out*, os autores, primeiramente, estabelecem que os traços de *engagement* se referem à disposição e à personalidade dos colaboradores, as quais, por sua vez, irão afetar as suas perceções face ao contexto organizacional (Macey & Schneider, 2008).

Estes traços irão, então, refletir-se no estado psicológico de *engagement*, o qual diz respeito à satisfação, compromisso e envolvimento dos colaboradores, que representam um antecedente do *engagement* comportamental, que se relaciona com o esforço e proatividade dos colaboradores (Macey & Schneider, 2008), conforme figura 5, abaixo apresentada.

**Figura 5 – Quadro para a compreensão do *engagement* dos colaboradores**



Fonte: Macey e Schneider (2008: 6)

Como representado na figura 5, Macey e Schneider (2008), os autores reconhecem o *engagement* como um conceito dinâmico e complexo, na medida em que pode ser influenciado a nível interno e externo aos colaboradores. Ao nível interno, a personalidade do indivíduo desempenha um papel preponderante na sua disposição para o *engagement*. Por outro lado, ao nível externo, o contexto organizacional, bem como as relações que deste derivam, têm um efeito direto no estado psicológico de *engagement* e no *engagement* comportamental. De acordo com esta abordagem, os gestores organizacionais deverão interiorizar nas suas estratégias de ação, políticas e práticas promotoras do *engagement* dos colaboradores, na medida em que este representa um processo bidirecional (Sparrow & Balain, 2010).

As perspetivas que têm vindo a ser analisadas, permitem afirmar que colaboradores altamente comprometidos para com a sua organização, demonstram altos níveis de energia e eficácia, o que por sua vez, terá impactos no seu rendimento, bem como no sucesso da própria organização. Denote-se, então, a importância de conseguir criar espaços - físicos ou psicológicos - internos a uma organização capazes de atrair e motivar os seus membros.

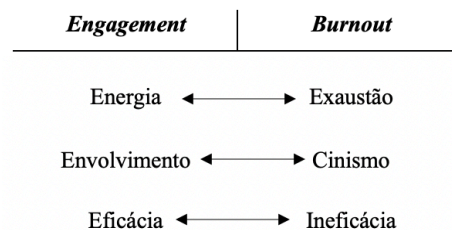
Contudo, há que salientar que existem algumas limitações a estas perspetivas, nomeadamente as características individuais de cada membro da organização (Kular *et al.*, 2008), na medida em que estas podem ser entraves ou catalisadores do *engagement* dos colaboradores. Assim, e de acordo com Kahn (1990) e Kular *et al.* (2008), as diferenças individuais impactam as capacidades dos membros de uma organização se envolverem no seu contexto laboral, visto que as personalidades individuais afetam a perceção do nosso meio envolvente e, por isso, acabará por influenciar a performance e *engagement* dos membros de uma organização. Ora, isto significa que o *engagement* dos colaboradores é uma variável dependente, psicológica e comportamental, que varia em função das características da própria organização, mas também das características individuais dos seus membros.

Uma vez conseguida a análise ao conceito de *engagement* e como este opera, importa, ainda, diferenciá-lo do conceito de *workaholism*, que se traduz, maioritariamente, pelo vício ou dependência do seu trabalho (Camara *et al.*, 2016). Oates, em 1971, identificou

um *workaholic* como “uma pessoa cuja necessidade de trabalhar se tornou tão excessiva que cria perturbações notáveis na sua saúde, felicidade ou relações” (Oates *in* Taris *et al.* 2010). O *workaholism* representa, então, uma obsessão face ao trabalho, enquanto que o *engagement* se reflete numa prática saudável e de absorção das suas funções (Bakker, 2011), e não de ordem compulsiva (Camara *et al.*, 2016).

Em oposição ao *engagement*, é possível identificar o conceito de *burnout*, o qual, segundo Maslach (1993: 20), se define por “uma síndrome psicológica de esgotamento emocional, despersonalização, e redução da realização pessoal que pode ocorrer entre indivíduos que trabalham com outras pessoas em alguma capacidade.”. De acordo com Schaufeli *et al.* (2008), i) o esgotamento emocional diz respeito a sentimentos de exaustão e altos níveis de fadiga, caracterizado pela falta de recursos psicológicos para realizar as tarefas; ii) a despersonalização, refere-se a atitudes de excessivo desinteresse e indiferença perante o contexto laboral; e iii) a redução da realização pessoal relaciona-se com a falta de eficácia e negativismo perante as tarefas a realizar. O conceito de *engagement* pode ainda ser contruído em total oposição ao *burnout*, na medida em que, segundo Maslach e Leiter (1997: 24), este se caracteriza por sentimentos de energia, envolvimento e eficácia, as quais são opostos aos definidores de *burnout*, nomeadamente, exaustão, cinismo e ineficácia, como se pode verificar na seguinte figura 6.

**Figura 6 – Engagement e Burnout**



Fonte: Adaptado de Maslach e Leiter (1997: 24)

De acordo com esta abordagem, é possível inferir que quando existe *burnout* o sentimento de *engagement* desaparece, sendo que, de acordo com os autores, possíveis causas para que este ocorra nos colaboradores são, como por exemplo, demasiado trabalho, remuneração insuficiente, falta de equidade no sistema de recompensas, falta bons relacionamentos internos, entre outros (Maslach & Leiter, 1997).

Contudo, a ideia de que o *engagement* e o *burnout* são antíteses não é consensual entre os teóricos, pois Schaufeli e Bakker (2004) defendem que estes dois conceitos estão negativamente relacionados, na medida em que não podem ser colocados como polos opostos, pois não derivam das mesmas variáveis: “o *burnout* é principalmente predito pelas exigências do trabalho, mas também pela falta de recursos de trabalho, enquanto que o *engagement* é exclusivamente predito por recursos de trabalho disponíveis”(Camara *et al.*, 2016: 697). Como tal, para Schaufeli e Bakker (2004), o facto de não existirem colaboradores *engaged*, não significa que estes estejam em estado de *burnout*, ou seja, a ausência do primeiro não implica a presença do segundo, e vice-versa.

Em linha com o supramencionado, de acordo com Gallup (*in* Anitha, 2014) podem existir colaboradores: (i) *engaged*; (ii) *disengaged*; (iii) ativamente *disengaged*. De acordo com o autor, os colaboradores *engaged* procuram empenhar-se e ter excelência no desempenhar das suas funções para atingir objetivos da organização, enquanto que os colaboradores *disengaged* focam-se apenas na realização das suas tarefas e não nos objetivos organizacionais (Anitha, 2014). No limite desta abordagem, Anitha (2014), identifica que os colaboradores ativamente *disengaged* têm um mau desempenho, como também desmotivam os demais.

Camara *et al.* (2016: 696) referem, assim, que o *engagement* “é um melhor preditor do desempenho no trabalho do que muitos outros constructos”, tais como a motivação e satisfação, na medida em que, ainda de acordo com os autores, é um estado cognitivo-afetivo duradouro, refletindo-se na sua *performance*, sendo, assim, uma vantagem competitiva para as organizações (Anitha, 2014). Ainda para Anitha (2014), um colaborador *engaged* com a sua organização está intelectual e emocionalmente ligado à mesma, sentindo-se conectado com os seus objetivos e sente-se realizado ao atingi-los. Além disso, o autor refere ainda que o *engagement* é o resultado de diversos fatores decorrentes do contexto organizacional,

designadamente (Anitha, 2014): i) o propósito e missão da organização; ii) o estilo de liderança; iii) clima de confiança e cooperação; iv) sistema de recompensas; v) formação e *training*, que promovem o desenvolvimento profissional; e vi) tipos de políticas, práticas e procedimentos.

Posto isto, declara-se a necessidade de – através da comunicação interna – se criar um ambiente organizacional onde as emoções positivas, como a inclusão e o reconhecimento, são encorajados, promovendo o desempenho dos membros da organização, e conseqüentemente, da própria organização (Kular *et al.* 2008). É neste ponto que a comunicação interna das organizações desempenha um papel relevante, na medida em que deve procurar ser inclusiva e flexível aos seus membros, de forma a desenvolver uma cultura organizacional atrativa e promotora de *engagement*, como irá, de seguida, ser demonstrado.

**Tabela 1 – Revisão de Literatura sobre o *Engagement* nas Organizações**

<b>Conceitos</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Fontes</b>
<i>Engagement</i>	O <i>engagement</i> ocorre quando os colaboradores se expressam física, cognitiva e emocionalmente no desempenhar das suas funções	Kahn (1990)
<i>Engagement</i>	O <i>engagement</i> no trabalho é definido por três dimensões: vigor; dedicação e absorção.	Schaufeli <i>et al.</i> (2002)
<i>Engagement</i>	O <i>engagement</i> refere-se a aspetos emocionais, cognitivos e comportamentais associadas à <i>performance</i> individual.	Saks (2006)
<i>Engagement</i>	O <i>engagement</i> relaciona-se com estados psicológicos que produzem efeitos na dimensão comportamental.	Macey e Schneider (2008)

<i>Workaholism</i>	Necessidade de trabalhar excessiva que cria perturbações ao nível físico e psicológico nos indivíduos.	Oates ( <i>in</i> Taris <i>et al.</i> , 2010)
<i>Burnout</i>	Refere-se ao esgotamento emocional, cinismo e ineficácia dos indivíduos.	Maslach (1993)

Fonte: Elaboração própria.

### 1.3 Instrumentos e suportes de comunicação interna nas organizações

O advento da globalização e do desenvolvimento tecnológico veio refletir-se numa transformação massiva no modo como as pessoas comunicam entre si, e as organizações não foram exceção. Novas formas de comunicar vieram agilizar os processos comunicacionais internos das organizações, permitindo uma fluência mais rápida da informação. Como já demonstrado anteriormente, os instrumentos de comunicação podem representar uma vantagem estratégica para as organizações, na medida em que devem ser adequados de acordo com a sua cultura, clima e ainda, o perfil comum dos colaboradores (Dévényi, 2016).

Os suportes de comunicação interna são instrumentos que permitem a transferência de informação entre os colaboradores da organização, sendo, assim, necessário que estes sejam do interesse dos colaboradores, contribuindo para a sua motivação e desempenho organizacional. Ainda, o modo como se comunica a informação, vai ter impacto na forma como esta é percebida pelos recetores, na medida em que diferentes instrumentos devem ser ajustados ao o tipo de mensagem que se pretende transmitir, como por exemplo, os objetivos e estratégias da organização. Além disso, “Cada meio significa um tipo diferente de envolvimento e define a dimensão e a velocidade da comunicação” (Verčič & Špoljarić, 2020: 2), o que significa que os gestores organizacionais devem ter em atenção a importância da seleção dos mesmos.

A categorização dos meios de comunicação pode ser feita de diversas formas, tradicionalmente – segundo Friedl e Verčič (2011) – podem ser divididos em dois tipos de

meios de comunicação: os meios tradicionais e os *social media*. Os meios tradicionais dizem respeito às revistas, *reports*, emails, intranet, reuniões, etc; enquanto que os *social media*, correspondem aos blogs, mensagens instantâneas, *podcasts*, etc. (Friedl & Verčič, 2011).

Contudo, para o efeito da seleção dos meios de comunicação, estes, de acordo com Verčič & ŠPoljarić (2020), também podem ser categorizados em outros dois grupos: i) a comunicação escrita, que inclui os meios tradicionais, nomeadamente cartas, *reports*, manuais, brochuras, etc., websites, emails, mensagens instantâneas e intranet; ii) e a comunicação oral, que se prende com a comunicação presencial, conversas telefónicas, videoconferências, reuniões, apresentações, etc. (Men, 2014).

De um modo mais discriminado, as autoras Smith e Mounter (2008: 79-91), identificam suportes de comunicação relevantes para a eficácia organizacional: a comunicação cara a cara – individual e em massa; escrita; audiovisual; digital; atividades interativas; eventos; ações para com a comunidade; e práticas de responsabilidade social. Assim, podem estabelecer-se quatro grandes tipologias de comunicação interna das organizações: i) oral; ii) escrita; iii) audiovisual; iv) digital.

i) A comunicação cara a cara é, possivelmente, o meio de comunicação mais eficaz e importante no seio organizacional, na medida em que os colaboradores conseguem um melhor esclarecimento da informação transmitida, avaliando também os gestos e postura do interlocutor (Cunha *et al.*, 2016). Para além disso, permitem também a troca de ideias, bem como a existência de *feedback*, o que, por sua vez, irá contribuir para a integração dos colaboradores na vida organizacional. A comunicação individual destaca-se por ser totalmente personalizada, enquanto que a comunicação em massa engloba as reuniões e palestras, nas quais a interação com os recetores é mais dificultada.

ii) No que diz respeito à comunicação escrita, destacam-se as *newsletters*, *reports*, revistas e as cartas (Smith & Mounter, 2008; Cunha *et al.*, 2016), as quais se caracterizam por não permitirem o *feedback* imediato. As *newsletters*, *reports* e revistas caracterizam-se pela sua impessoalidade, na medida em que permitem transmitir informações gerais sobre a organização, como por exemplo, resultados anuais. Em contrapartida, as cartas são

personalizadas aos seus recetores, podendo ser enriquecidas com informações mais detalhas e do interesse pessoal do recetor (Cunha *et al.*, 2016).

iii) A comunicação audiovisual, relaciona-se com as videoconferências e telefonemas, que permitem acabar com as barreiras geográficas, possibilitando interações em tempo real com os colaboradores. Além disso, as videoconferências permitem a transmissão de “sinais verbais e não-verbais” (Cunha *et al.* 2016: 421), enquanto que os telefonemas se caracterizam somente por sinais verbais, sendo, no entanto, canais de comunicação mais privados.

iv) A comunicação digital veio revolucionar o modo como os gestores organizacionais interagem com os seus colaboradores, para além de incorporar uma panóplia de meios de comunicação, veio acelerar o seu processo. Além disso, a comunicação digital incorpora a comunicação escrita, oral e audiovisual, como por exemplo, os emails – que vieram substituir as cartas –, videoconferências, mensagens instantâneas, redes sociais, etc.

De um modo mais complexo, e indo ao encontro de Smith e Mounter (2008) além destes instrumentos de comunicação, destacam-se também eventos e atividades de responsabilidade social para com a comunidade. De acordo com os autores, a realização de atividades extraorganizacionais podem contribuir para o aumento da criatividade dos colaboradores (Smith & Mounter, 2008), bem como para a comunicação informal, que já se demonstrou relevante à criação de relações interpessoais na organização. No que concerne às práticas de responsabilidade social corporativa, os autores identificam-nas como cruciais para o entendimento dos colaboradores face ao impacto que a organização tem entre todos os seus *shareholders* (Smith & Mounter, 2008: 89).

O modo como a organização procura relacionar-se com os seus colaboradores representa um elemento chave para o aumento da integração dos mesmos, bem como para a competição entre organizações. Os meios de comunicação são, então, auxiliares à criação de vantagem competitiva, bem como a processos de socialização organizacional. A comunicação interna é, assim, responsável pelos fluxos de informação, devendo assegurar

que os valores, missão e objetivos organizacionais são conhecidos por todos os seus colaboradores, contribuindo para a sua integração e motivação.

As ferramentas de comunicação interna devem ser, assim, selecionadas de acordo como que se pretende transmitir, sendo que é responsabilidade dos gestores organizacionais escolher qual o modo mais eficaz de o fazer (Cunha *et al.*, 2016). De acordo com Kunsch (1997), a qualidade da comunicação interna assenta na disponibilidade e autenticidade das informações, da participação dos colaboradores, utilização de novas tecnologias, e a gestão competente que ambicione uma comunicação bidirecional em prol da organização, ora, isto só é possível através dos suportes de comunicação.

No âmbito das tecnologias da informação, que marcam a atualidade, Gibson *et al.* (2012: 441-445) propõem algumas ferramentas auxiliares de comunicação interna: a internet, a intranet e a extranet; emails, mensagens instantâneas, redes sociais e blogs; os *smartphones*; *voice mails*; e as vídeo e teleconferências.

No que concerne à internet, os autores referem que é uma rede que possibilita a conexão de todos os computadores e aceder a uma grande quantidade de informação e conteúdos, em qualquer parte do Mundo. A intranet, por sua vez, é um sistema interno organizacional, utilizada para a partilha de informações internas e exclusivas à organização. Em contraposição, a extranet é uma rede utilizada para conectar os colaboradores aos *stakeholders* externos à organização (Gibson *et al.*, 2012: 441-442).

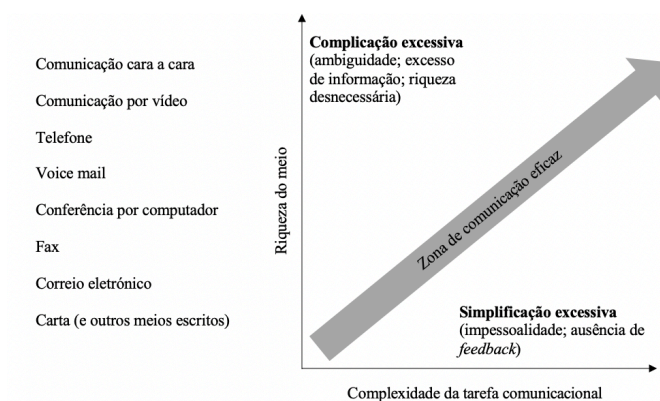
Os emails, mensagens instantâneas, redes sociais e *blogs* são instrumentos bastante diferentes entre si, na medida em que o correio eletrónico e as mensagens instantâneas permitem a troca de informações de um modo privado, sendo utilizado para a transmissão de mensagens simples, bem como para a aproximar os colaboradores, permitindo a comunicação em tempo real. As redes sociais e os blogs, por outro lado, são utilizados para diferentes propósitos, nomeadamente, para partilhar informação positiva sobre a organização, resultados e para estabelecer uma aproximação ao seu público externo (Gibson *et al.*, 2012: 443-444).

Os *smartphones* têm-se revelado uma ferramenta indispensável para o desempenho de funções organizacionais, pois permitem o acesso à intranet, à extranet, às redes sociais e emails, facilitando transmissão de informação, bem como a comunicação em tempo real. Por sua vez, os *voice mails* permitem o armazenamento de mensagens, sendo uma referência para quando não é possível estabelecer um contacto direto (Gibson *et al.*, 2012: 444).

Finalmente, as vídeo e teleconferências permitem o estabelecimento de contacto entre colaboradores dispersos geograficamente (Gibson *et al.*, 2012: 444) e, para além disso, com o aparecimento do Coronavírus, este tipo de comunicação têm-se demonstrado preferencial para estabelecer contacto com os colaboradores, evitando o físico.

Como demonstrado, existe uma grande variedade de instrumentos de comunicação, podendo estes ser categorizados de diferentes modos, contudo, é indispensável adaptar “o meio aos objetivos da comunicação” (Rego, 2016: 65).

**Figura 7 – Ajustamento entre os meios e os objetivos comunicacionais**



Fonte: Adaptado de Arménio Rego (2016: 65)

Como ilustrado na figura 7, é necessário adaptar os suportes de comunicação ao que se pretende comunicar, de forma a que a quantidade e importância da informação seja compreendida pelos colaboradores, conseguindo uma melhor perceção dos últimos face à mensagem e ao seu significado (Rego, 2016). Elucidando, e de acordo com o autor: “se o meio é excessivamente rico para o nível de complexidade da tarefa comunicacional, o

resultado é a complicação excessiva que as pessoas são distraídas pela riqueza do meio, e a informação pode ser excessiva e a ambiguidade pode emergir. Se o meio usado é pobre e a tarefa comunicacional complexa, o resultado é a simplificação excessiva” (Rego, 2016: 65).

A seleção dos instrumentos e canais de comunicação representa assim um dos aspetos fundamentais da eficácia comunicacional (Cunha *et al.*, 2016), sendo que os gestores organizacionais devem garantir que os meios utilizados são adaptados ao que se pretende transmitir, facilitando a perceção da informação por parte do recetor, evitando a complexificação e simplificação excessiva, mas garantindo a eficácia da comunicação (Rego, 2016).

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação veio aumentar o número de suportes comunicacionais, na medida em que, ao nível interno, possibilitaram a criação de meios que elevam os níveis de partilha de conhecimento e informação, possibilitando o estabelecimento de interações diárias, descentralizar os processos e práticas organizacionais, etc. Por outras palavras, o aparecimento de instrumentos como a intranet, vieram promover a integração dos colaboradores na vida organizacional, uma vez que permite aproximar os colaboradores aos valores, objetivos, cultura da organização, refletindo-se num maior compromisso dos mesmos para com a organização, e em última instância, no seu *engagement* (Bilhim, 2006). Assim, importa reforçar que os líderes e gestores organizacionais devem investir nos suportes de comunicação, no sentido de garantir a sua viabilização na transmissão correta da mensagem e significados pretendidos.

#### **1.4 Contributo dos mecanismos de comunicação interna no engagement dos colaboradores**

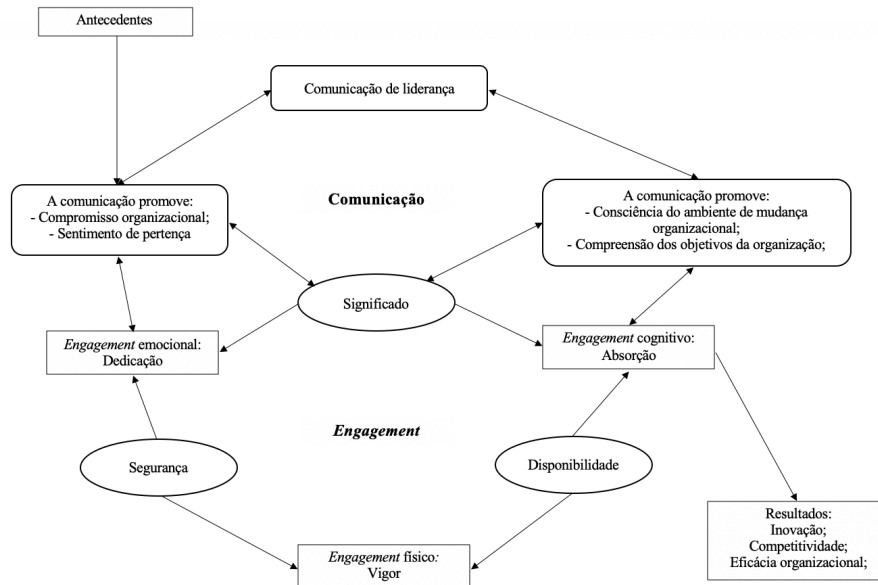
Os mecanismos de comunicação interna – tais como a missão, visão, cultura, etc. – são fatores que potenciam o *engagement* dos colaboradores, na medida em que permitem uma identificação e aproximação dos mesmo com a sua organização. Por sua vez, quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores no contexto organizacional, sendo informados e contribuindo para o futuro da organização – através de interações estabelecidas pela comunicação interna –, maior será o seu envolvimento em promover o êxito da mesma.

No presente subcapítulo irá ser analisado o modelo conceptual de Mary Welch (2011), que procura explorar de que modo os mecanismos de comunicação interna são variáveis que influenciam diretamente o *engagement* dos colaboradores. Ademais, este modelo permite compreender de que modo a inovação, a competitividade e efetividade organizacional são o resultado do *engagement* dos colaboradores, potenciado por uma comunicação interna eficaz (Welch, 2011).

De acordo com a autora, a comunicação interna, bem como as suas componentes, são uma das condições indispensáveis ao *engagement* dos colaboradores (Welch, 2011), o que pode ser justificado pelo facto da comunicação interna ser uma área rica na geração de informações e valores organizacionais, na medida em que “é um elemento indispensável na interpretação construtiva dos colaboradores do que é a Empresa” (Camara *et al.*, 2016), facilitando o envolvimento dos colaboradores na vida organizacional, refletindo-se no seu *engagement*.

Para uma melhor compreensão desta relação, a autora Welch (2011) procurou desenvolver um modelo conceptual, baseado nas investigações de Kahn (1990) e Schaufeli *et al.* (2002) – abordadas no subcapítulo 2.2 –, reconhecendo o *engagement* como uma construção tridimensional, emocional, cognitiva e física, (Kahn, 1990) caracterizado pela dedicação, absorção e vigor (Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

**Figura 8 – Modelo conceitual: o conceito de *engagement* dos colaboradores e comunicação interna corporativa**



Fonte: Adaptado de Welch (2011: 340)

Este modelo (figura 8) procura, então, demonstrar que os antecedentes ao *engagement* provêm da comunicação interna organizacional, nomeadamente, a comunicação de liderança, a promoção do compromisso e do sentimento de pertença, a compreensão dos objetivos organizacionais e a adaptabilidade à mudança (Welch, 2011).

Por sua vez, o modelo propõe que estas variáveis irão ter impacto nas três dimensões do *engagement* (emocional, cognitivo e físico) de Kahn (1990), as quais, segundo o modelo, se encontram associadas às características de *engagement* – dedicação, vigor e absorção – propostas por Schaufeli *et al.* (2002) e relacionadas com as condições necessárias identificadas por Kahn (1990) para o desenvolvimento de *engagement* – significado, segurança e disponibilidade.

Contudo, Welch (2011) salvaguarda que este modelo só se aplica à comunicação interna corporativa e que existem condicionantes à eficácia do modelo, no sentido em que existem outras condicionantes ao *engagement* dos colaboradores, tais como as diferentes

personalidades e percepções, o que, por sua vez, irá levar à necessidade dos gestores de comunicação adaptarem as estratégias comunicacionais às distintas necessidades dos seus colaboradores (Welch, 2011).

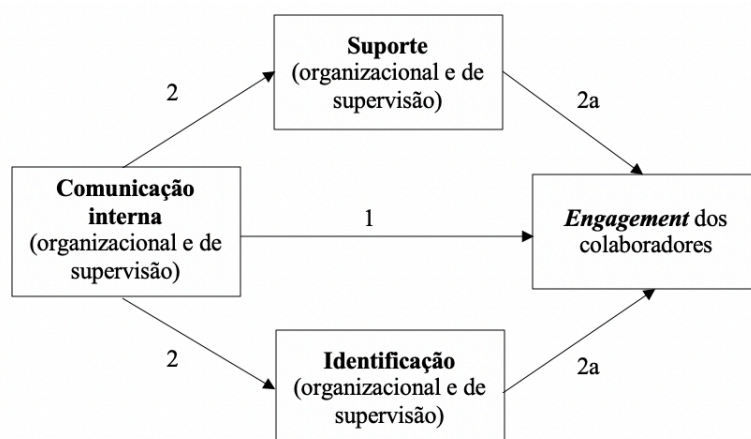
As componentes de comunicação interna propostas por Welch (2011) deverão ser, assim, o resultado de uma comunicação interna integrada (Camara *et al.*, 2016), na medida em que a comunicação interna deve ser orientada estrategicamente, promovendo a cultura e valores da organização, que irão ter impacto nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, refletindo-se no seu compromisso para com a organização, e consequentemente, potenciando o *engagement* dos colaboradores.

Também Karanges *et al.* (2014) desenvolve um modelo onde estabelece a relação entre comunicação interna e *engagement* através da Teoria da Troca Social, na medida em que, de acordo com os autores, as trocas sociais dizem respeito às interações que se estabelecem entre duas partes, produzindo obrigações, apreciação e confiança, sendo que os colaboradores estabelecem relações de troca social com os seus supervisores e colegas (Karanges *et al.*, 2014). Por sua vez, as duas relações de troca social que dominam a vida profissional dos colaboradores são as que se estabelecem na organização e diretamente com o seu supervisor (Karanges *et al.*, 2014), sendo a reciprocidade o resultado destas últimas. Ora, isto conduz à ideia de que quanto melhor for a comunicação interna organizacional, a qual facilita estas relações (Smidts *et al.*, 2001), melhores serão os resultados organizacionais, visto que os colaboradores se irão esforçar para garantir que o valor e a importância que lhes é atribuída será recompensada pelo seu desempenho que, por sua vez, se irá refletir no sucesso organizacional.

Assim, de acordo com os autores, a comunicação interna desempenha um papel crítico no estabelecimento e desenvolvimento destas relações, na medida em que influenciam a percepção dos colaboradores face à vida organizacional, estabelecendo como variáveis condicionantes do *engagement* dos colaboradores: o suporte e a identificação perante a organização e os seus supervisores (Karanges *et al.*, 2014). Em linha com a Teoria da Troca Social, ao nível da relação “colaboradores-organização”, o suporte relaciona-se com o valor que os colaboradores sentem por parte da organização, enquanto que a

identificação diz respeito ao sentimento de pertença e à aproximação dos colaboradores à organização, isto é, quando os colaboradores desenvolvem sentimentos positivos pela organização e o que esta representa (Karanges *et al.*, 2014). Ao nível da relação “colaboradores-supervisores”, o suporte reflete-se no reconhecimento do esforço dos colaboradores por parte dos supervisores, e a identificação refere-se à aproximação dos supervisores com os seus colaboradores, que por sua vez, irá facilitar as relações interpessoais na organização (Karanges *et al.*, 2014). Para melhor ilustra estas relações, observe-se a seguinte figura 9.

**Figura 9 – Modelo conceptual de Comunicação interna e Engagement proposto por Karanges *et al.* (2014)**



1 – Relação direta; 2 e 2a – Relações indiretas (por mediação).

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

Como se pode observar na figura 9, a identificação e o suporte são componentes que dão origem ao *engagement* potenciados pela comunicação interna, o que significa que os gestores organizacionais deverão recorrer aos instrumentos de comunicação interna, aprofundados no subcapítulo anterior, de forma a conseguirem estimular a aproximação dos colaboradores face à organização, contribuindo para o seu *engagement*. Esta relação é algo complexa, no sentido em que, como tem vindo a ser demonstrado, existe uma plêiade de fatores e abordagens que podem influenciar o *engagement* dos colaboradores.

Ainda, e de acordo com os dois modelos apresentados, os líderes e gestores organizacionais desempenham um papel fulcral no *engagement* dos colaboradores, sendo estes e a sua comunicação a principal responsável das percepções dos colaboradores face à organização (Welch, 2011; Karanges *et al.*, 2014). Assim, e de forma a assegurar a vinculação emocional, cognitiva e física dos colaboradores (Kahn, 1990), é necessário estabelecer relações interpessoais organizacionais com significado, facilitadoras de suporte e da identificação dos colaboradores para com a organização e com os seus gestores organizacionais (Karanges *et al.*, 2014). Por sua vez, estes últimos devem desenvolver práticas e processos comunicacionais estratégicos e orientados para a satisfação dos colaboradores, utilizando os instrumentos de comunicação interna para estabelecer as relações interpessoais, bem como para transmitir informações, os valores, a cultura e os objetivos organizacionais. A comunicação interna deve, assim, assegurar a partilha de significados entre os elementos organizacionais, pois só assim é que estes últimos se poderão aproximar e identificar com a sua organização, desenvolvendo sentimentos positivos pela mesma, os quais vão estar espelhados no aumento da sua motivação e empenho no desempenhar das suas funções, e em última instância, no seu *engagement*.

Compreender as necessidades dos colaboradores representa, então, um desafio aos líderes e gestores organizacionais, que deverão adotar políticas internas e uma comunicação interna favorável ao desenvolvimento de *engagement*, satisfazendo as necessidades da organização e, ao mesmo tempo, as individuais dos seus elementos. Revela-se, assim, imprescindível o desenvolvimento e constante melhoria da comunicação interna das organizações, de forma a que esta possa estar alinhada com as expectativas dos colaboradores, facilitando a sua integração e identificação, que irá potenciar a geração e o desenvolvimento de *engagement* dos seus colaboradores perante a organização que representam.

## Capítulo III – Metodologia

### 1. Pergunta de partida e Objetivos de investigação

O presente estudo visa avaliar o contributo da comunicação interna através dos conteúdos gerados pelos seus instrumentos, bem como impulsionadores de geração *engagement* junto dos colaboradores do Doutor Finanças.

Estabeleceu-se assim a seguinte pergunta de partida: Qual o contributo dos conteúdos gerados pelos instrumentos de comunicação interna em geral e, nos níveis de *engagement* em particular, junto dos colaboradores do Doutor Finanças?

Neste sentido estabeleceram-se os seguintes quatro objetivos em investigação:

- i) Compreender a estratégia de comunicação interna defendida pelos decisores do Doutor Finanças como geradora de *engagement* junto dos seus colaboradores;
- ii) Avaliar a perceção do que é mais valorizado em termos de conteúdos proporcionados através dos diversos instrumentos de comunicação interna junto dos colaboradores do Doutor Finanças.
- iii) Avaliar a perceção do contributo dos conteúdos gerados nos instrumentos de comunicação interna como potenciadores de geração de *engagement* junto dos colaboradores do Doutor Finanças.
- iv) Analisar o que os colaboradores indicam como conteúdos que deviam ser potenciados no futuro nos diferentes instrumentos existentes de comunicação interna do Doutor Finanças.

Estudar a importância da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores nas organizações portuguesas constitui um quadro de investigação muito relevante, na medida

em que, atualmente, assistimos a uma vaga de humanismo – atribuindo importância às relações interpessoais e seu devido *engagement* que se desenvolvem no seio das organizações (Pirson & Lawrence, 2010). Importando, por isso, compreender de que forma os atuais conteúdos gerados de comunicação interna são avaliados pelos seus colaboradores, bem como na especificidade dos de geração de *engagement*. E ainda, que conteúdos são identificados como determinantes que devem ser potenciados no futuro próximo nos diferentes instrumentos de comunicação interna ao dispor nas organizações.

## **2. Estratégia metodológica**

Após a elaboração da revisão de literatura, chega o momento de definir uma estratégia metodológica, a qual irá conduzir a investigação no decorrer da sua aplicação. A revisão de literatura desempenha então um papel fulcral no processo de investigação, na medida em que é um processo, segundo Grønmo (2019), que deve ser utilizada para desenvolver questões de investigação, como para debater os seus resultados. A revisão de literatura permite enquadrar a presente investigação nas suas conceções teóricas, que são nomeadamente: contextos organizacionais; gestão de pessoas; comunicação interna e seus instrumentos; *engagement*, bem como a relação estratégica deste último com os conteúdos gerados pela comunicação interna nas organizações. Assim, pretende verificar-se o contributo da comunicação interna, através dos conteúdos gerados pelos seus instrumentos, na geração de *engagement* nos colaboradores das organizações.

Uma vez definida a base teórica da investigação, revela-se necessário construir uma metodologia que venha auxiliar à concretização da própria investigação, através de instrumentos e técnicas de recolhas de dados, que irão ser selecionados de acordo com as necessidades da investigação. Como tal, a estrutura metodológica deverá organizar a investigação no âmbito de recolher e tratar a informação obtida de acordo com as questões de investigações estabelecidas (Grønmo, 2019).

Para a presente investigação iremos utilizar uma abordagem metodológica mista, no intuito de obter uma maior variedade de resultados da investigação, no sentido em que, de acordo com Patton (2002: 248) , “cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica” e, por esse motivo, em cada investigação deveriam ser aplicados diferentes

métodos de recolha e análise de dados, no intuito de conseguir resultados completos e que melhor espelham a realidade empírica. Para além disso, o mesmo autor (Patton, 2002) refere que quando se utiliza apenas um método, a investigação se torna mais vulnerável aos erros característicos dessa abordagem metodológica. Por sua vez, uma estratégia metodológica mista revela-se mais adequada à presente investigação, sendo que: o (i) método qualitativo será aplicado para a obtenção de dados exploratórios – através de uma análise documental referente à organização em estudo e de entrevistas exploratórias; e, posteriormente, o (ii) método quantitativo será aplicado para a obtenção dos dados primários – através da realização de um inquérito por questionário aos colaboradores da organização. Como tal, revela-se necessário detalhar como se irá realizar o processo de recolha de dados, explicitando as técnicas de recolha utilizadas em ambos os métodos – qualitativo e quantitativo.

## **2.1 Dados exploratórios**

Para garantir o conhecimento face ao estudo a realizar, durante o processo metodológico, proceder-se-á a uma análise dos dados disponíveis sobre a organização, para se assegurar a justificação da escolha – realizando uma análise metodológica qualitativa. Para tal efeito, procederemos à recolha de dados exploratórios, que se irão dividir em dois momentos: (i) análise documental de dados referentes ao contexto organizacional e económico em que a organização se insere, à sua visão, missão, identidade e cultura organizacional e face às políticas de desenvolvimento de conteúdos de comunicação interna e seus instrumentos na empresa; (ii) entrevistas exploratórias, aos decisores de comunicação interna e recursos humanos, de modo a se conseguir reunir elementos mais concretos do funcionamento da comunicação interna, seus instrumentos e políticas de geração de conteúdos na perspetiva dos decisores da organização.

A informação analisada nesta investigação, advém essencialmente do *website* da Doutor Finanças, onde é disponibilizada informação sobre a missão, valores, objetivos e código de conduta da organização. No *website* da organização podem ser consultadas também as diferentes atividades que a organização proporciona aos seus colaboradores.

As entrevistas exploratórias (ver anexo A e B) foram o mecanismo mais importante para obter informação no âmbito da investigação, uma vez que ao entrevistar o *Chief Brand Officer*, Dr. Ricardo Santos, e a Diretora de Pessoas e Cultura Organizacional, Dra. Irene Vieira Rua – responsáveis pela comunicação interna na Doutor Finanças – foi possível ficar a conhecer o funcionamento da comunicação interna, as suas principais preocupações, instrumentos e objetivos.

Para além disso, a informação extraída das entrevistas exploratórias foi indispensável à elaboração do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores da Doutor Finanças, permitindo construir questões mais específicas ao contexto da organização. Por outras palavras, as entrevistas exploratórias possibilitam “(...) abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 79). Nesta investigação as entrevistas assumiram um carácter semiestruturado, de forma a conseguir obter informação genuína e espontânea face ao tema em assunto, seguindo um fio condutor de raciocínio, mas permitindo a livre intervenção dos interlocutores, uma vez que “os métodos muito formais e estruturados (...) não são tão adequados ao trabalho exploratório como os que apresentam uma grande maleabilidade de aplicação, como, por exemplo, as entrevistas pouco diretivas (...)”(Quivy & Campenhoudt, 2005: 70).

Por sua vez, a escolha dos intervenientes foi baseada na necessidade de conhecer a comunicação interna na Doutor Finanças pela perspetiva dos decisores, tendo como objetivo compreender como a comunicação interna pode ser promotora de *engagement* dos colaboradores, importando verificar se existem ou são criadas condições para tal, aquando da estruturação da própria comunicação interna. Na presente investigação, as entrevistas exploratórias foram então indispensáveis à criação das hipóteses de trabalho, bem como à construção do inquérito por questionário.

## **2.2 Dados Primários**

Posteriormente, procedemos a uma análise metodológica quantitativa através da realização de um inquérito por questionário junto de uma amostra de respondentes de colaboradores da organização em estudo que se espera ser possível se conseguir como proporcional à sua base populacional, de forma a garantir a sua representatividade ou base significativa do estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Por ambicionarmos uma análise intensiva desta base amostral, de acordo com o que se pretende demonstrar – respondendo à nossa pergunta de partida –, reconhecemos a relevância da realização de inquéritos por questionário aos colaboradores para a presente investigação. Para o efeito, e de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005: 188), o inquérito por questionário consiste em “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas (...) sobre qualquer outro ponto de interesse que interesse os investigadores”.

O que pretendemos conseguir através deste inquérito é compreender se, tendo em conta uma plêiade de variáveis, a comunidade de colaboradores da organização reconhece a importância que a comunicação interna tem no seu dia-a-dia e como geração de *engagement*, e posterior, desempenho na organização. Este inquérito foi decisivo para compreender que mecanismos de comunicação interna são utilizados na organização em estudo, e quais os fatores mais diferenciadores da mesma. Para além disso, importa também tentar compreender se os colaboradores se reveem nos conteúdos gerados de comunicação interna e se sentem que a sua organização se rege por princípios como os da inclusão e da inovação, por exemplo – fatores estimuladores de *engagement* (Elving, 2005), bem como identificação de novos tipos de conteúdos que não estão a ser proporcionados através dos instrumentos de comunicação interna da empresa. Por sua vez, a estratégia para a aplicação do inquérito por questionário foi via online, através da plataforma *Qualtrics XM*, disponibilizada aos cerca de 180 colaboradores, o qual este disponível durante um período de 40 dias úteis – de 28 de julho a 21 de setembro de 2022.

No inquérito por questionário (ver anexo C), as primeiras questões são referentes à caracterização da amostra em estudo, nomeadamente ao sexo, idade dos colaboradores, antiguidade na organização e grau de escolaridade. A caracterização da amostra é feita somente por estes critérios, na medida em que o universo da população é de cerca de 180 colaboradores e mais questões poderiam levar ao reconhecimento dos mesmos e, em simultâneo, inibir os colaboradores de responder.

As restantes questões serão respondidas através da Escala de Likert, orientada da esquerda para a direita e obedecendo a uma ordem numérica de 1 a 5, especificando o nível de concordância ou de importância, consoante a questão em causa. Serve como exemplo: 1-

Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente. Esta lógica aplica-se também às questões medidas por nível de importância.

Excepcionalmente, a pergunta número 6 do questionário terá como resposta 4 possibilidades de instrumentos de comunicação interna, podendo o colaborador selecionar apenas uma das opções, sendo que estas foram escolhidas de acordo com a informação obtida pelas entrevistas exploratórias onde se questionou aos decisores de comunicação interna (ver anexos A e B) quais os instrumentos preferenciais para a transmissão de informação na organização, cujas respostas foram: *Teams*; *Yammer*; *Newsletters* referentes a cada área de trabalho; e “O Boletim”. Por sua vez, importa referir que o *Email*, considerado pelos decisores de comunicação interna nas entrevistas exploratórias (ver anexos A e B) como instrumento de comunicação principal e mais utilizado por todos, na medida em que centraliza toda a informação, este não foi considerado no Inquérito por Questionário, de forma a conseguir obter outras preferências que não o *Email*.

O inquérito por questionário foi contruído procurando dar resposta às hipóteses em estudo, e no limite ir ao encontro dos objetivos da investigação, tendo sido contempladas diversas variáveis no decorrer das 18 questões que o constituem. Como tal, o inquérito por questionário apresenta diversas finalidades em linha com os diferentes objetivos da presente investigação:

- Primeiramente, foram colocadas questões de caracterização amostral, que procuram revelar a identidade do inquirido pelo seu género, idade, habilitações académicas e antiguidade na organização.
- Relativamente às primeiras 7 questões referentes aos dados em estudo, têm como objetivo compreender qual a importância atribuída à comunicação interna e o que é mais valorizado pelos colaboradores, o qual corresponde ao segundo objetivo desta investigação.
- Por sua vez, as questões de 8 a 13 relativas aos dados em estudo, procuram avaliar a perceção dos colaboradores face aos conteúdos de comunicação interna como potenciadores do seu *engagement*, correspondendo ao terceiro objetivo da presente investigação;

- Finalmente, em linha com o terceiro objetivo da investigação, a última questão insere-se no quarto objetivo e procura analisar o que é que, no futuro, pode ser potenciado em termos de comunicação interna na organização.

Por fim, é necessário apresentar a informação recolhida (de Oliveira & Ferreira, 2014), o que significa que, após a realização dos inquéritos, foi realizada uma análise do conteúdo recolhido, de forma a sumarizar as respostas e refletir sobre as mesmas.

### 3. Constructo metodológico contruído para a investigação

**Tabela 2 - Constructo Metodológico do Inquérito por Questionário**

Objetivos					
O1: Compreender a estratégia de comunicação interna defendida pelos decisores do Doutor Finanças como geradora de <i>engagement</i> junto dos seus colaboradores.	Concretizado através de dados exploratórios, isto é, da análise documental realizada à literatura disponível sobre a organização e às entrevistas exploratórias realizadas à Diretora de Pessoas & Cultura Organizacional e ao Chief Brand Officer do Doutor Finanças.				
	Hipóteses	Modelos	Variáveis	Perguntas	Nº. da Pergunta
O2: Avaliar a perceção do que é mais valorizado em termos de conteúdos proporcionados através dos diversos instrumentos de comunicação interna junto dos colaboradores do Doutor Finanças.	H1: Os colaboradores do Doutor Finanças identificam-se com os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna.	Modelo de Welch (2011).	Comunicação nas Organizações.	A Comunicação no Doutor Finanças assume um papel central no dia-a-dia da organização.	1.
			Socialização organizacional/Sentimento de Pertença.	A comunicação interna no Doutor Finanças é uma área indispensável para a	2.

				integração dos seus colaboradores.	
		Hatch e Schultz (2002)	Identidade organizacional.	Os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna partilham e, ao mesmo tempo, consolidam a identidade da organização.	3.
			Cultura organizacional.	Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.	4.
		Modelo de Arménio Rego (2016: 65)		Os instrumentos de comunicação interna são adequados às necessidades comunicacionais da organização.	5.
			Qualidade dos mecanismos de comunicação interna.	Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido.	6.

				As informações disponibilizadas pelos instrumentos de comunicação são relevantes para o meu desempenho organizacional.	7.
				Mensagens de ordem cultural: valores, objetivos, modo de funcionamento e propósito organizacional.	7.1.
				Mensagens institucionais: o que está a ser concretizado, novas ideias, iniciativas, distinções e prémios.	7.2.
				Mensagens de ordem funcional: mensagens relativas a procedimentos internos.	7.3.

				Mensagens relativas ao estado dos mercados dentro do setor de ação da organização, nomeadamente questões económicas e financeiras.	7.4.
				Novas temáticas para a criação de valor ao negócio.	7.5.
O3: Avaliar a perceção do contributo dos conteúdos gerados nos instrumentos de comunicação interna como potenciadores de geração de <i>engagement</i> junto dos colaboradores do Doutor Finanças.	H2: Os colaboradores sentem que a sua geração de <i>engagement</i> é potenciada pela comunicação interna proporcionada através dos seus diferentes instrumentos ao dispor na organização.	Modelo de Welch (2011).	Comunicação de liderança.	Considero que existe uma cultura de <i>feedback</i> nas relações entre a chefia e os colaboradores.	8.
				Considero o <i>feedback</i> pessoal importante para o meu desempenho na organização.	9.
			Integração organizacional.	Sinto que os conteúdos disponibilizados pela organização procuram envolver-me nos processos organizacionais, o que me motiva para a realização do meu trabalho.	10.

				Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.	11.
			<i>Engagement.</i>	Sinto que a comunicação interna do Doutor Finanças é orientada para o <i>engagement</i> dos colaboradores.	12.
		Karanges <i>et al.</i> (2014).	Reciprocidade.	Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol da organização.	13.
O4: Analisar o que os colaboradores indicam como conteúdos que deviam ser potenciados no futuro nos diferentes instrumentos existentes de comunicação	H3: Os colaboradores identificam determinadas temáticas que gostariam de ver disponibilizadas e potenciadas nos instrumentos de comunicação	Modelo de Welch (2011).	Inovação organizacional.	Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças?	14.

interna do Doutor Finanças.	interna da organização.			Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.	14.1.
				Notícias diárias sobre a organização e o setor.	14.2.
				Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de <i>performance</i> .	14.3.
				Informações sobre projetos de responsabilidade social.	14.4.

Fonte: Elaboração própria

#### 4. Universo e Amostra da investigação

O Universo ou População de uma investigação correspondem ao conjunto social delimitado à realidade que se pretende investigar (Quivy & Campenhoudt, 2005), isto é, à totalidade dos potenciais inquiridos para o objetivo da investigação. Assim, quando a população atinge um tamanho elevado e pouco exequível de analisar, é necessário circunscrever um campo de análise para o efeito (Quivy & Campenhoudt, 2005). A este campo de análise atribui-se o nome de amostra, que corresponde à “parte da população da qual a informação é realmente obtida” (Desagulier, 2017: 157), contudo, importa ter em

conta que o objetivo deste processo de amostragem “é obter uma amostra representativa - um grupo que é semelhante a uma população maior” (VanderStoep & Johnson, 2009: 26).

No caso particular desta investigação, o universo ou a população do estudo é composto pelo total de 173 colaboradores que compõem a Doutor Finanças, à data de 2021. De um modo ideal, seria importante estudar a totalidade dos colaboradores, de forma a conseguir generalizações mais exatas, contudo, não sendo exequível por questões de tempo e disponibilidade da parte dos potenciais inquiridos, revelou-se necessário recorrer a uma amostra representativa da população, isto é, a “um grupo utilizado num estudo de investigação que é semelhante à população à qual o investigador deseja generalizar os resultados” (VanderStoep & Johnson, 2009: 311). Para definir o tamanho da amostra foi utilizada a escala de Huot (1999), representada na Tabela 3:

**Tabela 3 – Universo vs. Amostra**

N	n	N	n	N	N	N	N	N	N
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	40000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (1999:38)

Ora, “N” irá representar o número total da população em estudo e o “n” o número ideal de elementos que deverá ter a amostra. Por sua vez, pela observação da Tabela 3, uma

vez que a população em estudo é constituída, aproximadamente, por excesso, por 180 colaboradores, significa que a amostra para ser representativa deverá ser constituída por 123 colaboradores. Infelizmente, não foi possível atingir este número ideal de respostas, tendo ficado o inquérito por questionário limitado a 96 respostas, ou seja 53% da população, o que por sua vez, não descredibiliza as conclusões do estudo, uma vez que foi inquirida mais de metade da população, permitindo auferir dados bastante significativos.

## **5. Hipóteses em investigação**

As hipóteses de investigação constituem um instrumento fundamental para o seu desenvolvimento, traduzindo-se numa pressuposição que incita à descoberta. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005: 119), as hipóteses de investigação são utilizadas como princípios orientadores das investigações, na medida em que facilitam a seleção de dados pertinentes, bem como o seu confronto, o que, por sua vez, leva à validação ou refutação das mesmas.

Assim, as hipóteses em investigação permitem a criação de modelos de análise que facilitam e asseguram a coerência das investigações (Quivy e Campenhoudt, 2005: 120), pois estas são formuladas com o propósito de fornecer “um quadro claro e um guia para a recolha, análise e interpretação de dados” (Sarantakos, 1998: 133).

Assim, com a pergunta de partida e objetivos definidos, estabelecemos agora, a relação das perguntas do inquérito por questionário com as hipóteses em investigação.

Neste contexto, o primeiro objetivo do estudo será concretizado pela análise aos dados exploratórios do estudo. Já os seguintes três objetivos (objetivos 2; 3 e 4) serão concretizados com as seguintes três hipóteses em investigação. Mais precisamente, ao segundo objetivo se fará a correspondência à hipótese I; ao terceiro objetivo à hipótese II; e ao quarto objetivo à hipótese III.

Assim, as três hipóteses que vão nortear a presente investigação são:

### **Hipótese I**

Os colaboradores do Doutor Finanças identificam-se com os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna.

### **Hipótese II**

Os colaboradores sentem que a sua geração de *engagement* é potenciada pela comunicação interna proporcionada através dos seus diferentes instrumentos ao dispor no Doutor Finanças.

### **Hipótese III**

Os colaboradores identificam determinadas temáticas que gostariam de ver disponibilizadas e potenciadas nos instrumentos de comunicação interna da organização.

## **6. Limites à investigação**

Sendo um projeto de investigação de carácter exploratório, apresenta, por sua vez, algumas limitações que não devem ser desconsideradas e que, poderão afetar a generalização das conclusões face à pergunta de partida. Primeiramente, o facto da base amostral não ser muito extensa e ser bastante restrita a um campo de análise específico, isto é, à Doutor Finanças, implicará que as conclusões sejam impossíveis de extrapolar para o campo da generalização, na medida em que não poderão ser concebidas como “regra geral”, mas pertencem sim, a um contexto organizacional circunscrito e restrito – a organização em estudo. Ademais, o Inquérito por questionário aos colaboradores implica ter em conta que a diversidade de personalidades, a qual está refletida nas respostas de cada um e que, por esse motivo, poderá dificultar a obtenção de conclusões unânimes para o projeto de investigação.

A esta limitação acresce-se o facto de não ter sido possível obter o número de respostas necessárias para obter uma amostra representativa, dificultando a generalização das conclusões obtidas na presente investigação. Ainda assim, as respostas recolhidas foram consideradas significativas, como já demonstrado anteriormente.

Finalmente, e acreditando que existirão, certamente, mais limitações à presente investigação, seria, por outro lado, relevante replicar este estudo a outros Estudos de Caso de forma: a conseguir uma melhor generalização das conclusões; ou concluir que os resultados divergem consoante o estudo de caso em questão, impossibilitando, definitivamente, a generalização de conclusões. Para além disso, a replicação deste estudo seria bastante relevante para a área de comunicação interna em Portugal, na medida em que é, todavia, um campo de estudo que tem vindo a ganhar importância e, por sua vez, necessita aprofundamento.

## Capítulo IV – Análise geral dos dados do estudo de caso da Comunicação interna da Doutor Finanças

### 1. Enquadramento da organização em estudo

Com o objetivo de melhorar a literacia financeira em Portugal, a Doutor Finanças surge como uma empresa intermediária de crédito, procurando ajudar os seus clientes a obter o plano de crédito mais adaptado às suas necessidades, informando-os de todas as suas opções e aconselhando-os ao longo do processo. Ora, a missão da Doutor Finanças assenta em “(...) ajudar as pessoas a tomar melhores decisões financeiras.” (Doutor Finanças, 2022), procurando o bem-estar económico e financeiro dos seus clientes, sendo que este só é possível através do aconselhamento bem-sucedido dos seus colaboradores, criando a necessidade de ter colaboradores motivados e *engaged* com o seu trabalho, em prol do sucesso da organização.

Neste sentido, pela necessidade de envolver os colaboradores nos valores e propósito da organização, a comunicação interna na Doutor Finanças assume um papel fundamental na própria vida da organização, na medida em que, fundada em 2014, esta surgiu como uma empresa de base eminentemente digital, o que pressupõe um grande reforço da comunicação dentro da própria organização, de forma a estimular os níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

O crescimento acelerado que caracteriza a dinâmica da empresa, reflete-se na necessidade acrescida de promover a identidade e cultura da mesma, a qual se concretiza através da comunicação interna, pelos seus diferentes mecanismos que une os colaboradores a um propósito comum: “fazer o bem, bem feito” (Doutor Finanças, 2022). Um dos elementos chave para manter os colaboradores motivados no seu trabalho é a transparência de todos os processos organizacionais, na medida em que existe um grande fluxo de informação sobre todos os temas afetos à vida da organização, tais como, os seus valores e o volume de negócios. Ora, a horizontalidade estrutural da Doutor Finanças é outra característica diferenciadora que permite uma cultura de bastante proximidade entre todos os colaboradores.

A Área de Comunicação e Marketing gere toda a comunicação interna da empresa, e contando com aproximadamente 25 colaboradores é também responsável pela angariação de novos clientes, pela comunicação externa, pela comunicação institucional e corporativa, relação com os media, e ainda pela produção de conteúdos (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). Ora, este departamento é inteiramente responsável pela comunicação global da empresa, que reflete uma grande centralização dos processos inerentes às suas funções, o que significa que a comunicação é pensada como um todo. No que concerne à comunicação interna, esta caracteriza-se pelas suas várias dimensões, de acordo com o *Chief Brand Officer*, Dr. Ricardo Santos, na sua entrevista exploratória (ver Anexo A): uma dimensão cultural, que procura manter o espírito e cultura da organização; uma dimensão institucional, que assenta na partilha de informação sobre os projetos e o que está a acontecer dentro da organização; uma dimensão funcional, mais relacionada com questões ligadas aos recursos humanos; e ainda uma dimensão instrutiva sobre as tendências de mercado que podem afetar o negócio da empresa, ou até mesmo a vida dos colaboradores. A comunicação interna na Doutor Finanças assume, portanto, grande relevância no envolvimento dos colaboradores na vida da organização, procurando sempre que toda a sua estrutura seja bidirecional e que os próprios colaboradores compreendam a relevância do seu papel na organização.

A Doutor Finanças, por ser uma organização maioritariamente digital, procura fortalecer a sua cultura organizacional através da sua comunicação interna, sendo que as mensagens que são transmitidas para os colaboradores impactam diretamente a sua visão e posição em relação à organização. Como tal, é necessário adaptar as mensagens às suas necessidades e interesses, cruzando-se com os objetivos da comunicação interna da organização, sendo estas de diferentes naturezas: de natureza institucional, que se referem à realidade organizacional, ou por outras palavras, ao que está a acontecer dentro da organização; de natureza funcional, que procuram transmitir esclarecimentos sobre processos internos; e ainda mensagens que procuram instruir e alertar os colaboradores para questões sobre o mercado da organização e questões económico-financeiras que podem ter impactos nos mesmos.

Para a transmissão das diferentes mensagens, a Doutor Finanças utiliza vários instrumentos de comunicação interna, de acordo com as entrevistas exploratórias (ver Anexos A e B), essencialmente digitais, como o Boletim, *Newletters* de áreas, *Yammer* e *Teams*, contudo, o que mais se destaca é o Email, onde se concentra toda a informação que é transmitida nos restantes canais, o qual não foi considerado no Inquérito por Questionário, para que fosse possível obter outras preferências que não o *Email*, na medida em que é o instrumento mais utilizado dentro da organização. O Boletim, sobre a responsabilidade da equipa de Comunicação e Marketing, tem como propósito informar os seus colaboradores sobre o que está a acontecer na organização, projetos, metas e outras informações de negócio, como por exemplo, informações sobre formações internas (Irene Vieira Rua, Entrevista exploratória - ver anexo B). Paralelamente, as Newsletter de cada área têm o mesmo propósito, mas adaptado a uma área específica, isto é, procuram dar a conhecer a realidade atual de cada departamento aos colaboradores da organização, de forma a que estejam todos envolvidos e conscientes nos diferentes projetos da organização (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A).

Por sua vez, o *Yammer* é uma rede social desenhada pela *Microsoft Corporation* para auxiliar as organizações a aproximar os seus colaboradores e a envolvê-los na organização. O *Yammer* permite realizar publicações onde podem ser partilhadas diversas informações sobre a realidade organizacional, permitindo aos seus colaboradores estar sempre conectados com a Doutor Finanças e assegurando a rastreabilidade da informação que é partilhada (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). Para além do *Yammer*, é utilizado também o *Teams* que permite realizar reuniões em modo remoto, trocar mensagens entre colegas ou grupos de trabalho e ainda, partilhar documentos e otimizar diferentes agendas (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). Finalmente, o canal mais utilizado para a partilha de informação é o Email, que reúne todas as informações partilhadas nos restantes instrumentos de comunicação (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). Para além destes instrumentos digitais de comunicação interna, importa também identificar a “Base de conhecimento” como um elemento importante para a partilha de informação, uma vez que funciona como um repositório de documentos (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). É, então, possível destacar que existe um fenómeno de dispersão de canais de comunicação, mas ao mesmo tempo, existe também um fenómeno

de filtragem, na medida em que permitem canalizar a informação aos seus destinatários-alvo.

Por sua vez existem também, canais mais tradicionais como cartazes, local de afixação de informação e ainda cartas direcionadas aos colaboradores (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). No que concerne à comunicação interna presencial, é potenciada pelas diversas atividades culturais e desportivas promovidas pela Doutor Finanças, de forma a que os colaboradores possam, no seu local de trabalho ou fora dele, ter tempo de lazer e praticar atividades extralaborais, mas que procurem estimular a relação entre os colaboradores, e dos colaboradores com a organização. Para o efeito, foi criado “O Bloco”, que é uma iniciativa interna que tem como objetivo ser um clube cultural e recreativo onde os colaboradores podem praticar diversas atividades, como por exemplo, aulas de guitarra, jogos de padel e futsal, etc. (Ricardo Santos, Entrevista exploratória - ver Anexo A). Estes eventos internos procuram promover a proximidade entre os colaboradores e a organização, fortalecendo a cultura organizacional e potenciando a motivação dos colaboradores.

## **2. Análise aos dados exploratórios do estudo**

### **2.1 Análise documental**

Com o intuito de contextualizar e melhor compreender o funcionamento da Doutor Finanças, no que diz respeito a aspetos fundamentais para a presente investigação, nomeadamente, a sua missão e principal objetivo, foi realizada uma análise ao seu *website*, onde foi possível extrair as seguintes informações:

- (i) A Doutor Finanças foi criada 2014, com o objetivo de ajudar as pessoas a tomar as melhores decisões ao nível financeiro, na medida em que pretende fomentar a sua literacia financeira e, à data de 2021, conta com cerca de 173 colaboradores, sendo, como tal, uma empresa em crescimento.
- (ii) A missão da Doutor Finanças assenta em princípios de auxílio e aconselhamento ao cliente: “A nossa missão é ajudar as pessoas a tomar melhores decisões financeiras.” (Doutor Finanças, 2022).

- (iii) O principal objetivo é “ajudar as famílias portuguesas a melhorar a sua saúde financeira” (Doutor Finanças, 2022).
- (iv) A organização centra-se, essencialmente, no potencial dos seus colaboradores para ajudar os clientes a conseguirem as melhores soluções financeiras.
- (v) O departamento de Recursos Humanos é responsável pelos procedimentos e iniciativas de comunicação interna.
- (vi) Existem vários espaços e iniciativas de lazer para os seus colaboradores, nomeadamente, mesas de ping-pong, biblioteca, restaurantes, mesas de matraquilhos, etc. para que possam também ter alguns momentos de lazer e bem-estar em alguns momentos do dia, para lá do tempo dedicado às suas dinâmicas diárias de trabalho.

## 2.2. Entrevistas exploratórias

Para além da análise documental, que foi bastante restrita pela falta de documentação referente ao tema em análise, foi necessário proceder a entrevistas exploratórias de modo a alargar o campo de investigação, com o intuito de se obter informação mais pormenorizada referente ao tema em análise. Para o efeito, realizaram-se duas entrevistas exploratórias a decisores de comunicação interna, nomeadamente, ao *Chief Brand Officer*, Dr. Ricardo Santos, e à Diretora de Pessoas e Cultura Organizacional, Dra. Irene Vieira Rua, que, por assumirem posições de destaque, puderam contribuir com informação bastante relevante para a presente investigação e modo de construção do inquérito por questionário realizado posteriormente junto dos colaboradores da organização em estudo.

No que concerne à primeira entrevista, realizada ao Dr. Ricardo Santos, *Chief Brand Officer* da Doutor Finanças (Ver anexo A) destacam-se as seguintes observações:

- (i) A comunicação interna assume um papel preponderante no funcionamento e na dinâmica da Doutor Finanças, pela proximidade estabelecida entre todos os colaboradores, inclusive com as chefias.
- (ii) Existe uma grande cultura de partilha de informação não só para o exterior, mas também a nível interno, pois os colaboradores são envolvidos em todos

os processos internos, de modo a que possam ser conscientes da realidade da organização.

- (iii) A informalidade das relações é uma característica fundamental do comportamento organizacional.
- (iv) A equipa de comunicação e marketing, responsável pela área de comunicação interna, é constituída por 25 colaboradores, o que representa uma grande parte da organização, e que reflete a importância que lhe é conferida pela própria organização.
- (v) Um dos principais objetivos da comunicação interna na Doutor Finanças é manter a sua cultura e lógica funcional, na medida em que são possíveis atribuir-lhe quatro dimensões: cultural, institucional, funcional, e de conhecimento. Cada uma destas dimensões procura contribuir com conhecimentos nas mais diversas áreas, de modo a que os seus colaboradores possam recorrer a essas informações no seu dia-a-dia.
- (vi) Apesar de serem uma organização bastante tecnológica, não possuem uma intranet, recorrendo a outros instrumentos de comunicação interna, nomeadamente: o *Email*, o *Teams* e o *Yammer*. Contudo, por vezes, são também utilizados canais mais tradicionais de comunicação interna, dependendo do que se pretende comunicar, como por exemplo, painéis de afixação e cartas.
- (vii) Existe uma grande cultura de *feedback* transversal a todos os departamentos da organização, na medida em que procuram uma evolução da organização consoante as necessidades dos seus colaboradores.
- (viii) Um dos grandes desafios da comunicação interna é a criação de um instrumento de comunicação centralizador de toda a informação.

Por sua vez, e para que seja possível comparar perspetivas com outros responsáveis da empresa, foi também realizada uma entrevista à Diretora de Pessoas e Cultura Organizacional, Dra. Irene Vieira Rua (ver anexo B), da qual foi possível destacar as seguintes informações:

- (i) A comunicação interna assume um carácter estratégico, nomeadamente, ao nível de alinhamento de valores e objetivos, da cultura e do clima da organização.
- (ii) A comunicação interna é pensada de um modo estruturado e com um certo planeamento, de modo a que sejam possíveis realizar e comunicar tudo o que se pretende, de forma eficaz.
- (iii) Existe um documento interno, designado “O Boletim”, que centraliza tudo o que está a ocorrer na organização e que é partilhado para os colaboradores, de modo a promover uma consciencialização sobre a realidade organizacional.
- (iv) Existe um grupo de trabalho específico que se dedica à construção e planeamento da comunicação interna, de modo a assegurar o seu sucesso.

### **3. Análise geral aos dados primários do estudo**

Uma vez retratada e aplicada toda a estratégia metodológica da presente investigação, importa analisar os dados recolhidos através da mesma e interpretar os seus resultados. Ora, na presente investigação os dados a analisar provêm da aplicação do inquérito por questionário feito a colaboradores da Doutor Finanças. Para uma melhor compreensão dos dados recolhidos, a sua análise será realizada através de uma forma descritiva e com o recurso a gráficos. O objetivo da presente análise prende-se com a necessidade de validar, ou não, as hipóteses estabelecidas para o estudo no capítulo anterior, para posteriores conclusões.

#### **3.1. Dados de caracterização da amostra**

Por ser importante caracterizar os indivíduos que fazem parte da amostra em estudo, de forma a conseguir identificar o seu perfil, os dados de caracterização da amostra foram obtidos através do inquérito por questionário, estando presentes nas 4 primeiras questões do mesmo, sobre: o género, a idade, as habilitações académicas e a antiguidade na Doutor Finanças. Posteriormente, irão ser analisados os dados do estudo.

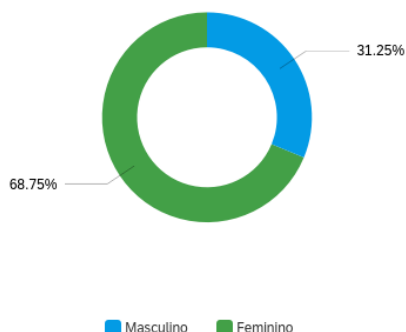
**Tabela 4 - Dados de caracterização da amostra**

<b>Dados de caracterização da Amostra</b>			
		<b>Caracterização da Amostra (Nº)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Género</b>	Feminino	66	68,75%
	Masculino	30	31,25%
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>
<b>Idade</b>	Até 30 anos	44	45,83%
	Entre 31 e 40 anos	27	28,13%
	Entre 41 e 50 anos	22	22,92%
	Mais de 50 anos	3	3,13%
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>
<b>Habilitações Académicas</b>	Ensino Secundário ou inferior	17	17,71%
	Licenciatura ou equivalente	54	56,25%
	Mestrado ou equivalente	17	17,71%
	Doutoramento ou equivalente	0	0%
	Pós-Graduação	8	8,33%
	Outro	0	0%
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>
<b>Antiguidade na Organização</b>	Menos de 1 ano	30	31,25%
	Entre 1 a 3 anos	43	44,79%
	Entre 4 a 6 anos	15	15,63%
	Mais de 6 anos	8	8,33%
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível de observar na Tabela 4 acima, é possível auferir algumas conclusões sobre o perfil da amostra em análise, podendo notar-se que: é composta por uma população jovem, maioritariamente do sexo feminino e com o grau académico de licenciatura ou equivalente. Para além disso, no que toca à antiguidade na organização, a população encontra-se maioritariamente há menos de 3 anos na mesma, o que pode ser explicado pelo facto da Doutor Finanças ser uma organização em constante crescimento.

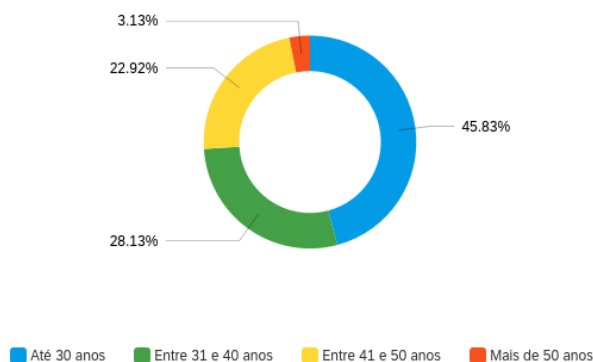
### Gráfico 1 – Distribuição por Género



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao género da amostra, verifica-se, através do Gráfico 1, que a amostra é maioritariamente feminina. Mais especificamente, o género predominante é o feminino com 68,75% e só 31,25% dos inquiridos é do género masculino.

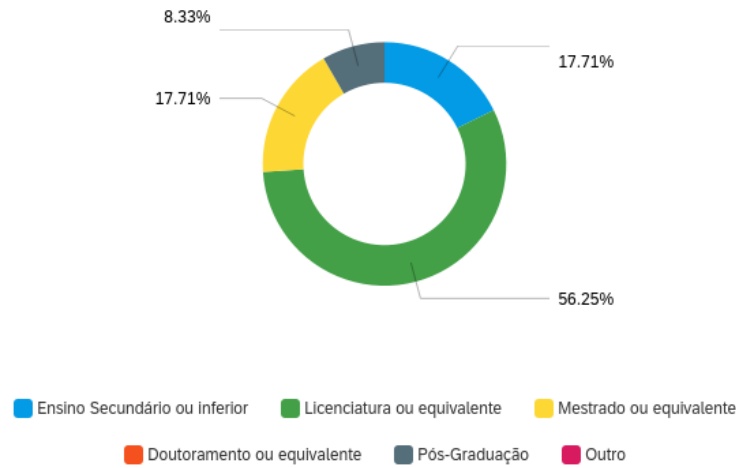
### Gráfico 2 – Distribuição por Idade



Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à idade dos inquiridos, através do Gráfico 2, pode concluir-se que grande parte tem menos de 30 anos de idade, com uma percentagem de 45,83%. Posteriormente, 28,13% dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos e 22,92% está no intervalo dos 41 aos 50 anos de idade. Finalmente, apenas 3,13% dos respondentes tem mais de 50 anos de idade. Ora, através deste gráfico é possível auferir que a amostra de respondentes é maioritariamente jovem.

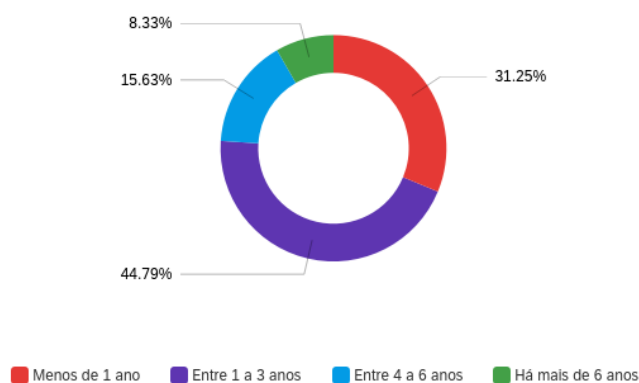
**Gráfico 3 – Distribuição por Habilitações Académicas**



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às habilitações académicas dos inquiridos, através do Gráfico 3, pode auferir-se que a maioria dos respondentes, com uma percentagem de 56,25%, possui uma licenciatura ou equivalente. Por sua vez, denote-se que 17,71% dos inquiridos tem um mestrado ou equivalente e a mesma percentagem de respondentes (17,71%) detém apenas o ensino secundário ou inferior. Finalmente, apenas 8,33% da amostra detém uma-graduação. Para além disso, pode observar-se que ninguém da amostra possui um doutoramento ou equivalente, nem outro tipo de habilitação literária. Contudo, somando as percentagens dos graus académicos presentes na amostra, isto é, licenciatura (56,25%) e mestrado (17,71%), pode concluir-se que a grande parte dos inquiridos são qualificados.

**Gráfico 4 – Distribuição por Antiguidade na Organização**



Fonte: Elaboração própria.

Por fim, quanto à antiguidade na organização da amostra, representada no gráfico 4, pode observar-se que 31,25% da amostra está na Doutor Finanças há menos de 1 ano. Por sua vez, 44,79% dos respondentes tem uma antiguidade entre 1 a 3 anos na organização, 15,63% está entre 4 a 6 anos e 8,33% tem uma antiguidade de mais de 6 anos. Como tal, denote-se que a maioria dos inquiridos está há relativamente pouco tem na organização, podendo auferir que a organização se encontra em crescimento.

### **3.2 Análise dos dados em estudo**

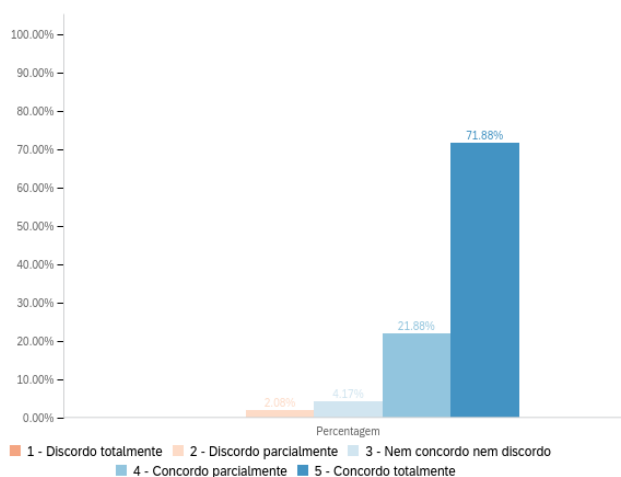
Após a interpretação dos dados de caracterização obtidos, que nos permitiram obter o perfil da amostra da presente investigação, importa também analisar os resultados dos dados de estudo, referentes à segunda parte do inquérito por questionário, composta por 14 questões, as quais se focaram na comunicação interna e *engagement* dos colaboradores da Doutor Finanças.

As perguntas pertencentes aos dados de estudo seguiram uma ordem que vai ao encontro do modelos utilizados na investigação, demonstrado anteriormente no ponto 3 do terceiro capítulo da presente investigação, sendo que os colaboradores foram questionados através das variáveis de estudo: i) comunicação nas organizações; ii) socialização

organizacional; iii) identidade organizacional; iv) cultura organizacional; v) qualidade dos mecanismos de comunicação interna; vi) comunicação de liderança; vii) integração organizacional; viii) *engagement*; ix) reciprocidade; x) inovação organizacional.

### 3.2.1. Comunicação nas organizações

**Gráfico 5 – Questão 1: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: A Comunicação no Doutor Finanças assume um papel central no dia-a-dia da organização**



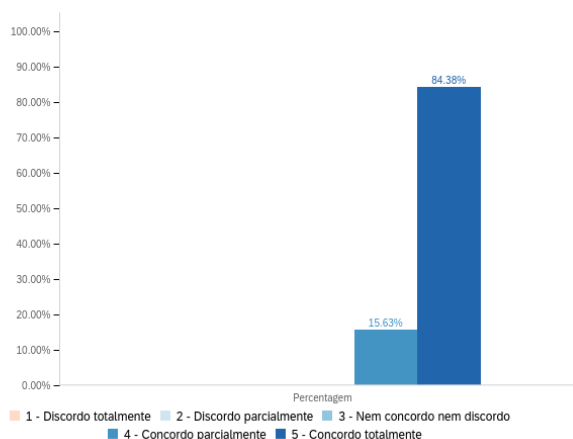
Fonte: Elaboração própria.

Através do Gráfico 5 é possível verificar que existe uma opinião generalizada de concordância face à afirmação “A Comunicação no Doutor Finanças assume um papel central no dia-a-dia da organização.”, uma vez que são as respostas “4 – Concordo parcialmente” e “5 – Concordo totalmente” que se destacam no gráfico. Mais pormenorizadamente, 69 inquiridos, isto é, 71,88% da amostra em estudo respondeu “5 – Concordo totalmente” com a afirmação e 21,88% da amostra respondeu “4 – Concordo”. Em contrapartida, pode observar-se que a resposta “3 – Não concordo nem discordo” alcançou apenas 4,17% dos inquiridos, bem como a resposta “2 – Discordo parcialmente” obteve somente 2,08% das respondentes. Finalmente, a resposta “1 – Discordo totalmente” não obteve qualquer percentagem de inquiridos.

Ora, após a análise do gráfico pode concluir-se que a maioria dos respondentes concorda com a afirmação em questão, o que significa que a maior parte dos colaboradores inseridos na amostra reconhece que a comunicação assume um papel fundamental na organização, reconhecido pelo modelo de Welch (2011) como antecedente essencial à geração de *engagement*.

### 3.2.2. Socialização organizacional

**Gráfico 6 – Questão 2: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *A comunicação interna no Doutor Finanças é uma área indispensável para a integração dos seus colaboradores.***



Fonte: Elaboração própria.

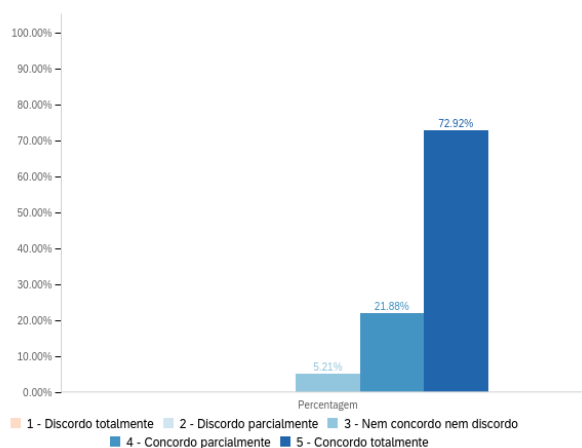
Sendo um dos objetivos desta investigação compreender a importância da comunicação interna no seio organizacional e o seu impacto no *engagement* dos colaboradores da Doutor Finanças, importa compreender se os colaboradores reconhecem o seu impacto nas suas funções de integração organizacional. Como tal, foi solicitado aos colaboradores da Doutor Finanças que indicassem o grau de concordância com a afirmação “A comunicação interna no Doutor Finanças é uma área indispensável para a integração dos seus colaboradores.”

Como se pode verificar no Gráfico 6, existe uma unanimidade na amostra sobre a sua opinião face à importância da comunicação interna na Doutor Finanças para a integração dos seus colaboradores, uma vez que apenas não houveram respostas de discordância, ficando a resposta “5 – concordo totalmente” com 84,38% das respostas dos inquiridos e a resposta “4 – Concordo parcialmente” ficou com as restantes 15,63%.

Esta unanimidade de concordância com a relevância da comunicação interna, em forma de socialização organizacional, para a integração dos colaboradores permite auferir que a Comunicação interna na Doutor Finanças promove a integração dos seus colaboradores, sendo este um mecanismo indispensável à geração de *engagement*, tal como defende o modelo de Welch (2011), que reconhece o sentimento de pertença como fator promotor do *engagement* emocional de Kahn (1990).

### 3.2.3. Identidade Organizacional

**Gráfico 7 – Questão 3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna partilham e, ao mesmo tempo, consolidam a identidade da organização.***



Fonte: Elaboração própria.

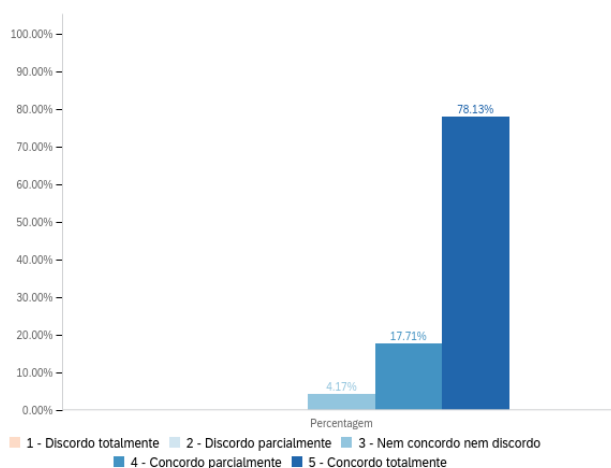
Como já demonstrado em capítulos anteriores, a comunicação interna, bem como os seus conteúdos, têm um papel fundamental na consolidação da identidade da organização,

assumindo funções de disseminação e partilha da mesma, importando compreender a percepção dos colaboradores face a este seu papel disseminador. Para o efeito, foi criada uma questão no inquérito por questionário dedicada a compreender o grau de concordância dos colaboradores com a afirmação: “Os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna partilham e, ao mesmo tempo, consolidam a identidade da organização.”. Como se verifica no Gráfico 7, a maioria dos colaboradores constituintes da amostra, isto é, 72,92% (70 inquiridos) respondeu “5 – Concordo totalmente”. Por seu turno, 21,88% (21 respondentes) responderam “4 – Concordo parcialmente” e os restantes 5,21% (5 colaboradores) responderam “3 – Nem concordo nem discordo”. Pode, portanto, deduzir-se que a amostra na sua maioria concorda, totalmente ou parcialmente, com a afirmação anterior, o que significa que os colaboradores reconhecem a importância dos conteúdos de comunicação interna na partilha da identidade da Doutor Finanças.

Para além da identidade organizacional, a cultura organizacional é também muito dependente da comunicação interna de uma organização, na medida em que são os conteúdos por esta disponibilizados que a fomentam e que permitem que esta seja, entre todos, partilhada. Na seguinte questão, iremos compreender qual a importância lhe é atribuída pelos colaboradores da Doutor Finanças.

### 3.2.4. Cultura Organizacional

**Gráfico 8 – Questão 4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.***



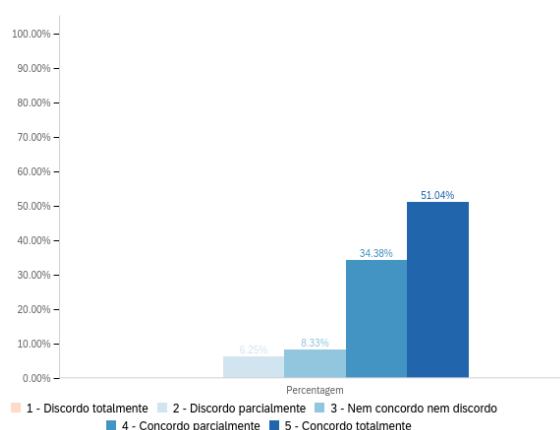
Fonte: Elaboração própria.

Como demonstra o Gráfico 8, 78,13% dos respondentes, isto é, 75 inquiridos responderam “5 – Concordo totalmente”, enquanto que 17,71% (17 inquiridos) respondeu “4 – Concordo parcialmente” e apenas 4,17% (4 inquiridos) respondeu “3 – Nem concordo nem discordo”. Ora, isto significa que a amostra de colaboradores inquirida concorda, na sua maioria, que a comunicação interna, bem como os seus conteúdos, são importantes para a partilha da cultura organizacional.

Contudo, não importam apenas os conteúdos gerados pela comunicação interna para a partilha de informação, é importante que os seus instrumentos sejam adequados às necessidades dos colaboradores, para que, por sua vez, estes possam dar-lhe uso. Para melhor compreender qual a opinião dos colaboradores da Doutor Finanças face aos instrumentos de comunicação da mesma, foi-lhe solicitado que atribuíssem o grau de concordância com a afirmação: “Os instrumentos de comunicação interna são adequados às necessidades comunicacionais da organização”.

### 3.2.5. Qualidade dos mecanismos de comunicação interna

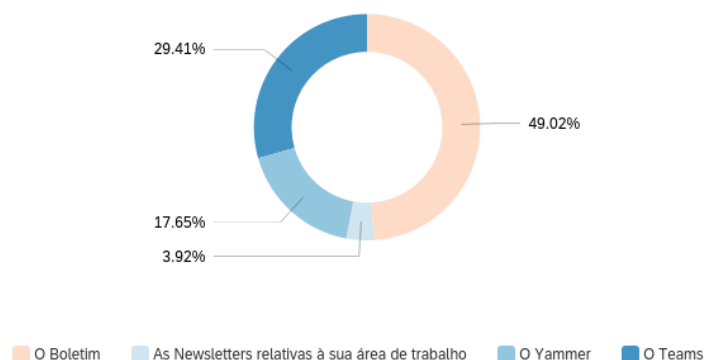
**Gráfico 9 – Questão 5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os instrumentos de comunicação interna são adequados às necessidades comunicacionais da organização.***



Fonte: Elaboração própria.

Como se verifica no Gráfico 9, que ilustra as respostas relativas ao grau de concordância com a afirmação supramencionada, a maioria dos colaboradores respondentes considera que os instrumentos utilizados pela Doutor Finanças são adequados às suas necessidades. Ora, mais especificamente, e de acordo com o Gráfico 9, 51,04% dos respondentes (49 inquiridos) respondeu que concordava totalmente com a afirmação 34,38% (33 inquiridos) concordam apenas parcialmente. Por seu turno, 8,33% dos inquiridos (8) mostrou-se indiferente face à afirmação, não concordando nem discordando da mesma e, finalmente, apenas 6,25% (6) respondeu que discordava parcialmente.

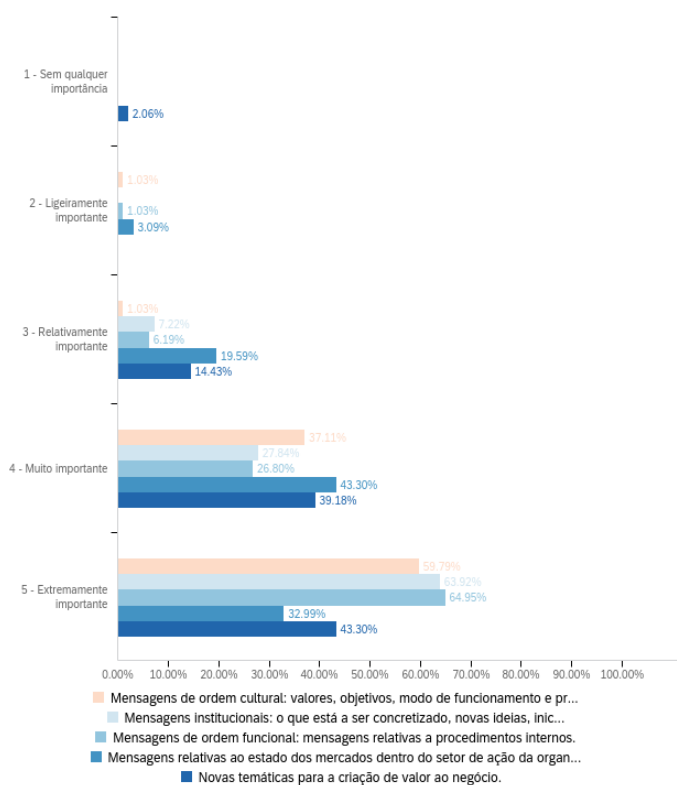
**Gráfico 10 – Questão 6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.**



Fonte: Elaboração própria.

Uma vez compreendida a importância dos instrumentos de comunicação interna para os colaboradores da Doutor Finanças, importa afunilar a questão para a eleição de um instrumento preferencial, para além do *Email* que não foi considerado no Inquérito por Questionário, por parte dos colaboradores, para a comunicação interna. No Gráfico 10 acima, é possível observar que “O Boletim” foi eleito com distinção o instrumento de comunicação preferencial na Doutor Finanças, com 49,02% (47) das respostas. Contudo, o *Teams* também se revelou importante nas respostas dos inquiridos, ficando com 29,41% (28 inquiridos) das respostas. Por sua vez, em terceiro lugar pela ordem de preferências dos colaboradores respondentes, ficou o *Yammer*, com apenas 17,65% (17) das respostas. Finalmente, em último lugar das preferências, encontramos as Newsletter de cada área de trabalho, ficando apenas com 3,92% (4) das respostas. Esta preferência pelo Boletim como instrumento de comunicação interna preferencial dos colaboradores da Doutor Finanças pode ser explicado pelo facto de ser um instrumento com muita partilha de informação, realizando um apanhado geral do estado do negócio e da própria organização, procurando dar a conhecer a realidade organizacional aos colaboradores, aproximando-os da organização e fomentando o seu sentimento de pertença.

**Gráfico 11 – Questão 7: As informações disponibilizadas pelos instrumentos de comunicação são relevantes para o meu desempenho organizacional. Ordene por grau de importância.**



Fonte: Elaboração própria.

Legenda:

- – Mensagens de ordem cultural: valores, objetivos, modo de funcionamento e propósito organizacional.
- – Mensagens institucionais: o que está a ser concretizado, novas ideias, iniciativas, distinções e prémios.
- – Mensagens de ordem funcional: mensagens relativas a procedimentos internos.
- – Mensagens relativas ao estado dos mercados dentro do setor de ação da organização, nomeadamente questões económicas e financeiras.

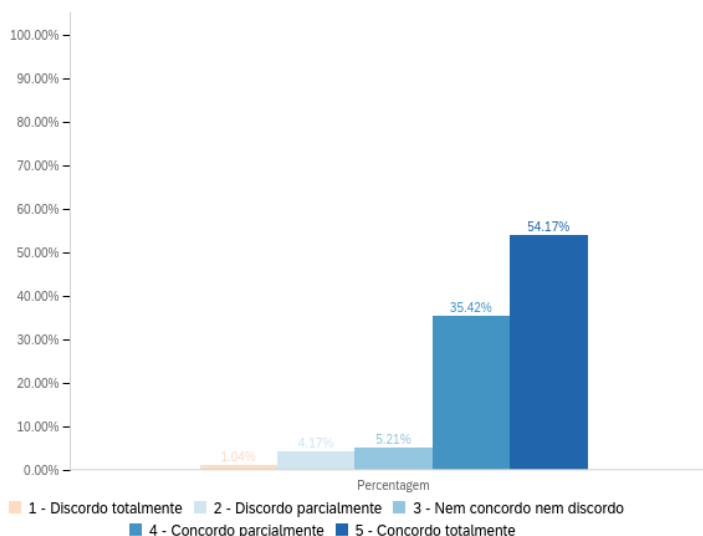
■ – Novas temáticas para a criação de valor ao negócio.

Ora, uma vez conhecidos os instrumentos de comunicação interna preferenciais dos colaboradores que formam a amostra em análise, importa investigar que tipo de informações são mais relevantes para os colaboradores da Doutor Finanças. Através do Gráfico 11, é possível observar que as mensagens de ordem cultural foram consideradas extremamente importantes por 59,79% (58 colaboradores) dos inquiridos e muito importantes por 37,11% (36). Apenas 1,03% (1) consideraram que este tipo de mensagens era “3 - Relativamente importante” e “2 - Ligeiramente importante”. Nenhum dos inquiridos considerou que as mensagens de ordem cultural não têm qualquer importância. As mensagens do tipo institucional, por sua vez, foram consideradas pela amostra em estudo como “5 – Extremamente importante” por 63,92% (62 inquiridos) dos respondentes, “4 – Muito importante” por 27,84% (27) e “3 – Relativamente importante” por 7,22% (7) da amostra. Por sua vez, nenhum colaborador considerou as mensagens institucionais como ligeiramente importantes ou sem qualquer importância. O 3º item desta pergunta relaciona-se com as mensagens funcionais, relacionadas a procedimentos internos da organização, que foram consideradas por 64,95% dos colaboradores respondentes (63) de extrema importância e por 26,80% (26) como muito importantes. Paralelamente, apenas 6,19% dos inquiridos consideraram “3 – Relativamente importante” as mensagens institucionais, e os restantes 1,03% (1) consideraram-nas “2 – Ligeiramente importante”, o que significa que ninguém as considerou “sem qualquer importância”. Relativamente ao 4º item desta questão, que se relaciona com as mensagens sobre a atualidade dos mercados, verifica-se que 32,99% (32) dos inquiridos as reconheceram como “extremamente importantes” e 43,30% (42) como “muito importantes”, em contrapartida, apenas 19,59% (19) dos respondentes as consideraram como “relativamente importantes”, 3,09% (3) como “ligeiramente importantes” e ninguém as considerou “sem qualquer importância”. Finalmente, no que diz respeito ao último item desta questão referente a novas temáticas para criação de valor ao negócio, verificou-se que: 43,30% (42) as considerou “extremamente importantes”; 39,18% (38) reconheceu as como “muito importantes”; 14,43% (14) identificou-as como “relativamente importantes”; nenhum respondente as considerou “ligeiramente importantes”; e apenas 2,06% (2) as consideraram “sem qualquer importância”.

Após a leitura do gráfico 11 e analisando os seus resultados, pode verificar-se que os colaboradores respondentes ao inquérito por questionário, na sua maioria, consideraram todos os itens como mensagens essencialmente relevantes para o seu desempenho organizacional, o que permite concluir que os colaboradores da Doutor Finanças compreendem a necessidade de incluído na realidade organizacional da empresa, e do facto de estarem envolvidos têm impacto na sua *performance*.

### 3.2.6. Comunicação de liderança

**Gráfico 12 – Questão 8: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero que existe uma cultura de feedback nas relações entre a chefia e os colaboradores no Doutor Finanças.***

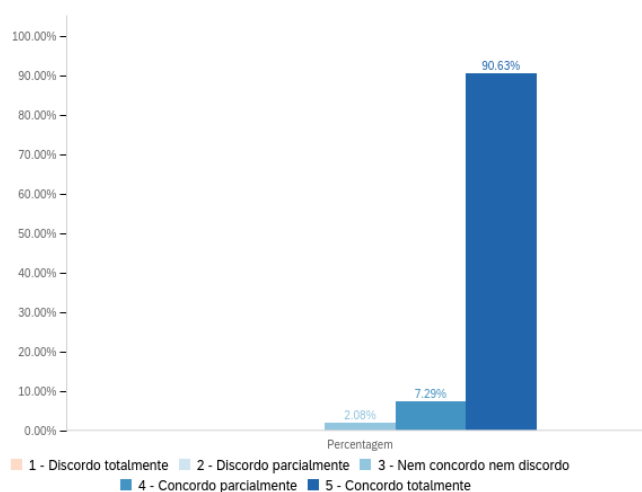


Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar o Gráfico 12, que ilustra o nível de concordância dos colaboradores respondentes com a afirmação "Considero que existe uma cultura de feedback nas relações entre a chefia e os colaboradores no Doutor Finanças.", é possível observar que 54,15% (52) inquiridos respondeu "concordo totalmente" e 35,42% (34) respondeu "concordo parcialmente". Paralelamente, apenas 5,21% (5) dos respondentes não concorda nem discorda, 4,17% (4) discorda parcialmente e 1,04% (1) discorda totalmente.

Como tal, pode verificar-se que a maioria dos respondentes ao inquérito por questionário reconhece a existência de uma cultura de feedback entre a chefia e os colaboradores na Doutor Finanças, o que significa que existe uma comunicação bidirecional, a qual é extremamente importante para a inclusão dos colaboradores no meio organizacional, e que, como já demonstrado em capítulos anteriores, contribui para o seu *engagement*.

**Gráfico 13 – Questão 9: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.***

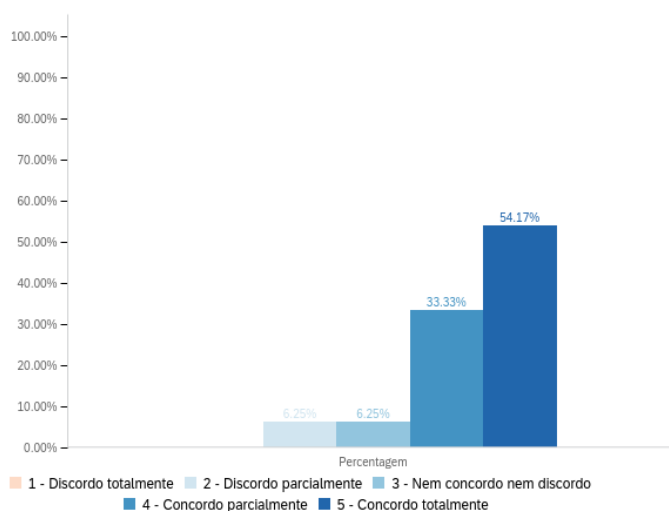


Fonte: Elaboração própria.

Através do Gráfico 13 é possível verificar que existe uma opinião praticamente unânime de concordância face à afirmação "Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.", uma vez que 90,63% (87) dos inquiridos respondeu "Concordo totalmente", 7,29% (7) concorda parcialmente e apenas 2,08% (2) não concorda nem discorda com a afirmação. Ora, isto significa que essencialmente todos os colaboradores respondentes reconhecem a importância do feedback pessoal para a sua *performance*. Por outras palavras, pode observar-se como a cultura de feedback é valorizada pelos colaboradores e os impactos positivos que esta tem no seu desempenho na organização, uma vez que permite aos colaboradores serem conscientes da sua própria *performance* pela perspetiva das chefias.

### 3.2.7. Integração Organizacional

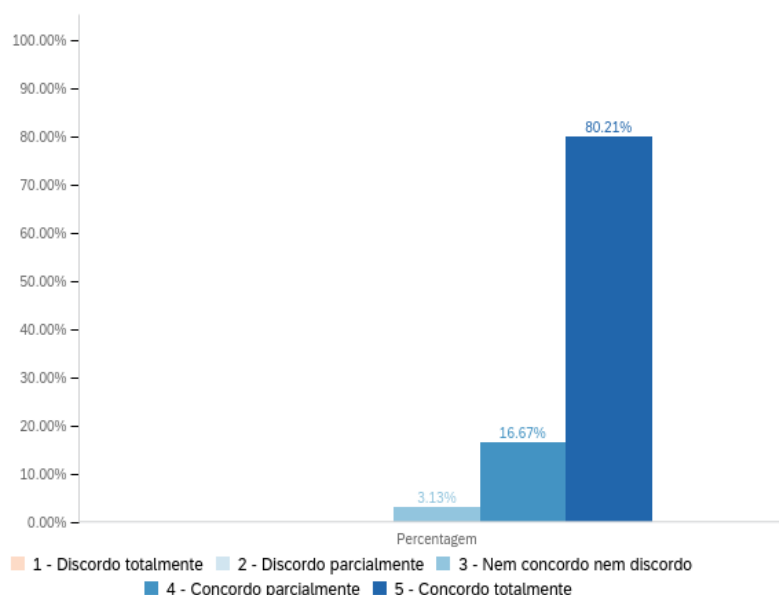
**Gráfico 14 – Questão 10: Seleccione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que os conteúdos disponibilizados pela organização procuram envolver-me nos processos organizacionais, o que me motiva para a realização do meu trabalho.***



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 14 reflete o nível de concordância dos inquiridos sobre a afirmação “Sinto que os conteúdos disponibilizados pela organização procuram envolver-me nos processos organizacionais, o que me motiva para a realização do meu trabalho”, sendo que 54,17% (52) respondeu que concorda totalmente com a afirmação, 33,33% (32) que concorda parcialmente, 6,25% (6) não concorda nem discorda e, novamente, 6,25% (6) discorda parcialmente com a afirmação. Por seu turno, é possível concluir que a maioria dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação, demonstrando que estes reconhecem os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna da Doutor Finanças como um fator crucial para o seu envolvimento no seio organizacional e, posteriormente, na sua motivação e desempenho organizacional.

**Gráfico 15 – Questão 11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.***

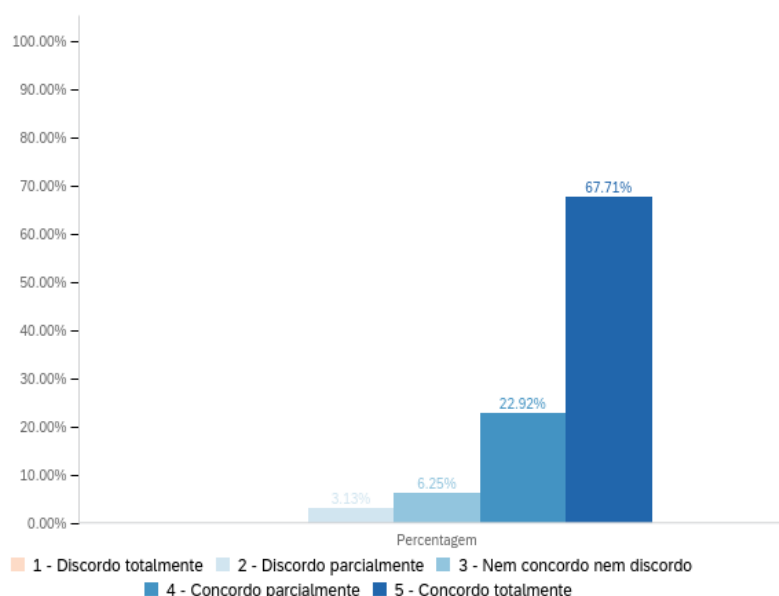


Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar no Gráfico 15, referente à concordância dos colaboradores com a seguinte afirmação “Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional”, 80,21% (77) dos colaboradores respondentes ao inquérito por questionário concordam totalmente com a mesma, sendo que, por sua vez, apenas 16,67% (16) concorda parcialmente e 3,13% (3) respondeu “Nem concordo nem discordo”. Ora, como se pode observar, nenhum inquirido discordou da afirmação, sendo possível de afirmar que a maioria absoluta dos colaboradores respondentes compreende a partilha de dados referentes ao estado da organização e do negócio como um elemento importante para o seu desempenho na organização.

### 3.2.8. Engagement

**Gráfico 16 – Questão 12: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que a comunicação interna do Doutor Finanças é orientada para o engagement dos colaboradores.***

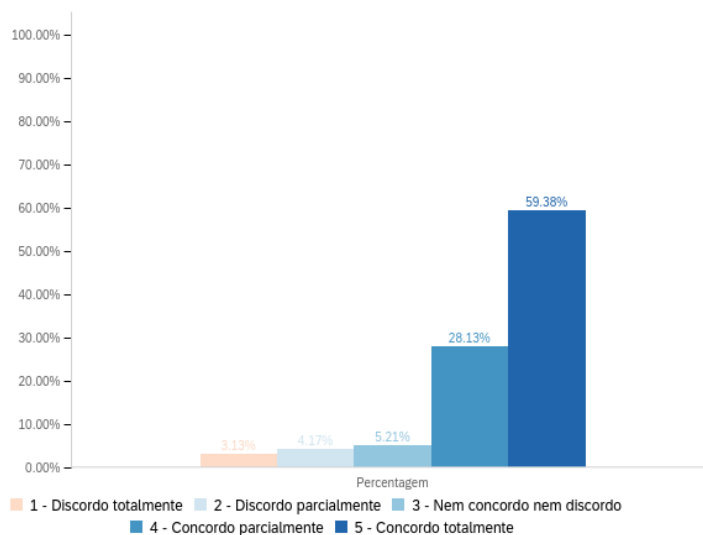


Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar Gráfico 16, é possível verificar que 67,71% (65) dos inquiridos, isto é, a maioria, concorda totalmente com a ideia de que a comunicação interna, na Doutor Finanças, procura promover o *engagement* dos seus colaboradores. Por sua vez, 22,92% (22) respondeu “5 - Concordo parcialmente”, 6,25% (6) demonstraram-se neutros e os restantes 3,13% (3) respondeu “2 - Discordo parcialmente”. Ora, e como demonstrado, a grande maioria dos colaboradores respondentes sente que a comunicação interna é vocacionada para o seu *engagement*, discordando parcialmente apenas 3 colaboradores em 96 inquiridos.

### 3.2.9. Reciprocidade

**Gráfico 17 – Questão 13: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol da organização.***

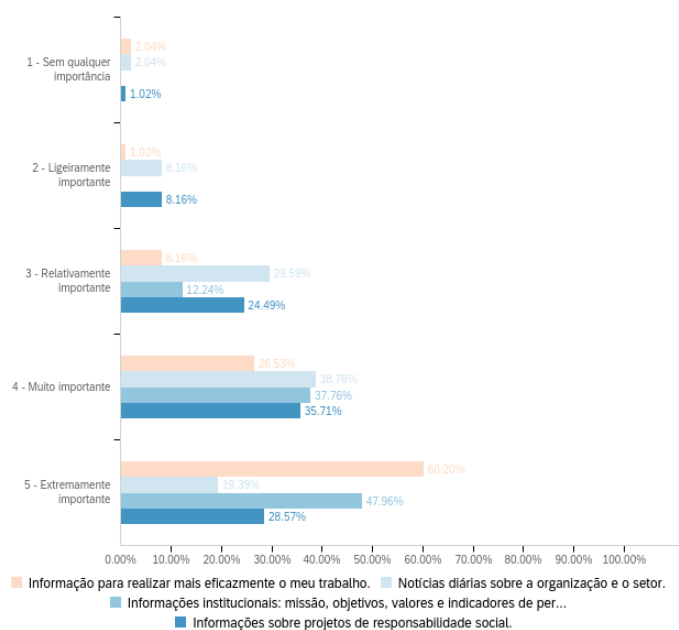


Fonte: Elaboração própria.

Como demonstrado em capítulos anteriores, o reconhecimento interno do desempenho dos colaboradores é um fator crucial para que os colaboradores se sintam motivados e se esforcem em prol do sucesso individual e da organização. Ora, assim sendo, importa compreender como é que os colaboradores da Doutor Finanças encaram o reconhecimento do seu trabalho e se este está ligado ao seu desempenho organizacional. Como se pode observar no gráfico 17, foi solicitado aos inquiridos que demonstrassem o seu grau de concordância com a afirmação: "Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol da organização", pelo que foi possível apurar: 59,38% (57) respondeu "5 - Concordo totalmente"; 28,13% (27) concorda parcialmente; 5,21% (5) demonstraram-se neutros; 4,17% (4) responderam "2 - Discordo parcialmente"; e, finalmente, 3,13% (3) discordam totalmente com a afirmação.

### 3.2.10. Inovação organizacional

**Gráfico 18 – Questão 14: Futuramente, que conteúdos considera mais importantes estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.**



Fonte: Elaboração própria.

Legenda:

- – Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.
- – Notícias diárias sobre a organização e o setor.
- – Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de *performance*.
- – Informações sobre projetos de responsabilidade social.

Finalmente, e de forma a melhor compreender quais são os interesses futuros dos colaboradores da organização, procurando satisfazer as suas necessidades, revelou-se necessário questionar os colaboradores da Doutor Finanças sobre que conteúdos consideram

mais relevantes para o seu desempenho organizacional, isto é, quais é que lhes são mais interessantes. Ao analisar o gráfico 18, observa-se que o primeiro item, referente a “informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho”, foi considerado por 60,20% (59) dos respondentes como “5 -Extremamente importante” e por 26,53% (26) como “4 - Muito importante”, enquanto que 8,16% (8) considerou relativamente importante, 1,02% (1) “2 - Ligeiramente importante” e 2,04% (2) “1 - Sem qualquer importância”.

Em relação ao segundo item do gráfico 18, que diz respeito a “notícias diárias sobre a organização e o setor” é possível constatar que: 19,39% (19) considerou de extrema importância; 38,78% (38) respondeu “4 - Muito importante”; 29,59% (29) considerou “3 - Relativamente importante”, 8,16% (8) respondeu “2 - Ligeiramente importante”; e, finalmente, 2,04% (2) respondeu que não têm qualquer importância. O terceiro item, “Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de *performance*” foi considerado por 47,96% (47) dos inquiridos como “5 - Extremamente importante”, por 37,76% (37) como “4 -Muito importante”, e os restantes 12,24% (12) considerou “3 - Relativamente importante”.

O último item de resposta, “informações sobre projetos de responsabilidade social”, obteve 28,57% (28) dos votos dos inquiridos enquanto “5 - Extremamente importante” e 35,71% (35) como “4 - Muito importante”, em contrapartida, 24,49% dos respondentes considerou como “3 - Relativamente importante”, 8,16% (8) como “2 - Ligeiramente importante” e 1,02% (1) como não tendo importância.

Ora, como se pode auferir os conteúdos com mais percentagem de extrema relevância foram os referentes à “informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho”, o que significa que a maioria dos colaboradores respondentes consideram que conteúdos relacionados com a temática são nos que, futuramente, a Doutor Finanças mais deve investir.

#### **4. Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo**

Uma vez concluída a exposição de todas as perguntas do inquérito por questionário realizado aos colaboradores da Doutor Finanças, com o intuito de aprofundar a sua análise, irá ser realizado o cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo. Assim, cruzar-se-á os resultados obtidos dos dados de caracterização *Género, Idade, Habilitações Académicas e Antiguidade* com questões do Inquérito por Questionário selecionadas, de acordo com as hipóteses em investigação, como as mais relevantes pelos resultados obtidos nos dados gerais: (i) para a primeira hipótese, iremos cruzar os dados de caracterização com as questões 6 e 7 Inquérito por Questionário, que se focam na escolha de instrumentos e informações disponibilizadas pela comunicação interna como preferenciais pelos colaboradores; (ii) para a segunda hipótese, serão cruzadas com os dados de caracterização as questões 9 e 11 do Inquérito por Questionário, focadas na perceção da importância atribuída pelos colaboradores ao feedback pessoal e à partilha regular de informações sobre a realidade organizacional; (iii) finalmente, para a terceira hipótese, irá realizar-se o cruzamento dos dados de caracterização com a questão 14 do Inquérito por Questionário, que se baseia na escolha de conteúdos que, no futuro, os colaboradores gostariam de ver potenciados na comunicação interna da Doutor Finanças.

#### 4.1. Cruzamento entra a variável “Género” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo

**Tabela 5 – Género vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.***

	Q1: Género		
	Total	Masculino	Feminino
Contagem total	96	30	66
Contagem total (percentagens)	100%	31%	69%
Contagens			
1 - Discordo totalmente	0	0	0
2 - Discordo parcialmente	0	0	0
3 - Nem concordo nem discordo	4	3	1
4 - Concordo parcialmente	17	4	13
5 - Concordo totalmente	75	23	52
Percentagens			
1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%
2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%
3 - Nem concordo nem discordo	4%	10%	2%
4 - Concordo parcialmente	18%	13%	20%
5 - Concordo totalmente	78%	77%	78%

Fonte: Elaboração própria.

Atentando à tabela 5, revela-se interessante comparar as opiniões do género feminino e do género masculino, face à importância dos conteúdos partilhados pela comunicação interna na Doutor Finanças para o fortalecimento da sua cultura organizacional. Como a tabela 5 permite demonstrar, em relação ao género feminino, constituído por 66 inquiridas, 52 concordam totalmente com a afirmação, 13 somente concordam parcialmente e apenas 1 se mostrou indiferente face à afirmação. Isto permite concluir que a maioria do género feminino concorda totalmente que os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna promovem a cultura organizacional da Doutor Finanças. No que toca ao género masculino, constituído por 30 colaboradores da amostra em análise, observa-se que: 23 inquiridos responderam “5 – Concordo totalmente”; 4 indicaram que concordam parcialmente; e os restantes 3 mostraram-se indiferentes à afirmação em análise. Ora, conclui-se, portanto, que a maioria dos colaboradores do género masculino, tal como ocorre no género feminino, concordam totalmente com a afirmação. Contudo, é relevante destacar que embora esta

amostra seja constituída por menos 36 homens do que mulheres, o número de homens a mostrar-se indiferente à afirmação é superior ao de mulheres.

**Tabela 6 – Género vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.**

		Q1: Género		
		Total	Masculino	Feminino
Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.	Contagem total	96	30	66
	Contagem total (percentagens)	100%	31%	69%
	<b>Contagens</b>			
	O Boletim	47	16	31
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4	3	1
	O Yammer	17	3	14
	O Teams	28	8	20
	<b>Percentagens</b>			
	O Boletim	44%	53%	47%
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4%	10%	2%
	O Yammer	18%	10%	21%
	O Teams	29%	27%	30%

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à tabela 6, pode verificar-se que foi realizado o cruzamento dos dados de caracterização relativos ao Género dos colaboradores com a Questão 6 do Inquérito por Questionário que procura determinar, para além do *Email*, qual o instrumento de comunicação interna preferido dos colaboradores. Este cruzamento demonstra-se pertinente uma vez que permite determinar qual o instrumento de comunicação interna preferido consoante o Género dos colaboradores.

Como a Tabela 6 permite demonstrar, o instrumento de comunicação interna preferido de ambos os géneros é o “O Boletim” – com uma percentagem no género feminino de 47% (31) e no género masculino 53% (16) – que é um mecanismo de comunicação interna que permite dar a conhecer aos colaboradores informações relativas ao negócio da organização. Em segundo lugar, em ambos os géneros encontramos o “Teams”, com uma percentagem de 30% no género feminino, que equivale a 20 colaboradoras, e com uma percentagem de 27% no género masculino, que corresponde a 8 colaboradores. Em terceiro e quarto lugar das preferências, observa-se uma distinção nas preferências dos géneros, na

medida em que: no género feminino o terceiro instrumento eleito é o “*Yammer*” – com uma percentagem de 21% – e em quarto lugar, finalmente, as “*Newsletters* referentes a cada área de trabalho”, com 2% das respostas femininas; enquanto que no género masculino, o “*Yammer*” e as “*Newsletters* referentes a cada área de trabalho” obtiveram ambos uma percentagem de respostas de 10%.

**Tabela 7 – Género vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: *Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.***

	Q1: Género		
	Total	Masculino	Feminino
Contagem total	96	30	66
Contagem total (percentagens)	100%	31%	69%
<b>Contagens</b>			
1 - Discordo totalmente	0	0	0
2 - Discordo parcialmente	0	0	0
3 - Nem concordo nem discordo	2	1	1
4 - Concordo parcialmente	7	3	4
5 - Concordo totalmente	87	26	61
<b>Percentagens</b>			
1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%
2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%
3 - Nem concordo nem discordo	2%	3%	2%
4 - Concordo parcialmente	7%	10%	6%
5 - Concordo totalmente	91%	87%	92%

Fonte: Elaboração própria.

Realizando uma análise das respostas à questão “Selecione o grau de concordância com a afirmação: “*Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização*” consoante o género dos colaboradores, verifica-se na Tabela 7 que: das 66 colaboradoras que compõem a amostra, 61 responderam “5 – Concordo totalmente”, 4 concordam apenas parcialmente e somente 1 se mostrou indiferente; enquanto que dos 30 homens da amostra em investigação, 26 concordam totalmente com a afirmação, 3 concordam parcialmente e 1 não concorda nem discorda. Ora, pode, então, concluir-se que tanto o género feminino como o género masculino a maioria dos seus constituintes concorda totalmente com a importância do *feedback* pessoal para o seu desempenho na execução do seu trabalho.

**Tabela 8 – Género vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.***

	Q1: Género		
	Total	Masculino	Feminino
Contagem total	96	30	66
Contagem total (percentagens)	100%	31%	69%
<b>Contagens</b>			
1 - Discordo totalmente	0	0	0
2 - Discordo parcialmente	0	0	0
3 - Nem concordo nem discordo	3	0	3
4 - Concordo parcialmente	16	9	7
5 - Concordo totalmente	77	21	56
<b>Percentagens</b>			
1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%
2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%
3 - Nem concordo nem discordo	3%	0%	5%
4 - Concordo parcialmente	17%	26%	11%
5 - Concordo totalmente	80%	74%	85%

Fonte: Elaboração própria.

Procurando analisar as respostas à 11ª Questão do Inquérito por Questionário consoante o género dos colaboradores respondentes, pode verificar-se na Tabela 8 que: das 66 mulheres inquiridas, 56 demonstraram concordar totalmente com a afirmação em análise, 7 concordam apenas parcialmente e somente 3 colaboradores se mostraram imparciais à questão; por sua vez, dos 30 homens inquiridos, 21 concordaram totalmente com a afirmação e os restantes 9 respondentes indicaram que concordam parcialmente com a necessidade de partilhar regularmente os objetivos e resultados da organização para promover o desempenho dos seus colaboradores.

**Tabela 9 – Género vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.**

		Q1: Género			
		Total	Masculino	Feminino	
Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.	Contagem total	96	30	66	
	Contagens				
	Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.	1 - Sem qualquer importância	2	0	2
		2 - Ligeiramente importante	1	0	1
		3 - Relativamente importante	8	3	5
		4 - Muito importante	26	10	16
		5 - Extremamente importante	59	17	42
	Contagens				
	Notícias diárias sobre a organização e o setor.	1 - Sem qualquer importância	2	2	0
		2 - Ligeiramente importante	8	0	8
		3 - Relativamente importante	29	10	19
		4 - Muito importante	38	14	24
		5 - Extremamente importante	19	4	15
	Contagens				
	Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de performance.	1 - Sem qualquer importância	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	0	0	0
		3 - Relativamente importante	12	5	7
		4 - Muito importante	37	10	27
		5 - Extremamente importante	47	15	32
	Contagens				
Informações sobre projetos de responsabilidade social.	1 - Sem qualquer importância	1	0	1	
	2 - Ligeiramente importante	8	1	7	
	3 - Relativamente importante	24	11	13	
	4 - Muito importante	35	10	25	
	5 - Extremamente importante	28	8	20	

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à análise da Questão 14 do Inquérito por Questionário, que se procura compreender que tipo de conteúdos de comunicação interna são mais valorizados pelos colaboradores na Doutor Finanças, consoante o género dos colaboradores, atente-se à Tabela 9.

Ora, no que toca a assuntos relacionados com informação para os colaboradores realizarem mais eficazmente o seu trabalho, verifica-se que: dos 30 homens que compõem a amostra, 17 consideram este tópico extremamente importante, 10 consideram que é muito importante e 3 indicaram que é relativamente importante; enquanto que das 66 mulheres inquiridas, 42 consideram estes conteúdos como extremamente importantes, 16 indicaram

que é muito importante, 5 apenas consideram relativamente importante, 1 inquirida consideram ligeiramente importante e, finalmente, 2 colaboradoras responderam que este género de conteúdo não tem qualquer importância.

No que concerne a “Notícias diárias sobre o setor”, os 30 colaboradores do género masculino apresentaram diferentes opiniões: 4 responderam “5 – Extremamente importante”; 14 indicaram que é “4 - Muito importante”; 10 consideram apenas “3 – Relativamente importante” e 2 responderam que este tema não tem importância. Por outro lado, das 66 mulheres que fazem parte da amostra, 14 consideram este tema extremamente importante, 24 consideram muito importante, 19 escolheram a opção “3 – Relativamente importante” e as restantes 8 inquiridas consideram ligeiramente importantes. Como tal, pode observar-se uma grande diferença entre os géneros no que diz respeito a este tema, na medida em que as mulheres apresentam uma maior preocupação pelo tema em relação aos homens. Por seu turno, relativamente a informações institucionais, os géneros parecem concordar com a elevada importância deste tipo de conteúdos, na medida em que a maioria das respostas encontra-se dividida – em ambos os géneros – entre as opções “5 – Extremamente importante” e “4 – Muito importante”.

Finalmente, conteúdos relacionados com projetos de responsabilidade social dividiram novamente as opiniões em ambos os géneros, uma vez que: dos 30 homens inquiridos, 8 considera estes conteúdos de extrema importância, 10 escolheram a opção “4 – Muito importante”, 11 indicaram que são relativamente importantes, e 1 considerou ligeiramente importante; enquanto que das 66 mulheres, 20 indicaram que estes conteúdos são de importância extrema, 25 consideram muito importantes, 13 escolheram a opção de relativa importância, 7 indicaram que estes conteúdos são ligeiramente importantes e 1 colaboradora não encontrou qualquer importância nestes conteúdos.

#### 4.2 Cruzamento entra a variável “Idade” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo.

**Tabela 10 - Idade vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.***

	Q2: Idade				
	Total	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos
Contagem total	96	44	27	22	3
Contagem total (percentagens)	100%	46%	28%	23%	3%
<b>Contagens</b>					
1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0
2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0
3 - Nem concordo nem discordo	4	2	1	0	1
4 - Concordo parcialmente	17	9	5	3	0
5 - Concordo totalmente	75	33	21	19	2
<b>Percentagens</b>					
1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%
3 - Nem concordo nem discordo	4%	5%	4%	0%	33%
4 - Concordo parcialmente	18%	20%	19%	14%	0%
5 - Concordo totalmente	78%	75%	78%	86%	67%

Fonte: Elaboração própria.

Procurando também estabelecer comparações entre as respostas dos colaboradores consoante a sua idade face à importância dos conteúdos disponibilizados pela comunicação interna para a cultura organizacional, atente-se à Tabela 10. Como esta última demonstra, relativamente ao conjunto de 44 indivíduos até 30 anos de idade, verifica-se que a maioria concorda totalmente com a afirmação (75%), sendo que 20% concorda também, mas parcialmente, e apenas 5% se demonstra indiferente. Relativamente aos colaboradores com idades compreendidas entre 31 e 40 anos mantém-se o mesmo padrão de respostas, na medida em que dos 27 inquiridos que constituem o grupo, 78% respondeu “5 – Concordo totalmente”, 19% concorda parcialmente e apenas 4% não concorda nem discorda. Por sua vez, dos 22 colaboradores que têm entre 41 e 50 anos de idade, 86% indicaram que concordam totalmente com a afirmação e os restantes 14% concordam parcialmente, relevando somente respostas positivas. Finalmente, os 3 colaboradores que têm mais de 50 anos, 2 responderam “5 – Concordo totalmente” e o 1 demonstrou-se indiferente. Como tal, pode concluir-se que, transversalmente a todas as idades, a maioria dos colaboradores responderam que concordam totalmente com a afirmação: “Os conteúdos disponibilizados

pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.”.

**Tabela 11 - Idade vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.**

		Q2: Idade				
		Total	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos
Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.	Contagem total	96	44	27	22	3
	Contagem total (percentagens)	100%	46%	28%	23%	3%
	<b>Contagens</b>					
	O Boletim	47	21	13	13	0
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4	1	2	0	1
	O Yammer	17	11	4	1	1
	O Teams	28	11	8	8	1
	<b>Percentagens</b>					
	O Boletim	49%	48%	48%	59%	0%
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4%	2%	7%	0%	33%
	O Yammer	18%	25%	15%	5%	33%
	O Teams	29%	25%	30%	36%	33%

Fonte: Elaboração própria.

Com base na Tabela 11, é possível obter o cruzamento da Idade dos colaboradores com a Questão 6 do Inquérito por Questionário que procura encontrar, para além do *Email*, o instrumento de comunicação interna preferencial dos colaboradores, que permite observar que dos 44 colaboradores que têm até 30 anos de idade: 21 preferem “O Boletim”, 11 responderam o “*Teams*” e, igualmente 11 colaboradores preferem o “*Yammer*”; e apenas 1 colaborador indicou como instrumento preferido as *Newsletters*. Por sua vez, relativamente aos 27 colaboradores que cujas idades compreendidas estão entre os 31 e os 40 anos: 13 indicaram o “Boletim” como o seu instrumento preferido; 8 responderam o “*Teams*”; 4 preferem o “*Yammer*”; e apenas 2 escolheram as *Newsletters*. No que diz respeito ao grupo de colaboradores que integra a faixa etária “Entre 41 a 50 anos”, sendo na sua totalidade 22 colaboradores, verifica-se que: 13 preferem o “Boletim”; 8 responderam o “*Teams*”; e apenas 1 inquirido desta faixa etária prefere o “*Yammer*”. Finalmente, no que toca aos 3 colaboradores com idades superiores as 50 anos, conta-se que estes se dividiram pelos seguintes 3 instrumentos de comunicação interna: “O Boletim”, “*Teams*” e o “*Yammer*”.

**Tabela 12 - Idade vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: *Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.***

		Q2: Idade				
		Total	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos
Q9: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.	Contagem total	96	44	27	22	3
	Contagem total (percentagens)	100%	46%	28%	23%	3%
	Contagens					
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0
	3 - Nem concordo nem discordo	2	1	1	0	0
	4 - Concordo parcialmente	7	1	3	1	2
	5 - Concordo totalmente	87	42	23	21	1
	Percentagens					
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Nem concordo nem discordo	2%	2%	4%	0%	0%
4 - Concordo parcialmente	7%	2%	11%	5%	67%	
5 - Concordo totalmente	91%	96%	85%	95%	33%	

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à relevância do *feedback* pessoal para fomentar o desempenho na organização, pode verificar-se na Tabela 12 que todas as faixas etárias reconhecem a sua importância. A faixa etária que agrega mais colaboradores é a “Até 30 anos”, com 44 inquiridos, sendo que 42 (96%) respondeu “5 – Concordo totalmente” com a afirmação, e os restantes 2 colaboradores dividiram-se entre as respostas “4 – Concordo totalmente” e “3 – Não concordo nem discodo”. O grupo de colaboradores com idades entre os 31 e 40 anos, constituído por 27 inquiridos, demonstra um padrão de respostas semelhante ao anterior, na medida em que 23 colaboradores indicaram “5 – Concordo totalmente”, 3 responderam “4 – Concordo parcialmente” e somente 1 se demonstrou neutro. Dos 22 colaboradores com idades compreendidas entre 41 e 50 anos, observa-se que 21 concordam totalmente com o contributo do *feedback* pessoal para o seu empenho na realização do seu trabalho, e exclusivamente 1 colaborador respondeu “4 - Concordo parcialmente”. No entanto, a faixa etária com mais de 50 anos, que conta com 3 respondentes do Inquérito por Questionário, demonstrou uma variação relativamente às restantes, pois a opção com mais percentagem de resposta foi a “4 – Concordo parcialmente” com 67% (2) das respostas, enquanto que a opção “5 – Concordo totalmente” obteve apenas 33% das respostas.

**Tabela 13 - Idade vs Q11: Grau de concordância com a afirmação: *Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.***

		Q2: Idade				
		Total	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos
Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.	Contagem total	96	44	27	22	3
	Contagem total (percentagens)	100%	46%	28%	23%	3%
	Contagens					
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0
	3 - Nem concordo nem discordo	3	1	1	1	0
	4 - Concordo parcialmente	16	6	5	3	2
	5 - Concordo totalmente	77	37	21	18	1
	Percentagens					
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Nem concordo nem discordo	3%	2%	4%	5%	0%
4 - Concordo parcialmente	17%	14%	19%	14%	67%	
5 - Concordo totalmente	80%	84%	78%	82%	33%	

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao cruzamento da questão “Idade” com a questão “Selecione o grau de concordância com a afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional”, ilustrado na Tabela 13, pode verificar-se que grande parte dos respondentes tem até 30 anos de idade, isto é, 44 colaboradores (46%), sendo que: 37 desses colaboradores responderam “5 - Concordo totalmente”, 6 colaboradores responderam “4 - Concordo parcialmente”, e apenas 1 colaborador se mostrou indiferente à afirmação. Por seu turno, estes resultados demonstram que a maioria dos colaboradores até 30 anos de idade considera a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o seu desempenho em prol do sucesso organizacional. Focando a análise na faixa etária “Entre 31 e 40 anos”, que conta com 27 colaboradores no total, importa destacar que 21 respondentes desta faixa etária concordam totalmente com a afirmação, 5 concordam parcialmente e apenas 1 não concorda nem discorda. Analisando a faixa etária “Entre 41 e 50 anos”, com 22 colaboradores, é possível verificar que o padrão de respostas se mantém, vencendo por larga maioria a resposta “concordo totalmente”. Em contrapartida, na faixa etária “Mais de 50 anos”, com apenas 3 respondentes, constatou-se que apenas 1 respondeu “5 - Concordo totalmente” e 2 “4 - Concordo parcialmente”. Ora, realizando uma análise holística à tabela 5, pode concluir-se que 77 colaboradores concordam totalmente com a afirmação, o que significa que a maioria dos colaboradores respondentes ao Inquérito por Questionário reconhece a

importância de conhecer os resultados e objetivos da organização para a sua motivação para executar o seu trabalho. Ademais, pode também concluir-se que, praticamente, a totalidade dos colaboradores se demonstram interessados pela realidade organizacional.

**Tabela 14 – Idade vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.**

		Q2: Idade					
		Total	Até 30 anos	Entre 31 e 40 anos	Entre 41 e 50 anos	Mais de 50 anos	
Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.	Contagem total	96	44	27	22	3	
	Contagens						
	Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.	1 - Sem qualquer importância	2	2	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	1	0	0	1	0
		3 - Relativamente importante	8	4	3	1	0
		4 - Muito importante	26	16	5	3	2
		5 - Extremamente importante	59	22	19	17	1
	Contagens						
	Notícias diárias sobre a organização e o setor.	1 - Sem qualquer importância	2	1	1	0	0
		2 - Ligeiramente importante	8	6	1	1	0
		3 - Relativamente importante	29	15	7	6	1
		4 - Muito importante	38	15	11	10	2
		5 - Extremamente importante	19	7	7	5	0
	Contagens						
	Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de performance.	1 - Sem qualquer importância	0	0	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	0	0	0	0	0
		3 - Relativamente importante	12	6	4	1	1
		4 - Muito importante	37	20	10	5	2
		5 - Extremamente importante	47	18	13	16	0
	Contagens						
Informações sobre projetos de responsabilidade social.	1 - Sem qualquer importância	1	1	0	0	0	
	2 - Ligeiramente importante	8	4	1	2	1	
	3 - Relativamente importante	24	13	9	2	0	
	4 - Muito importante	35	13	8	12	2	
	5 - Extremamente importante	28	13	9	6	0	

Fonte: Elaboração própria.

Atentando à Tabela 14, que representa o cruzamento da Idade dos colaboradores com as respostas à Questão 14 do Inquérito por Questionário, pode verificar-se que uma grande discrepância de opiniões consoante as idades e os conteúdos apresentados. Realizando uma análise mais pormenorizada, no que diz respeito a informação utilitária para melhorar o desempenho dos colaboradores na realização do seu trabalho pode observar-se que dentro de todas as faixas etárias o maior número de respostas foi para a opção “5- Extremamente importante”, exceto na faixa etária “Mais de 50 anos”, que apesar de ser composta por 3 colaboradores, só 1 considerou este tópico de extrema importância. No que concerne ao tópico “Notícias diárias sobre a organização e o setor” a opção que obteve maior número de respostas em todas as faixas etárias foi a “4 – Muito importante”. Por seu turno, conteúdos relacionados com informações institucionais dividiram essencialmente os colaboradores de

todas as faixas etárias entre as opções “5 – Extremamente importante” e “4 – Muito importante”. Finalmente, as informações sobre projetos de responsabilidade social dividiram as respostas dentro de cada faixa etária, na medida em que: (i) dos 44 colaboradores com idades até 30 anos, 13 consideraram este tema “5 – Extremamente importante”, ao mesmo tempo que, também 13 colaboradores o consideraram muito importante e outros 13 como relativamente importante, sendo que apenas 4 indicaram que estes conteúdos são ligeiramente importantes e 1 colaborador respondeu que não tinham qualquer importância; (ii) dos 27 colaboradores com idades compreendidas entre os 31 e 40 anos, 9 consideraram este tema de extrema importância, 8 indicaram que é muito importante, 9 responderam que era de relativa importância e apenas 1 indicou que eram de ligeira importância; (iii) do grupo de 22 colaboradores com idades entre os 41 e 50 anos, 6 indicaram que este tema é de extrema importância, 12 consideraram muito importante, e igualmente 2 colaboradores consideraram relativamente e ligeiramente importante; finalmente, dos 3 colaboradores com mais de 50 anos, 2 consideraram este tema “4 – Muito importante” e 1 como “2 – Ligeiramente importante”.

**4.3. Cruzamento entre a variável “Habilitações Académicas” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo.**

**Tabela 15 – Habilitações Académicas vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.***

		Q3: Habilitações Académicas							
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós-Graduação	Outro	
Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.	Contagem total	96	17	54	17	0	8	0	
	Contagem total (percentagens)	100%	18%	56%	18%	0%	8%	0%	
	Contagens								
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0	
	3 - Nem concordo nem discordo	4	0	4	0	0	0	0	
	4 - Concordo parcialmente	17	4	11	1	0	1	0	
	5 - Concordo totalmente	75	13	39	16	0	7	0	
	Percentagens								
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	3 - Nem concordo nem discordo	4%	0%	7%	0%	0%	0%	0%	
	4 - Concordo parcialmente	18%	24%	20%	6%	0%	13%	0%	
	5 - Concordo totalmente	78%	76%	72%	94%	0%	88%	0%	

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de compreender a dispersão de respostas à Questão 4 do Inquérito por Questionário face às Habilitações Académicas dos colaboradores respondentes, atente-se a Tabela 15. Os 17 colaboradores que possuem somente o Ensino secundário ou inferior responderam positivamente à questão mencionada, sendo que 13 responderam “5 – Concordo totalmente” e 4 indicaram “4 – Concordo parcialmente”. No que diz respeito ao maior conjunto desta análise, com 54 colaboradores que possuem o grau de licenciados ou equivalente, verifica-se que: 39 concordam totalmente com a afirmação, 11 responderam que concordavam parcialmente, e somente 4 se mostraram indiferentes. Dos 17 colaboradores que possuem um Mestrado ou equivalente, 16 responderam “5 – Concordo totalmente” e apenas 1 indicou “4 – Concordo parcialmente”. Finalmente, dos 8 colaboradores que possuem uma Pós-graduação, 7 indicaram que concordam totalmente e 1 que concorda parcialmente com a afirmação.

**Tabela 16 – Habilitações Académicas vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.**

		Q3: Habilitações Académicas						
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós-Graduação	Outro
Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.	Contagem total	96	17	54	17	0	8	0
	Contagem total (percentagens)	100%	18%	56%	18%	0	8%	0
	<b>Contagens</b>							
	O Boletim	47	5	27	12	0	3	0
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4	1	2	1	0	0	0
	O Yammer	17	2	11	2	0	2	0
	O Teams	28	9	14	2	0	3	0
	<b>Percentagens</b>							
	O Boletim	49%	29%	50%	71%	0%	38%	0%
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4%	6%	4%	6%	0%	0%	0%
	O Yammer	18%	12%	20%	12%	0%	25%	0%
	O Teams	29%	53%	26%	12%	0%	38%	0%

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de compreender as diferenças nas escolhas do instrumento preferencial de comunicação interna dos colaboradores para além do *Email*, tendo em conta as suas habilitações académicas, realizou-se o cruzamento entre esta últimas com a questão 6 do Inquérito por Questionário, representado na Tabela 16.

O conjunto de colaboradores que se insere no grupo “Ensino secundário ou inferior” é composto, no total, por 17 inquiridos, sendo que o instrumento mais vezes escolhido como preferido é o “*Teams*”, com uma percentagem de seleção de 53%. Em segundo lugar como instrumento preferencial deste conjunto de colaboradores encontra-se o “Boletim”, com 5 respostas dos colaboradores. Por sua vez, os instrumentos menos escolhidos por este grupo foram o “*Yammer*” e as *Newsletters*, selecionados por 2 e 1 colaboradores, respetivamente.

No que diz respeito aos 54 colaboradores que possuem uma “Licenciatura ou equivalente”, denota-se que as preferências se alteram, na medida em que o mecanismo de comunicação interna selecionado por mais colaboradores deste grupo foi o “Boletim”, escolhido por 27 inquiridos. Posteriormente, observa-se o “*Teams*” como segundo instrumento preferido deste conjunto de colaboradores, selecionado por 14 respondentes. Em terceiro, com 11 respostas, encontra-se o “*Yammer*” e em último, as *Newsletters* de cada área, com apenas 2 respostas de colaboradores.

No conjunto que possui um Mestrado ou equivalente, composto por 17 inquiridos, as preferências alteram-se novamente, sendo que o “Boletim” permanece como selecionado por mais colaboradores, nomeadamente, por 12 – isto é, pela maioria do grupo. Por sua vez, encontram-se em igualdade de escolhas, o “Teams” e o “Yammer”, que contaram ambos apenas com 2 colaboradores. Em último deste conjunto, e apenas selecionadas por 1 colaborador, encontram-se as *Newsletters*.

Finalmente, e por ser o último conjunto de habilitações académicas existente na presente amostra em estudo, o grupo de 8 colaboradores com uma Pós-Graduação demonstra, novamente, preferências diferentes, na medida em que apenas os instrumentos preferidos deste grupo são o “Boletim” e o “Teams”, ambos escolhidos por 3 colaboradores e, seguidamente, com 2 respostas de inquiridos encontra-se o “Yammer”.

**Tabela 17 – Habilitações Académicas vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: *considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.***

		Q3: Habilitações Académicas						
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós-Graduação	Outro
Q9: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: <i>Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.</i>	Contagem total	96	17	54	17	0	8	0
	Contagem total (percentagens)	100%	18%	56%	18%	0%	8%	0%
	<b>Contagens</b>							
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	3 - Nem concordo nem discordo	2	1	1	0	0	0	0
	4 - Concordo parcialmente	7	1	5	1	0	0	0
	5 - Concordo totalmente	87	15	48	16	0	8	0
	<b>Percentagens</b>							
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Nem concordo nem discordo	2%	6%	2%	0%	0%	0%	0%
4 - Concordo parcialmente	7%	6%	9%	6%	0%	0%	0%	
5 - Concordo totalmente	91%	88%	89%	94%	0%	100%	0%	

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à Tabela 17, que demonstra a distribuição de respostas à Questão 9 do Inquérito por Questionário, consoante as habilitações académicas dos colaboradores, verifica-se que independentemente do grau académico dos colaboradores, a opção maioritária em todos os graus é a “5 – Concordo totalmente”.

Ora, dos 17 colaboradores que terminaram apenas a escolaridade até ao Ensino Secundário, verifica-se que 15 concordam totalmente com a afirmação em análise, 1 colaborador concorda parcialmente e 1 colaborador demonstra-se imparcial. Por sua vez, dos 54 que possuem o grau académico de licenciado: 48 responderam “5 – Concordo totalmente”; 5 selecionaram a opção “4 – Concordo parcialmente”; e somente 1 respondeu “3 – Nem concordo nem discordo”. No que diz respeito aos 17 colaboradores detentores de um Mestrado ou equivalente, 94% concordam totalmente com a importância do *feedback* pessoal para o seu desempenho, enquanto que os restantes 6% concordam parcialmente. Por fim, os 8 colaboradores que possuem uma Pós-Graduação responderam em unanimidade “5 – Concordo totalmente”.

**Tabela 18 – Habilitações Académicas vs Q11: Grau de concordância com a afirmação: *Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.***

		Q3: Habilitações Académicas						
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós-Graduação	Outro
Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.	Contagem total	96	17	54	17	0	8	0
	Contagem total (percentagens)	100%	18%	56%	18%	0%	8%	0%
	<b>Contagens</b>							
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0
	3 - Nem concordo nem discordo	3	1	1	1	0	0	0
	4 - Concordo parcialmente	16	4	9	2	0	1	0
	5 - Concordo totalmente	77	12	44	14	0	7	0
	<b>Percentagens</b>							
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Nem concordo nem discordo	3%	6%	2%	6%	0%	0%	0%
	4 - Concordo parcialmente	17%	24%	17%	12%	0%	13%	0%
5 - Concordo totalmente	80%	71%	81%	82%	0%	88%	0%	

Fonte: Elaboração própria.

Atentando à Tabela 18, que representa o cruzamento do dado de caracterização “Habilitações Académicas” com a Questão 11 do Inquérito por Questionário, a qual procura avaliar o grau de concordância com a necessidade de partilha regular de objetivos e resultados da organização para o desempenho individual, verifica-se que em todos os graus académicos a maioria dos respondentes respondeu “5 – Concordo totalmente”. Realizando

uma análise mais pormenorizada, dos inquiridos com apenas o Ensino Secundário ou inferior, que representam 18% (17) da amostra, observa-se que: 12 responderam “5 – Concordo totalmente”; 4 indicaram que concordam parcialmente; e somente 1 inquirido se demonstrou imparcial. Por conseguinte, do conjunto de 54 inquiridos que possuem um Licenciatura ou equivalente, constata-se que: 44 indicaram que concordam totalmente com a afirmação; 9 concordam parcialmente; e 1 inquirido respondeu “Nem concordo nem discordo”. No que diz respeito aos 17 colaboradores que possuem um Mestrado ou equivalente, pode observar-se que 14 indicaram que concordam totalmente, 2 apenas concordam parcialmente e 1 colaborador mostrou-se indiferente. Finalmente, do grupo de colaboradores com uma Pós-Graduação, composto por 8 inquiridos, denota-se que 7 concordam totalmente com a afirmação e apenas 1 concorda parcialmente.

Como demonstrado, em todos os grupos de graus académicos diferentes, observa-se uma elevada percentagem de concordância total com a necessidade de existir uma partilha de informações, como objetivos e resultados, para que os colaboradores procurem aumentar a sua *performance* em prol do sucesso da organização.

**Tabela 19 - Habilitações Académicas vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.**

		Q3: Habilitações Académicas							
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós-Graduação	Outro	
Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.	Contagem total	96	17	54	17	0	8	0	
	Contagens								
	Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.	1 - Sem qualquer importância	2	0	2	0	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	1	0	0	0	0	1	0
		3 - Relativamente importante	8	1	2	5	0	0	0
		4 - Muito importante	26	3	14	7	0	2	0
		5 - Extremamente importante	59	13	36	5	0	5	0
	Contagens								
	Notícias diárias sobre a organização e o setor.	1 - Sem qualquer importância	2	0	0	2	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	8	1	5	2	0	0	0
		3 - Relativamente importante	29	9	13	4	0	3	0
		4 - Muito importante	38	5	23	7	0	3	0
		5 - Extremamente importante	19	2	13	2	0	2	0
	Contagens								
	Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de performance.	1 - Sem qualquer importância	0	0	0	0	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	0	0	0	0	0	0	0
		3 - Relativamente importante	12	1	8	3	0	0	0
		4 - Muito importante	37	7	23	5	0	2	0
		5 - Extremamente importante	47	9	23	9	0	6	0
	Contagens								
Informações sobre projetos de responsabilidade social.	1 - Sem qualquer importância	1	0	1	0	0	0	0	
	2 - Ligeiramente importante	8	1	6	1	0	0	0	
	3 - Relativamente importante	24	8	12	4	0	0	0	
	4 - Muito importante	35	1	24	5	0	5	0	
	5 - Extremamente importante	28	7	11	7	0	3	0	

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Tabela 19, que ilustra o cruzamento do dado de caracterização “Habilitações Académicas” com as respostas obtidas à questão 14 do Inquérito por Questionário, pode verificar-se que existe uma grande variação nas respostas dos colaboradores consoante o seu grau académico. Realizando uma análise mais pormenorizada, no que concerne a informações relevantes para a realização do trabalho dos colaboradores, pode observar-se que a opção que obteve maior número de resposta em todas as faixas etárias foi a “5 – Extremamente importante”, à exceção do grupo de colaboradores com Mestrado ou equivalente cuja resposta mais selecionada foi a “4 – Muito importante”. Por conseguinte, o nível de importância atribuído a notícias diárias sobre a organização e o setor varia consoante o grau académico em questão, sendo de destacar o grupo de colaboradores com Mestrado ou equivalente na medida em que apresenta uma maior discrepância nas respostas, pois dos 17 inquiridos que fazem parte deste conjunto: 2 colaboradores atribuem importância extrema a estes conteúdos, 7 consideram muito importante, 4 indicaram que é relativamente importante, e igualmente 2 colaboradores

consideraram ligeiramente importante e sem qualquer importância. Por seu turno, relativamente aos temas relacionados com informações institucionais, pode verificar-se que a opção mais selecionada em todos os graus académicos com respondentes é a “5 - Extremamente importante”, o que reflete uma compreensão transversal da importância destes conteúdos. Por fim, no que toca a informações sobre projetos de responsabilidade social, pode verificar-se que existe uma grande variação das respostas em todos os grupos de graus académicos, sendo de destacar o grupo de 54 colaboradores com Licenciatura ou equivalente, que apresenta uma maior amplitude de respostas, na medida em que: 11 consideram estas informações extremamente relevantes; 24 indicaram que são muito importantes; 12 responderam que são de relativa importância; 6 indicaram que estas informações são de ligeira importância; e 1 colaborador indicou que não possuem qualquer importância.

#### 4.4. Cruzamento entre a variável “Antiguidade” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo

**Tabela 20 - Antiguidade vs Q4: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.***

	Q4: Há quanto tempo é colaborador do Doutor Finanças?				
	Total	Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Há mais de 6 anos
Contagem total	96	30	43	15	8
Contagem total (percentagens)	100%	31%	45%	16%	8%
<b>Contagens</b>					
1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0
2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0
3 - Nem concordo nem discordo	4	2	1	0	1
4 - Concordo parcialmente	17	2	8	3	4
5 - Concordo totalmente	75	26	34	12	3
<b>Percentagens</b>					
1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%
3 - Nem concordo nem discordo	4%	7%	2%	0%	13%
4 - Concordo parcialmente	18%	7%	19%	20%	50%
5 - Concordo totalmente	78%	87%	79%	80%	38%

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à antiguidade dos colaboradores e ao nível de concordância com a afirmação “Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são

recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.”, encontram-se destacados na Tabela 20. Assim, dos 30 colaboradores que trabalham há menos de 1 ano na Doutor Finanças, 26 responderam “5 – Concordo totalmente” com a afirmação, 2 indicaram que concordam parcialmente e, também, 2 selecionaram a opção “Não concordo nem discordo”. Relativamente à opinião dos 43 colaboradores que integram a organização há entre 1 a 3 anos, verifica-se que 34 concordam totalmente com a importância dos conteúdos da comunicação interna para o fortalecimento da cultura organizacional, enquanto que 8 concordam apenas parcialmente e 1 indicou que não concorda nem discorda. Paralelamente, o conjunto de colaboradores inseridos no grupo “Entre 4 a 6 anos”, composto por 15 respondentes, concorda com a afirmação, sendo que 12 concordam totalmente e 3 apenas parcialmente. Por fim, dos 8 colaboradores que estão na Doutor Finanças há mais de 6 anos, 3 responderam “5 – Concordo totalmente”, 4 selecionaram a opção “4 – Concordo parcialmente” e apenas 1 se manteve indiferente.

**Tabela 21 – Antiguidade vs Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.**

		Q4: Há quanto tempo é colaborador do Doutor Finanças?				
		Total	Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Há mais de 6 anos
Q6: Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido. Selecione apenas uma opção.	Contagem total	96	30	43	15	8
	Contagem total (percentagens)	100%	31%	45%	16%	8%
	Contagens					
	O Boletim	47	12	23	7	5
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4	1	2	0	1
	O Yammer	17	8	6	2	1
	O Teams	28	9	12	6	1
	Percentagens					
	O Boletim	49%	40%	53%	47%	63%
	As Newsletters relativas à sua área de trabalho	4%	3%	5%	0%	13%
	O Yammer	18%	27%	14%	13%	13%
	O Teams	29%	30%	28%	40%	13%

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito ao instrumento preferido dos colaboradores consoante o seu tempo de trabalho na Doutor Finanças, representado na Tabela 21, pode concluir-se que dos 30 colaboradores que estão na organização há menos de 1 ano, 12 preferem o “Boletim” como mecanismo de comunicação interna, 9 escolheram o “Teams”, 8 preferem o “Yammer” e apenas 1 respondeu que preferia as *Newsletters*. Em relação aos 43 inquiridos que estão empregados na Doutor Finanças entre 1 a 3 anos, 23 preferem o “Boletim”, 12 selecionaram

o “Teams”, 6 responderam o “Yammer” e apenas 2 preferem as *Newsletters*. Os 15 colaboradores que compõem o conjunto de entre 4 a 6 anos de antiguidade na organização apresentam opiniões bastante opostas, na medida em que 7 preferem o “Boletim”, 6 selecionaram o “Teams” e apenas 2 escolheram o “Yammer”. Finalmente, dos 8 colaboradores que trabalham na Doutor Finanças há mais de 6 anos, 5 inquiridos selecionaram o “Boletim”, e os restantes instrumentos contaram, cada um, com apenas a resposta 1 colaboradores.

**Tabela 22 – Antiguidade vs Q9: Selecione o grau de concordância com a afirmação: *Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.***

		Q4: Há quanto tempo é colaborador do Doutor Finanças?				
		Total	Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Há mais de 6 anos
Q9: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: <i>Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.</i>	Contagem total	96	30	43	15	8
	Contagem total (percentagens)	100%	31%	45%	16%	8%
	<b>Contagens</b>					
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0
	3 - Nem concordo nem discordo	2	1	1	0	0
	4 - Concordo parcialmente	7	3	1	2	1
	5 - Concordo totalmente	87	26	41	13	7
	<b>Percentagens</b>					
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Nem concordo nem discordo	2%	3%	2%	0%	0%
	4 - Concordo parcialmente	7%	10%	2%	13%	13%
5 - Concordo totalmente	91%	87%	95%	87%	88%	

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o grau de concordância relativamente à afirmação “Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização”, foi efetuado o cruzamento com a Antiguidade na organização dos colaboradores. Com o propósito de compreender se existem variações nas opiniões dos colaboradores com diferentes anos de Antiguidade na Doutor Finanças.

Observando a Tabela 22, pode verificar-se que a resposta “5 - Concordo totalmente” é transversal a todas as faixas de tempo de presença na organização, ou seja, independentemente do tempo de permanência na organização os colaboradores consideram o feedback pessoal importante para o seu desempenho na organização.

Comparando os diferentes tempos de permanência, os 30 colaboradores que estão há menos de 1 ano na Doutor Finanças dividiram-se em: 26 concordam totalmente com afirmação, 3 concordam apenas parcialmente e exclusivamente um colaborador se demonstrou imparcial. No que diz respeito ao conjunto de colaboradores que está na organização há entre 1 a 3 anos, verifica-se que 41 selecionaram a opção “5 – Concordo totalmente”, sendo que os restantes 2 colaboradores se repartiram pelas opções “4 – Concordo parcialmente” e “3 – Nem concordo nem discordo”. Por sua vez, do grupo de colaboradores que está na empresa há entre 4 a 6 anos, o qual é composto por 15 inquiridos, 13 responderam “5 – Concordo totalmente” e apenas 2 concordam apenas parcialmente. Finalmente, dos 8 colaboradores que trabalha na organização há mais de 6 anos, verifica-se que 7 inquiridos indicaram que concordavam totalmente com a afirmação e 1 indicou que concordava parcialmente.

**Tabela 23 – Antiguidade vs Q11: Grau de concordância com a afirmação: *Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.***

		Q4: Há quanto tempo é colaborador do Doutor Finanças?				
		Total	Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Há mais de 6 anos
Q11: Seleccione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.	Contagem total	96	30	43	15	8
	Contagem total (percentagens)	100%	31%	45%	16%	8%
	Contagens					
	1 - Discordo totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo parcialmente	0	0	0	0	0
	3 - Nem concordo nem discordo	3	1	0	0	2
	4 - Concordo parcialmente	16	4	8	3	1
	5 - Concordo totalmente	77	25	35	12	5
	Percentagens					
	1 - Discordo totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo parcialmente	0%	0%	0%	0%	0%
3 - Nem concordo nem discordo	3%	3%	0%	0%	25%	
4 - Concordo parcialmente	17%	13%	19%	20%	13%	
5 - Concordo totalmente	80%	83%	81%	80%	63%	

Fonte: Elaboração própria.

Para uma compreensão holística dos resultados da Questão 11 do Inquérito por Questionário, procurámos fazer uma análise destes últimos consoante a Antiguidade na Doutor Finanças. Como tal, e como se pode observar na Tabela 23, dos 30 colaboradores que estão na organização há menos de 1 ano: 25 indicaram que concordam totalmente com a afirmação em análise; 4 concordam apenas parcialmente; e 1 inquirido demonstrou-se indiferente face à afirmação. Por sua vez, dos 43 colaboradores que estão na organização há

entre 1 a 3 anos, 35 responderam “5 – Concordo totalmente” e os restantes 8 concordam parcialmente. No que concerne ao grupo de colaboradores há entre 4 a 6 anos na Doutor Finanças, composto por 15 inquiridos, verifica-se que 12 responderam que concordam totalmente e 3 indicaram que concordam parcialmente. Finalmente, dos 8 colaboradores que estão na Doutor Finanças há mais de 6 anos, 5 responderam “5 – Concordo totalmente”, 1 indicou “4 – Concordo parcialmente”, e 2 escolheram a opção “3 – Nem concordo nem discordo”.

Ora, através dos resultados demonstrados, pode concluir-se que apesar dos colaboradores estarem há diferentes anos na Doutor Finanças, a resposta “5 – Concordo totalmente” é a que prevalece entre os diferentes grupos, o que significa que independentemente do tempo de permanência na Organização os colaboradores consideram, em larga maioria, que a partilha de resultados e objetivos da organização é um fator de desempenho individual.

**Tabela 24 – Antiguidade vs Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.**

		Q4: Há quanto tempo é colaborador do Doutor Finanças?					
		Total	Menos de 1 ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 4 a 6 anos	Há mais de 6 anos	
Q14: Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças? Ordene por grau de importância.	Contagem total	96	30	43	15	8	
	Contagens						
	Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.	1 - Sem qualquer importância	2	0	2	0	0
		2 - Ligeiramente importante	1	1	0	0	0
		3 - Relativamente importante	8	2	4	0	2
		4 - Muito importante	26	10	12	2	2
		5 - Extremamente importante	59	17	25	13	4
	Contagens						
	Notícias diárias sobre a organização e o setor.	1 - Sem qualquer importância	2	1	0	0	1
		2 - Ligeiramente importante	8	1	6	0	1
		3 - Relativamente importante	29	10	15	2	2
		4 - Muito importante	38	12	16	6	4
		5 - Extremamente importante	19	6	6	7	0
	Contagens						
	Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de performance.	1 - Sem qualquer importância	0	0	0	0	0
		2 - Ligeiramente importante	0	0	0	0	0
		3 - Relativamente importante	12	3	6	3	0
		4 - Muito importante	37	10	20	5	2
		5 - Extremamente importante	47	17	17	7	6
	Contagens						
Informações sobre projetos de responsabilidade social.	1 - Sem qualquer importância	1	0	1	0	0	
	2 - Ligeiramente importante	8	2	4	1	1	
	3 - Relativamente importante	24	8	11	4	1	
	4 - Muito importante	35	11	15	5	4	
	5 - Extremamente importante	28	9	12	5	2	

Fonte: Elaboração própria.

Procurando analisar as preferências futuras dos colaboradores para conteúdos de comunicação interna, consoante o tempo de permanência na Doutor Finanças elaborou-se a Tabela 24, que ilustra o cruzamento das duas variáveis em questão. Como tal, pode verificar-se que, no que concerne a informações para melhor desempenha o seu trabalho, independentemente do tempo de permanência na Organização a resposta mais selecionada em todas as categorias foi a “5 – Extremamente importante”. Por sua vez, relativamente a notícias diárias sobre o estado da organização e do setor, observa-se que a opção mais escolhida por todos os grupos de antiguidade é a “4 – Muito importante”. Em contraste, no que concerne a informações institucionais, observa-se que a opção mais escolhida pelos diferentes grupos de antiguidade na organização foi a “5 – Extremamente importante”, à exceção do grupo de colaboradores que está na organização há entre 1 a 3 anos, cuja opção mais selecionada foi a “4 – Muito importante”. Finalmente, no que diz respeito a informações sobre projetos de responsabilidade social, não se observa uma grande variação no padrão de respostas, sendo que a opção mais selecionada por todos os conjuntos de antiguidade na organização foi a “4 – Muito importante”.

## **5. Reflexões aos dados apurados e validação das hipóteses em investigação**

Uma vez definidas as hipóteses de investigação, revela-se necessário proceder à sua validação, ou não, tendo por base a análise realizada aos dados apurados das entrevistas exploratórias aos decisores de comunicação e do inquérito por questionário, realizado a 96 colaboradores da Doutor Finanças. Tal como já referido anteriormente, a presente investigação apresenta 3 hipóteses: (i) Os colaboradores do Doutor Finanças identificam-se com os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna; (ii) Os colaboradores sentem que a sua geração de *engagement* é potenciada pela comunicação interna proporcionada através dos seus diferentes instrumentos ao dispor no Doutor Finanças; (iii) Os colaboradores identificam determinadas temáticas que gostariam de ver disponibilizadas e potenciadas nos instrumentos de comunicação interna da organização.

**Primeiramente, ao nos focarmos na análise da Hipótese 1 da presente investigação**, que se relaciona com a identificação dos colaboradores com os conteúdos de comunicação interna, verificou-se, através da Questão 7 do Inquérito por Questionário, que a maioria dos colaboradores considera como extremamente importantes as mensagens de

ordem: cultural, com uma percentagem de 59,79%; institucional, com 63,92%; e funcional, com 64,95%. Como tal, apenas conteúdos relacionados com o estado dos mercados em que a Doutor Finanças atua e novas temáticas para criação de valor ao negócio não foram considerados extremamente importantes pela maioria dos colaboradores, o que por sua vez não invalida o facto de em todos os conteúdos apresentados as respostas dos colaboradores terem sido sempre positivas. Para além disso, através das entrevistas exploratórias (ver anexo A e B) foi possível comprovar que as mensagens de diferentes naturezas são canalizadas para o instrumento que é considerado mais adequado pelos Decisores de comunicação para a partilha dessa informação específica, existindo um cuidado por parte da organização na transmissão da mensagem. Como por exemplo, quando se pretende comunicar algo de âmbito mais funcional utilizam-se canais de comunicação tradicionais, como cartazes em locais de afixação, e ainda é reforçado pelo email onde se centraliza toda a informação. Ora, tal como já demonstrado, o autor Arménio Rego (2016) e Dévényi (2016) realçam a necessidade de se adequar o instrumento de comunicação ao que se pretende transmitir, assegurando a eficácia comunicacional e permitindo uma melhor compreensão, por parte dos colaboradores, daquilo que se pretende transmitir. Ademais, também Cunha *et al.* (2016) defendem que a eficácia comunicacional está fundamentalmente ligada com a seleção de canais e instrumentos de comunicação mais adequados à informação que se pretende partilhar.

Ainda procurando a validação, ou não, da Hipótese 1 da presente investigação, é de realçar o cruzamento do dado de caracterização “Antiguidade” com a questão 4 do Inquérito por Questionário: “Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional”. Ora, tal como analisado anteriormente, permite perceber que, apesar dos diferentes anos de permanência na Doutor Finanças, é possível verificar que a maioria dos colaboradores em cada grupo selecionou as opções “5 – Concordo totalmente” e “4 – Concordo parcialmente”, sendo ambas respostas positivas para o que se pretende demonstrar. Isto significa que a maioria dos colaboradores, independentemente da sua antiguidade na Doutor Finanças, reconhecem a importância dos conteúdos de comunicação interna para o fortalecimento e partilha da cultura organizacional, pois os valores que a constituem permitem envolver os colaboradores na realidade

organizacional e contruir a sua própria interpretação da mesma (Camara *et al.*, 2016), permitindo auferir que estes se identificam com os conteúdos partilhados.

Ademais, importa também destacar que, no cruzamento da idade dos colaboradores com a questão 6 do inquérito por questionário, que procura compreender qual o instrumento de comunicação preferido dos colaboradores, para além do *Email* que não foi considerado no Inquérito por Questionário por ser o instrumento mais utilizado na organização, se verifica que apesar das diferentes idades que a amostra compreende, em todas as faixas etárias o instrumento preferencial escolhido foi o “Boletim”, que é um mecanismo de comunicação interna que fornece aos colaboradores informações sobre o estado da organização, deixando-os ocorrentes da sua realidade. Como tal, pode afirmar-se que a maioria dos colaboradores da Doutor Finanças, independentemente das suas idades, procura estar informada sobre a realidade organizacional.

Posto isto, como revelado *supra*, a comparação com os dados de caracterização relativos, em pormenor, à antiguidade e à idade dos colaboradores, permitiu realizar uma análise holística das diferentes perspetivas de validação da hipótese 1, na medida em que se concluiu que independentemente dos dados de caracterização o nível de concordância entre todos os colaboradores é bastante elevado e está de acordo com o que se pretende demonstrar, pois concordam com os temas mais relevantes, reconhecem a sua importância e ainda selecionam o mesmo instrumento de comunicação preferencial. Deste modo, pode afirmar-se que “os colaboradores do Doutor Finanças se identificam com os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna”, permitindo que se possa validar a hipótese 1 da presente investigação.

**A segunda hipótese de investigação** – “Os colaboradores sentem que a sua geração de *engagement* é potenciada pela comunicação interna proporcionada através dos seus diferentes instrumentos ao dispor no Doutor Finanças” – aparenta ser validada pelos resultados obtidos pelo inquérito por questionário, bem como pelos cruzamentos dos dados de caracterização com os dados do estudo, contudo, importa analisar de acordo com a informação dos dados exploratórios e da revisão de literatura. De acordo com o modelo de Welch (2011) apresentado *supra*, a comunicação interna nas organizações deve ser estrategicamente orientada para a criação de *engagement* dos colaboradores, na medida em

que deve promover os valores da própria organização, fomentando o sentimento de pertença e servindo como elemento de coesão (Elias & Mascaray, 2003), que, por sua vez, irá motivar os colaboradores a ponto de ficarem *engaged* com a mesma. Ademais, e ainda de acordo com a autora, o *engagement* dos colaboradores é o resultado de uma combinação de fatores de comunicação interna que devem estar alinhados, de forma a que os colaboradores consigam desenvolver um sentimento de pertença tal, que o *engagement* ocorra nas suas três dimensões: emocional, cognitivo e físico (Kahn, 1990).

Primeiramente, importa ressaltar que, em ambas as entrevistas exploratórias foi possível compreender que do lado da organização a comunicação interna é direcionada para o *engagement* dos colaboradores, pois os próprios decisores de comunicação interna compreendem a sua importância para o consequente desempenho dos colaboradores na organização: “Os suportes de comunicação devem ser ajustados às necessidades dos nossos colaboradores, em linha com os valores e objetivos da organização, para que possam ser utilizados pelas pessoas, de forma que lhes atribuam importância e procurem criar um compromisso, o tal *engagement*, no cumprimento dos objetivos da organização.” (Irene Vieira Rua, Entrevista exploratória - ver anexo B).

Focando a análise nos resultados obtidos na questão 10 do inquérito por questionário, que procura compreender se os colaboradores da Doutor Finanças sentem que os conteúdos disponibilizados procuram envolvê-los e motivá-los a desempenhar o seu trabalho: pelo que, tal como demonstrado anteriormente, dos 96 colaboradores inquiridos, 84 responderam positivamente, isto é, selecionaram entre as respostas “5 – Concordo totalmente” e “4 – Concordo parcialmente”, comprovando que a maioria dos colaboradores reconhece que a Doutor Finanças seleciona os conteúdos de modo a motivá-los e a ficar *engaged* com o seu trabalho. Pois, tal como defendem os autores, Paul Argenti (2008) e Arménio Rego (2016), a informação transmitida deve ser relevante e necessária, de forma a ser atrativa para os colaboradores.

Ademais, se atentarmos ao cruzamento das habilitações académicas dos colaboradores com a questão 9 do inquérito por questionário, que se dedica a avaliar o nível de concordância dos colaboradores com a afirmação “Considero o *feedback* pessoal importante para o meu desempenho na organização”, pode verificar-se que

independentemente do grau académico dos colaboradores, a maioria das respostas em cada grupo de colaboradores foi para a opção “5 – Concordo totalmente”. Existe, assim, um reconhecimento quase unânime desta necessidade de *feedback* individual por parte das chefias, na medida em que permite ao colaborador melhorar a sua *performance* e motivá-lo a desempenhar o seu trabalho, promovendo o seu *engagement*. Ora, tal como defende Aydogmus *et al.* (2018), e já demonstrado anteriormente, é extremamente importante que os líderes comuniquem com os seus colaboradores, essencialmente de forma a inspirá-los e a motivá-los, fomentando um sentimento de confiança (Dortok, 2006), para que estes últimos ambicionem melhorar o seu desempenho, e em última instância, o sucesso da organização. Para além disso, a relação que se estabelece entre líderes e liderados tem um efeito bastante notório no *engagement* dos seus colaboradores, visto que, de acordo com o Modelo de Welch (2011), a comunicação de liderança tem um grande impacto no significado que os colaboradores atribuem à organização, que deriva da sua compreensão dos valores e objetivos da organização, bem como do seu sentimento de pertença – o qual deve ser fomentado por essa relação – e que contribui para o *engagement* cognitivo e emocional dos colaboradores (Kahn, 1990).

Outra análise que deve ser tida em conta na validação da 2ª Hipótese da presente investigação é a do cruzamento da antiguidade dos colaboradores com a questão 11 do Inquérito por Questionário, visto que tal como se conseguiu verificar em todos os grupos de antiguidade a maioria dos colaboradores respondeu “5 – Concordo totalmente” com a relevância na partilha dos objetivos e resultados para o seu desempenho individual, na medida que ao serem conscientes das metas a atingir e dos resultados do seu esforço, se irão esforçar em prol do sucesso comum. Ora, estes resultados compravam o que tem vindo a ser demonstrado, na medida em que, de acordo com o Modelo de Welch (2011) a partilha de objetivos e resultados é um fator proporcionador de *engagement* cognitivo (Kahn, 1990).

Ao longo da análise foi possível compreender que os colaboradores da Doutor Finanças identificam os conteúdos transmitidos pela comunicação interna, bem como os seus mecanismos, como fatores indispensáveis à geração do seu *engagement*. Como tal, pode concluir-se que a segunda hipótese é validada, não só pelos resultados conseguidos através dos dados exploratórios e dos dados primários, mas também pelo modelo de Welch (2011) analisado anteriormente na revisão de literatura.

**Relativamente à terceira e última hipótese do presente estudo** – os colaboradores identificam determinadas temáticas que gostariam de ver disponibilizadas e potenciadas nos instrumentos de comunicação interna da organização – esta é também validada pelos resultados obtidos no inquérito por questionário, pelas entrevistas exploratórias realizadas aos decisores de comunicação interna, bem como pelos conteúdos teóricos dos capítulos 1 e 2 da presente dissertação. Deste modo, aceitando a pluralidade de opiniões e expectativas de cada colaborador e tendo em conta a sua função dentro da organização, bem como a sua personalidade, revela-se necessário compreender quais os conteúdos que os colaboradores da Doutor Finanças gostariam de ver incluídos na comunicação interna da organização.

Esta hipótese permitiu compreender que a comunicação interna deve ser uma construção dos decisores da organização em conjunto com os seus colaboradores, procurando torná-la mais atrativa para estes últimos, tal como defendem os autores Dermol e Širca (2018). Por outras palavras, a comunicação interna nas organizações deverá ser um mecanismo em constante evolução, que permita que todos os intervenientes contribuam para o seu sucesso, através da exposição de necessidades e opiniões (Constantin & Baias, 2015). Como tal, a última questão do inquérito por questionário procura identificar quais os conteúdos que os colaboradores gostariam de ver presentes na comunicação interna da Doutor Finanças, pelo que foi possível compreender, no geral, que os colaboradores gostariam de ver implementados conteúdos com informação útil para a realização dos seus respetivos trabalhos, bem como informações institucionais, nomeadamente, sobre a missão, objetivos, valores e indicadores de *performance*.

Por fim, outra melhoria futura, não a nível das temáticas, mas dos instrumentos de comunicação interna identificada pelo Dr. Ricardo Santos e pela Dra. Irene Vieira Ria, no decorrer de ambas as entrevistas exploratórias, é a necessidade de centralização da informação num só instrumento, o que representa um grande desafio para a Doutor Finanças, na medida em que não existe uma intranet onde esteja concentrada toda a informação.

## Conclusão

Quando pensamos em organizações não podemos pensá-las como elementos isolados, que funcionam apenas dentro da sua própria esfera de trabalho, devemos, no entanto, compreender que estas são sistemas complexos e que são fruto de uma relação em que afetam e são afetadas pelos indivíduos que com estas interagem. Ora, a chave de todas as relações sociais é a comunicação, pois permite fortalecer laços entre as partes e o mesmo se verifica na relação organização-colaboradores.

A comunicação organizacional, em geral, e a comunicação interna, em particular, têm vindo a ganhar uma grande ênfase na vida das organizações, na medida em que lhes permitem assegurar a eficácia das suas relações com os seus colaboradores. A comunicação interna, bem como os seus mecanismos e conteúdos, possibilitam a partilha de informação que, por sua vez, tem impacto na motivação e *engagement* dos colaboradores. A realidade atual das organizações tem sido procurar um reforço desse *engagement* dos colaboradores, pois este último é um grande potenciador do sucesso das organizações. Contudo, com o crescimento do meio digital – que possibilitou a existência de organizações completamente digitais e de trabalho remoto, observa-se uma necessidade acrescida em se fortalecer esse tal *engagement*.

A dimensão humana das organizações tem vindo a ganhar cada vez mais ênfase, pelo que os seus líderes e decisores devem adotar estratégias de comunicação interna adaptadas ao seu meio organizacional, que assegurem a transmissão de valores positivos, a integração dos colaboradores, uma comunicação bidirecional entre as chefias e os colaboradores e assegurar que, mesmo com o distanciamento estabelecido pelo digital, os colaboradores se sentem integrados e o espírito organizacional se mantém.

A Era Digital levou a que emergissem novas organizações, cujas formas de trabalho foram completamente alteradas e começaram a basear-se nos instrumentos fornecidos pelo progresso tecnológico e digital. Um exemplo destas organizações é a Doutor Finanças, que

apesar de ter um local físico de trabalho, é reconhecida pela sua vertente extremamente digital, visto que praticamente todo o seu trabalho se vê concluído em plataformas digitais.

Ao longo da presente dissertação, procurou-se compreender o fenómeno de motivar e influenciar pessoas através da comunicação interna na Doutor Finanças, que é produto deste novo paradigma digital e comunicacional. Para o efeito, foi contruído um enquadramento teórico baseado em temáticas como missão e valores organizacionais, liderança, comunicação interna estratégica, motivação e *engagement*, enquanto elementos essenciais à compreensão do seu papel conjunto na vida organizacional. Posteriormente, criou-se uma estratégia metodológica que teve como objetivos compreender e avaliar o envolvimento e perspetivas dos colaboradores da Doutor Finanças face aos mecanismos e conteúdos de comunicação interna, bem como no efeito destes na sua motivação e *engagement*.

Revela-se, cada vez mais, necessário analisar diferentes contextos organizacionais, de modo a que, ambiciosamente, se consigam estabelecer padrões comunicacionais transversais às organizações, não renunciando às particularidades específicas a cada contexto.

No que diz respeito a pistas futuras de investigação, denote-se que seria extremamente importante conseguir uma amostra de colaboradores mais abrangente para a realização do inquérito por questionário, possibilitando aproximar ao máximo os resultados da realidade organizacional. Para além disso, com uma amostra mais abrangente, seria possível também considerar outros dados de caracterização, sendo que no caso da Doutor Finanças seria interessante compreender a repartição das respostas pela área/departamento de trabalho, de forma a se conseguir comparar as respostas dos colaboradores consoante a sua área de trabalho.

Não obstante, a presente investigação possibilitou compreender a pertinência da comunicação interna nas organizações, na medida em que, pelas respostas obtidas, depreende-se que os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna na Doutor Finanças e reconhecem o seu papel na sua geração de *engagement*. Assim sendo, esta investigação pode ser um exemplo para outras organizações.

Por último, seria interessante também realizar-se uma análise mais detalhada às expectativas dos colaboradores da Doutor Finanças, de modo a ser possível compreender que conteúdos mais específicos gostariam de ver implementados na comunicação interna da organização e se efetivamente, sentem necessidade da implementação de uma intranet comum.

## Referências Bibliográficas

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), pp. 516-532.
- Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4), pp. 404-423.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299. doi-10.1016/s0065-2601(08)60108-2
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 263–295.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg’s two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, 11(3), pp. 373–394. <https://doi.org/10.1177/017084069001100303>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.
- Argenti, P. A. (2008). *Corporate Communication*, 5ª edição. McGraw-Hill/Irwin.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler*. Set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The*

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(8), pp. 951-968.

Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.

Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. T. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24(1), pp. 81-107.

Babnik, K., Breznik, K., Dermol, V., & Trunk Širca, N. (2014). The mission statement-organisational culture perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 114(4), pp. 612–627.

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. doi-10.1177/0963721411414534

Barrett, D. J. (2013). *Leadership Communication*, 4<sup>a</sup> edição. McGraw Hill.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), pp. 541– 554.

Bello, S. M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11).

Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001). Estrutura e comunicação organizacionais: Uma autonomia relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36, pp. 143-158.

Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, 5<sup>a</sup> edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bowers, E. K. A. (2019). Transformational Leadership An Analysis of Effects on Employee Well-Being. *Journal of Integrated Studies*, 11(1), pp. 1-9.

- 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), pp. 91-102.
- Brown, L. A., & Roloff, M. E. (2015). Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Communication Quarterly*, 63(4), pp. 384-404.
- Brown, W., Yoshioka, C. F., & Munoz, P. (2004). Organizational Mission as a Core Dimension in Employee Retention. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(2).
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, R. W., Barnard, P. J., Davidson, I., Janik, V. M., McGrew, W. C., Miklósi, Á., & Wiessner, P. (2004). Understanding culture across species. *Trends in cognitive Sciences*, 8(8), pp. 341-346.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*, 7ª edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). Jossey-Bass.
- Campbell, A. (1992). The power of missions-Aligning strategy and culture. *Planning Review*, 20(5), 10–63. doi-10.1108/eb054369
- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, pp. 352-367. doi:10.1108/01437730610677963
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee voice• key factor in internal communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.

- Cornelissen, J. P. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, 4ª edição, SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.). California: SAGE Publications.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), pp. 313-328.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8 a edição (revista e atualizada). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas: manual de trabalho e formação para desenvolver as forças dos indivíduos e das organizações*, 1ª edição. Lisboa: Sílabo.
- de Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica. Vida Economica Editorial.
- Dermol, V., & Širca, N. T. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, pp. 542-551.
- Desagulier, G. (2017). Corpus Linguistics and Statistics with R. *Quantitative Methods in the Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64572-8>
- Dévényi, M. (2016). The role of integrative strategies and tactics in HR negotiations. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 21(2).
- Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), pp. 171-190.

- Dortok, A. (2006). A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), pp. 322–338. doi-10.1057/palgrave.crr.15402
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), pp. 219-240.
- Doutor Finanças. (2022). Sobre Nós. Doutor Finanças - Cuidamos Da Sua Saúde Financeira, (Consultado a 27 de setembro) acessado em <https://www.doutorfinancas.pt/sobre-doutor-financas/>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Elias, J., & Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación. Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, pp. 139-159.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), pp. 84-86.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14ª edição. New York: McGraw-Hill.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 63–81. doi:10.5465/amr.2000.2791603.

- Grønmo, S. (2019). *Social Research Methods: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (1st ed.). SAGE Publications Ltd.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, pp. 356–365. <https://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), pp. 989-1018.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Skov, A. M. (2015). Organizational identity and culture in the context of managed change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), pp. 58-90.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227–1234. [doi/10.5465/amj.2014.4005](https://doi.org/10.5465/amj.2014.4005)
- Huot, R. (1999). *Méthodes Quantitatives pour les Sciences Humaines* (M. Figueiredo, Trad.). Instituto Piaget.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karanges, E. R., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I. (2014): Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective, *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353. Freie Universität Berlin, Marketing Department, Berlin.

- Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236–251. doi-10.1108/17554251211247553
- Kopaneva, I., & Sias, P. M. (2015). Lost in translation: Employee and organizational constructions of mission and vision. *Management Communication Quarterly*, 29(3), pp. 358-384.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Kunsch, M. M. K. (1997) *Relações Públicas e modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*, 5ª Edição, S. Paulo: Summus.
- Kwast, L. E. (1981). Understanding culture. *Perspectives on the world Christian movement*, pp. 397-399.
- Leinwand, P., & Mainardi, C. (2014, Dezembro 9). The 3 Elements of a Strong Corporate Identity. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/12/the-3-elements-of-a-strong-corporate-identity>
- Lievens, F. (2017). Organizational image. *The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2ª edição. Pp. 1116-1118. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483386874.n382>
- Lipton, M. (1996). Demystifying the Development of an Organizational Vision. *Sloan Management Review*, 37, pp. 83–92.
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?, in *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maslach, C. (1993). Burnout/ A multidimensional perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout/ Recent developments in theory and research* (pp. 19–32). Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mast, C., & Huck, S. (2008). Internal Communication and Leadership. *Public Relations Research*, pp. 147–162. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90918-9_9)
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Mazzei, A., Kim, J. N., & Dell’Oro, C. (2012). Strategic Value of Employee Relationships and Communicative Actions: Overcoming Corporate Crisis with Quality Internal Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), pp. 31–44. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2011.634869>
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2017). *Organizational behavior*. McGraw-Hill

- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), pp.264-284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Molenaar, K., Brown, H., Caile, S., & Smith, R. (2002). Corporate culture. *Professional safety*, 47(7), pp. 18-27.
- Mollick, E. (2012). People and process, suits and innovators: The role of individuals in firm performance. *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.1958.
- Morgan, N. (2001). The kinesthetic speaker. Putting action into words. *Harvard business review*, 79(4), pp. 112-20.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), pp. 175.
- Newstrom, J. W. (2006). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 12<sup>a</sup> edição. McGraw-Hill/Irwin.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), pp. 9-25.
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), pp. 435-445.
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.*
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3<sup>a</sup> ed.). California: SAGE Publications.

- Pereira, O. G. (1999), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), pp. 570-581.
- Phaneuf, J., Boudrias, J., Rousseau, V. and Brunelle, E. (2016) Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect of Organizational Context. *Personality and Individual Differences*, 102, pp. 30-35.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2ª edição. Psychology Press.
- Pirson, M. A., & Lawrence, P. R. (2010). Humanism in business—towards a paradigm shift?, *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.
- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology*, 42(1), 51-78.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Turning communication to advantage*, 2ª edição. Routledge.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed), Trajetos. Gradiva.
- Rashid, Z.A., Sambasiva, M., and Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*. 22(8), pp.708-728.
- Rego, A. (2016). *Comunicação pessoal e organizacional*, 4ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, (26), 105-131.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, 17ª edição. Pearson Education Limited.

- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton.
- Roßnagel, C. S. (2016). Leadership and Motivation. *Leadership Today*, 217–228. doi-10.1007/978-3-319-31036-7\_12
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), pp. 81-94.
- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence- An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), pp. 467-479.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 600-619.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research*, 2ª edição. Palgrave Macmillan.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement- a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi-10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), “The measurement of engagement and burnout- a two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?, *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Schein, E. H. (1968). *A Psicologia na Organização* (M. G. da Silva Bento, Tradução). Lisboa: Clássica Editora.
- Schneider, B. (1985). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 36(1), 573–611. doi-10.1146/annurev.ps.36.0201

- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of personality and social psychology*, 53(3), pp. 550-562.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 43–62. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791602>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication (PR In Practice)*, 2ª edição. Kogan Page.
- Smith, M. E. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), pp. 249–261. <https://doi.org/10.1108/01437730310485752>
- Sparrow, P., & Balain, S. (2010). Engaging HR Strategists: Do the logics match the realities?, in S. L. Albrecht (ed.), *Handbook of Employee Engagement*, 283-296. Edward Elgar Publishing.
- Stephens, J. P., Heaphy, E., & Dutton, J. E. (2012). High quality connections, in K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 385-399). Oxford: Oxford University Press.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1ª edição, pp. 39–53). Psychology Press.
- Testa, M. R. (1999). Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts/ an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 154–161. [doi/10.1108/01437739910268424](https://doi.org/10.1108/01437739910268424)

- Tourish, D. (1997). Transforming internal corporate communications: the power of symbolic gestures and barriers to change. *Corporate Communications: An International Journal*, 2(3), pp. 109–116. <https://doi.org/10.1108/eb046541>
- VanderStoep, S. W., & Johnson, D. D. (2009, January 9). *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Verčič, A. T., & ŠPoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Verma, H. V. (2009). MISSION STATEMENTS-A STUDY OF INTENT AND INFLUENCE. *Journal of Services Research*, 9(2).
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3), 75-86.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 1ª edição. Routledge.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 328-246.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*.

# Anexos

**Anexo A - Entrevista Exploratória sobre a Comunicação interna ao *Chief Brand Officer* da Doutor Finanças**

**Entrevistadora:** Andreia Ângelo

**Entrevistado/a:** Ricardo Santos, *Chief Brand Officer* da Doutor Finanças

**Data e hora:** 6 de julho de 2022, 10h45.

**1. Qual o valor atribuído à Comunicação Interna na Doutor Finanças?**

**R:** A Comunicação Interna é obviamente algo importante, eu se calhar dividiria a comunicação interna em vários momentos: por um lado, creio que muitos desafios da comunicação interna vão estar sempre ligados à natureza desta empresa, que é o facto desta última ser de crescimento acelerado, portanto, estamos a falar de uma empresa que está constantemente a recrutar e a crescer organicamente e, deste modo, a realidade da empresa há 4 anos tínhamos 60 pessoas e hoje somos quase 200, o que leva a uma constante reorganização e reestruturação e obviamente, cada vez mais, à medida que a empresa se torna maior e mais estruturada, a CI acaba por ser uma necessidade cada vez mais evidente e que ela própria também se transforme em algo mais estruturado e organizado e que cumpra vários objetivos.

Deste modo, diria que numa primeira fase a CI sempre foi importante, na medida em que está muito ligada ao espírito e à dinâmica que a Doutor Finanças tem enquanto empresa, enquanto a sua relação com os colaboradores, enquanto o princípio de uma grande transparência, sendo que as coisas são muito partilhadas, são muito discutidas em equipa. Neste sentido, até podemos ser uma organização atípica, na medida em que partilhamos tudo, partilhamos os valores, o volume de negócios e fazemo-lo de forma muito regular e instantânea. Por um lado, sempre houve esta lógica dos colaboradores fazem parte e estão muito presentes, tendo também muito a ver com a cultura, somos uma empresa muito informal e relativamente jovem, somos uma espécie de *Startup*, com o espírito de uma *Startup* mas já temos 200 pessoas, e portanto já temos necessidade de estar constantemente a criar projetos, novas estruturas orgânicas, novas equipas e, portanto, a Comunicação Interna necessita de uma papel cada vez mais transversal. Se numa primeira fase tem uma dimensão de partilha de conhecimento e de aproximação entre as várias áreas da empresa,

e somos também uma empresa bastante horizontalizada, não havendo grande formalismo entre a chefia e os colaboradores, sendo que as pessoas trabalham todas muito próximas umas das outras. A comunicação interna é sempre importante, porque há coisas que nos queremos dizer em primeira mão aos nossos colaboradores, que as impacta diretamente, nós somos também uma empresa que comunica muito para fora: temos um portal, comunicamos muitos com os media e, portanto, exige a necessidade de fazê-lo primeiro internamente e criar canais para isso antes de ser lançada para o exterior. Agora, isto nem sempre é simples, até pelo dinamismo inerente à organização, pois há coisas a ser sempre inventadas e a quererem ser implementadas. Se por um lado temos um aumento cada vez maior da estrutura e dessa necessidade de estruturação das coisas, por outro também nunca perdemos a génese de ser uma empresa muito dinâmica e portanto, às vezes é uma espécie de guerra porque é necessário tempo para estruturar, organizar e comunicar as informações e ao mesmo tempo, esse tempo é bastante curto.

Esta é uma empresa recente, que tem crescido muito depressa, muito informal e que comunica muito, na medida em que a nossa área de comunicação e marketing tem 25 pessoas, e numa empresa de quase 200 pessoas, assume um grande peso. Esta área é responsável por angariar clientes, é responsável por tudo o que é produzido de literacia financeira e de conteúdos, mas não é muito comum que existam essas estruturas tão amplas que façam a gestão da comunicação da organização de A a Z, isto é: da comunicação interna, da comunicação externa, a relação com os media, produção de vídeos e conteúdos, gestão de campanhas digitais, da comunicação mais corporativa e institucional. Deste modo, a comunicação interna faz parte destas componentes, mas assume um grande papel, pois faz as pessoas sentirem-se muito parte da equipa, sabendo de tudo em primeira mão e participando ativamente na vida da organização. Há muita coisa nesta empresa que acontece em que hoje é uma ideia, na semana seguinte é um projeto e daqui a duas semanas já não é nada, porque afinal não irá funcionar. Portanto, estão sempre a surgir novas ideias, algumas das quais sobrevivem e transformam-se em projetos e outras foram só ideias que depois não são exequíveis, mas há sempre vontade de as comunicar porque o espírito é sempre envolver as pessoas.

A comunicação é importante pela lógica os colaboradores, da cultura e do envolvimento, sendo que agora tem um desafio adicional que é esta questão da pandemia

e de ter ido para casa, do regime flexível de trabalho, abrindo novas questões de canais de comunicação, da necessidade de não as perder, de não se perder o espírito de equipa, abrindo o caminho para novas iniciativas e surgimento de novos canais. A Doutor Finanças é uma empresa rápida, flexível e digital, que por sua vez estava bem preparada quando fomos todos para casa, sendo que do ponto de vista de mecanismos e ferramentas não foi necessária uma grande transformação, embora tivéssemos o desafio de não estarmos um com os outros, que também é uma das características mais valorizada pela cultura de proximidade existente.

## **2. Quais os grandes objetivos da Comunicação Interna na Doutor Finanças?**

**R:** Um dos objetivos é manter o espírito e a cultura de Doutor Finanças e a lógica da empresa, o qual é um desafio muito grande pois recrutamos pessoas em remoto e que nunca vieram durante um grande período experienciar o que é esse espírito, mas experienciavam nas reuniões e nas mecânicas das equipas e isso existem sempre. Há esta dimensão da cultura, depois há uma dimensão mais institucional, no sentido de perceber o que está a acontecer na empresa, portanto uma dimensão que se refere aos projetos, como é que a empresa está, se está a reagir bem ou não, como é que a empresa se encontra face ao que se tinha planeado, que novas ideias é que estão a ser lançadas, novas áreas de negócio. Esta dimensão institucional baseia-se em dar conta sobre o que está a acontecer na empresa: se fomos convidados para algo, se recebemos um prémio ou distinção, se temos um evento interno de uma das equipas, etc. Posteriormente, temos uma dimensão que se relaciona com a sua ligação com os recursos humanos, ou seja, um objetivo mais funcional da vida da empresa, como por exemplo, problemas relacionados com o seguro de saúde e baixas médicas.

Há ainda uma dimensão da comunicação interna que tem o objetivo de trazer o Mundo para dentro da empresa, portanto, transmitir informação de interesse para os colaboradores, como por exemplo, tendências de mercado e eventos ou seminários de interesse.

Eu diria que estes quatro objetivos existem: um de lógica de manutenção da cultura; um de lógica institucional de compreensão do que acontece na organização, isto é, se estamos a caminhar no caminho certo; um de lógica funcional, de saber onde encontrar documentos, quem é responsável pelo quê, etc.; e um de trazer o mercado para dentro da organização.

### **3. Quais as principais mensagens a transmitir pelos canais Comunicação Interna?**

**R:** Elas acabam por se cruzar com os objetivos, mensagens de lógica cultural, que se relacionam com a forma como nós fazemos as coisas, qual é o espírito com o qual as fazemos e, portanto, alguma informação que, por exemplo, acabamos por dar conta quais são as lógicas do que é pretendido. Nomeadamente, nós somos uma empresa muito inclusiva, as pessoas têm de ser felizes no trabalho.

Depois mensagens de lógica institucional: o que está a acontecer na empresa, como estão os seus projetos, que novas ideias estão a surgir, em que iniciativas participamos, distinções, prémios, informações sobre termos estado presentes em algum evento, etc. Informação mais institucional que se baseia no que estamos a concretizar e como é que estamos em termos de progressão face ao que estava planeado.

Depois há uma parte das mensagens a transmitir, que são as mensagens funcionais, como exemplo: abrimos uma iniciativa interna, e lançamos mensagens sobre como é que funciona, como é que as pessoas se podem inscrever. Nós temos algumas iniciativas interna, como por exemplo, “O Bloco” onde se operam bons momentos, que é no fundo uma espécie de clube desportivo, cultural e recreativo, na qual dinamizamos torneios de matraquilhos, jogos e aulas de padel, mesmo dentro do horário laboral. Nós criamos estas condições porque achamos importante. Também temos futsal, atividades culturais, aprender a tocar guitarra, etc. Estas coisas fazem parte da empresa, e por isso, lançamos mensagens a informar sobre este tipo de iniciativas e, portanto, de lógica funcional. Outras mensagens de lógica funcional são sobre como onde estão disponíveis documentos, como o recibo do ordenado, que está muito ligado à área dos recursos humanos.

Posteriormente, de acordo com a ideia de trazer o Mundo para dentro, são lançadas mensagens que se relacionam bastante com o que está a acontecer à nossa volta, se o mercado tem evoluído, questões económicas, concessões de crédito, como é que estão os outros *players* como está o mercado imobiliário, etc. Por outro lado, também informamos sobre outras coisas que estão a acontecer e que podem vir a criar valor para o nosso negócio a médio prazo. Há, portanto, vários tipos de mensagens que são necessárias transmitir e que assentam muito no que foi dito.

#### **4. Quais os instrumentos/canais preferenciais para a divulgação das mensagens de Comunicação Interna?**

**R:** Nós utilizamos vários canais, que até pode ser identificado como um problema pode ser exatamente a dispersão de canais e, portanto, e até pela lógica de crescimento da empresa, é necessária uma centralização da informação no mesmo canal. Contudo, nós usamos vários canais, muita da informação que nos chega é pelo Email, sendo que pode ser gerado pelo próprio email ou chega ao email através do *Yammer* e, portanto, que está disponível no *Yammer*, mas que se recebe via Email.

Nós usamos Email, utilizamos as ferramentas do Office 365, como: o *Yammer*; o Teams, que nos permite fazer grupos específicos para projetos; canais de equipas, etc. Por um lado, temos o fenómeno de dispersão, mas por outro temos o de filtragem, na medida em que se sabe que a informação está centralizada no mesmo sítio e é alocada à equipa de trabalho. Depois, acabamos por utilizar como ferramentas de comunicação, que é o SharePoint, que é uma espécie de uma *cloud* que ajuda ao trabalho em equipa e a partilha de documentos. É um canal que não é de divulgação de mensagens, mas permite que haja a partilha de ficheiros. Para além disso, nós temos uma espécie de gestor interno de clientes, o nosso CRM, a que nos chamamos “A Clínica”, que é onde toda a informação é centralizada, a troca de informação com os clientes é centralizada, portanto, trabalhar no Doutor Finanças é digital, não há como não estar mergulhado no mundo digital. Portanto, o trabalho de quem está na área de especialistas de qualidade do cliente, que se passa dentro da “Clínica”, mas quando tem de comunicar com um colega de outra equipa, trocam

mensagens via Teams ou Email. E, portanto, o *Yammer* e o Email como ferramentas onde a informação chega de certeza.

Depois há coisas de Comunicação Interna que podem ser divulgadas fisicamente, há ações que até quando as pessoas estavam em casa foram feitas, como por exemplo, enviámos cartas às pessoas. Também temos mecanismos de comunicação interna que passam por canais tradicionais, algo físico como cartazes, local de afixação de informação, como por exemplo, ao nível da RGPD foram criados cartazes que cuidados é que se devem ter com a partilha de dados e informação sensível. Por isso, estes também existem, mas não são os preferenciais, porque a nossa génese é digital, porque tivemos perante um momento em que tudo o que não era digital, teve de se tornar. Agora, estas ferramentas continuam a existir e até porque uma das nossas características é a proximidade, ainda sendo muito digital, do ponto de vista de marcas sempre tivemos a preocupação de atribuir uma cara real de forma que as pessoas soubessem quem estava por detrás do trabalho, havendo uma lógica de humanização e personalização e, portanto, se há este princípio também houve o princípio de tornar próximo o contacto físico.

#### **4.1. Na sequência do que foi dito, a Doutor Finanças tem alguma rede social interna onde façam a partilha dessas mensagens?**

Temos um *Yammer* interno, mas não temos o tal sitio onde se ancora todas estas dimensões no mesmo sitio, porque às vezes acontecem coisas dentro do Teams, outras delas foram lançadas pelo *Yammer*, o que não existe é um sitio único onde estas dimensões se agreguem. Isso pode ser uma ferramenta em falta, mas é algo em que estamos a trabalhar: encontrar a melhor ferramenta que nos serve à agregação desta informação, porque nós temos informação que está dispersa por vários softwares e plataformas, por exemplo, há informação desta que eu quero trazer aos colaboradores que está no nosso portal, e o nosso portal é uma estrutura em *WordPress*, portanto tenho aí uma base de dados em *WordPress* onde tenho aquela informação, se quiser trazer para dentro informação sobre o mercado eu tenho, de certeza, um artigo no site que falou sobre isto, depois tenho outras coisas que estão no *Yammer*, e outras ainda no Teams. Portanto, como é que eu de repente se quiser criar um sitio único onde ligo esta informação toda? Até que plataforma tecnológica é a

indicada para eu poder ligar facilmente a outras ou para poder facilmente ir buscar informação a outras? Também é um desafio tecnológico na escolha da plataforma, apesar de ela ter de ser funcional, fácil de atualizar, permitir estas camadas de informação e não se tornar confusa. Nós neste momento sentimos essa necessidade de uma maior exploração da comunicação, também de os RH terem um maior apoio da comunicação, para os ajudar a comunicar. Apesar de muitas vezes nas empresas a comunicação interna estar ligada aos RH, não quer dizer que isso seja a melhor forma de o fazer. Comunicação é comunicação e deve estar alocada no departamento de comunicação, apesar dos temas serem dos RH, mas estes são especializados noutras coisas: na integração das pessoas, na definição dos seus perfis, nas entrevistas e nos processos de recrutamento, tendo outras valências. A comunicação, mesmo do recrutamento, não deveria ser feita estritamente pelos Recursos Humanos, porque muitas vezes quando se está a pensar em comunicação de forma mais abrangente, há coisas de identidade da organização, onde o tom como se comunica, deve estar presente também no tom com que se recruta. Há dimensões culturais que nós temos que devem ser as mesmas, estando a recrutar ou a dar conta de um determinado projeto. Contudo, muitas vezes quem tem necessidade de dizer coisas às pessoas são os recursos humanos e, portanto, facilmente, como são coisas internas, as pessoas avançam e comunicam elas próprias. Hoje em dia, como as coisas são cada vez mais, também se sente esta necessidade de maior articulação e, portanto, também a estamos a criar essa articulação e também estamos a criar a capacidade de ter, dentro da comunicação, uma parte de comunicação interna que tenha recursos alocados a comunicar. Às vezes as coisas que nós, Marketing e Comunicação, sabemos que está a acontecer na empresa ou às vezes até estar ligado à agenda dos Recursos Humanos, e serem os RH a dizer “temos isto para comunicar amanhã”, e isso vai à comunicação é alinhado pela mesma, é posteriormente validado pelos Recursos Humanos. É no fundo centralizar a comunicação, se assim for, também é mais fácil ter uma plataforma de centralização e aí todas as várias dimensões podem ser agregadas num só sítio. Há uma equipa que é responsável por isso e, portanto, apesar das solicitações virem de outras partes, há um controlo sobre o sítio, a forma, o modelo, o timing da comunicação. Como por exemplo, havendo 4 coisas para comunicar ao mesmo tempo, se a comunicação for feita ao mesmo tempo por 4 emissores, elas perdem impacto porque competem umas com as outras e torna-se confuso porque não há uma agenda. Claro que isto será sempre muito difícil de alinhar, porque às vezes as necessidades são muitas,

e numa empresa grande começa a ter-se muita necessidade de informação, depois porque temos uma cultura de dizer tudo às pessoas, havendo sempre coisas para dizer, e depois achamos todos que a nossa informação é a mais importante e é a que tem de sair amanhã e, portanto, de repente, o facto de ter alguém a ajudar a planear, também implica negociar, às vezes o que se quer não é o mais importante, porque há outras coisas que “tu” não sabias porque não são da “tua” área, mas estão a acontecer e são igualmente importantes. Neste sentido, faz sentido a comunicação, que toca em vários destes momentos, quem tem os projetos e que sabe o que está a acontecer, também tem de se criar uma coisa ao contrário: as várias estruturas têm de saber que aquela informação lhes tem de chegar. Também tens aqui um princípio de estruturar e criar regras e ligações, que voltando ao início, numa empresa que está em constante crescimento e sempre a inventar coisas, é difícil. Às vezes, o que acontece é que fazemos primeiro de uma determinada maneira, porque é uma necessidade nova, nós ainda não sabemos ainda como é que funciona, e depois mais à frente é que vemos que esta, se calhar, não é a melhor maneira e vamos arrumá-la de outra forma. Portanto, nós estamos sempre a fazer isto que é: a acrescentar coisas e depois a ter de as arrumar, mas se tu quiseses criar tudo arrumadinho, vais perder a agilidade de uma *startup* e de uma empresa dinâmica e nós também não queremos isso. Nós vivemos aqui num limbo de contradições: se por um lado, temos a consciência disso, por outro, também sabemos que não queremos fazer excessivamente aquilo porque perdemos algumas das características que temos.

**5. A partilha de informação pelos diferentes canais de Comunicação Interna, procura consolidar junto dos colaboradores, a identidade e cultura da Doutor Finanças?**

**R:** Sim, sendo que aí também há um desafio adicional. Nós neste momento estamos a fazer uma reflexão sobre a empresa Doutor Finanças, como o conhecemos, é uma empresa de 2017, tem 5 anos, embora já existisse sendo um projeto de outra empresa, mas tornou-se independente e funciona no modelo que nós temos hoje desde 2017 e, portanto, em 2017 ela era uma coisa e tinha 50 pessoas ou 30 pessoas. Em 2022 ela é outra completamente diferente, até porque a empresa tem evoluído e crescido e também foi mudando a forma como pensava o seu futuro. Como por exemplo, nós, neste momento, e sendo que tínhamos

um negócio centralizado em poucos produtos, estamos a diversificar esses produtos. Isto implica repensarmos, olharmos para nós próprios enquanto empresa, e pensar: Será que somos o mesmo que erámos? Há coisas que obviamente somos, há outras que já não somos e há outras que já não queremos ser daqui para a frente, mesmo daquelas que somos, há coisas que nós temos de criar condições para sermos outra coisa amanhã. Portanto, essa reflexão, sobre a identidade e a cultura que nós queremos que seja a do futuro, está a acontecer neste momento, até porque nós fizemos uma espécie de revolução, que de repente quando comesas a diversificar o negócio, tens de ter uma empresa culturalmente capaz de ter outras áreas de negócio que não eram as iniciais. E como é que encaixamos coisas novas aqui dentro? O que é que nós temos de manter? O que é que não temos de manter? Essa discussão está a existir e está a ser feita com as pessoas, fizemos um estudo sobre o que é que as pessoas achavam que nós eramos como empresa, fazemos internamente questionários e procuramos saber o que é que as pessoas veem ou não veem/reconhecem ou não reconhecem que nós somos. Depois também uma reflexão, mais ao nível estratégico da Direção, sobre que empresa é que nós queremos ser no futuro, que é para se arrumar, à data de hoje, aquilo que é fundamental que tu és hoje, mas que tu queres ser amanhã, e esse trabalho está a ser feito neste momento. Este trabalho vai permitir-nos dizer que nós à data de hoje somos “estas coisas”, que se relacionam com o nosso histórico, mas também queremos “estas coisas” para o futuro e, portanto, temos de as comunicar e ajudar a moldar e criar esta cultura, sendo que quem entra hoje tem de saber o que é que nós queremos para o futuro. O resultado deste trabalho está quase a sair e a primeira coisa que nós vamos fazer com o resultado deste trabalho é transformá-lo numa campanha interna, para comunicar esta identidade ou o revisitado desta identidade e tornar claro que: “nós somos isto, nós acreditamos nestas coisas, nós queremos estas coisas para o futuro” e isso implica incentivar determinados comportamentos. Se nós queremos continuar a ser dinâmicos, nós queremos que as pessoas contribuam com as suas ideias, que continuem a partilhar coisas, que haja um espaço de discussão. Portanto, sim, procura consolidar a identidade e também temos a consciência de que vai ter um papel naquilo que é o moldar dessa identidade para o futuro, porque as empresas como a nossa, que são muito rápidas, também mudam muito depressa. Nós somos assim, chegámos aqui porque somos assim, somos estas pessoas com estas ideias, com estes valores, com estes princípios e estas formas de atuar. Há coisas que nós não queremos mudar, há coisas culturais que nós temos e nem comunicamos para fora,

temos aqui uma máxima interna que é “Fazemos o bem, bem feito”, tem a ver um bocadinho com o ajudar as pessoas – e, portanto, fazemos o bem –, e depois uma cultura de algum rigor e excelência, quando fazemos queremos fazer bem feito. Somos exigentes, rigorosos, inovadores procurando fazer bem feito. Obviamente que isto queremos manter, queremos continuar a ser estas pessoas, o que nós vamos fazer a seguir é que pode não ser igual ao que fizemos antes. Aplicar o fazer bem feito a seguir, num novo negócio, numa nova área, numa coisa que se calhar nem era de onde nós vínhamos totalmente, portanto, isto é preciso moldar, definir e explicar às pessoas para que elas evoluam connosco, porque a nossa identidade é construída com as pessoas. Isto é uma empresa de pessoas, nós não temos um produto, nós temos um serviço que está centrado na forma como ajudamos e quem ajuda é sempre uma pessoa. Às vezes em empresas que têm um produto, esta questão cultural e identitária, existe obviamente, não está tão expressa em todo o lado. No nosso caso não é assim.

**6. A Comunicação Interna, bem como os seus suportes, são pensados no intuito de potenciar a identificação dos seus colaboradores com a organização?**

**R:** Eu gostava de dizer que sim, mas vou bater no problema que te identifiquei que é: é tudo tão depressa que não consegues fazer sempre as coisas dessa maneira. Como é que se consegue resolver isso? Por exemplo, o facto de centralizarmos na comunicação a supervisão da questão da comunicação interna, vai garantir-nos maior consistência. Vai garantir que quando comunicas, comunicas com estes princípios da comunicação transversal do Doutor Finanças, preocupados com o mesmo tom de mensagem, com a mesma forma e, portanto, já corres menos riscos de várias vozes que podem ser ligeiramente diferentes. Se bem que nós nunca sentimos muito isso, porque há uma grande coesão, a informalidade é para todos, não há um departamento mais formal ou menos formal que o outro. Por isso, quando comunicamos, comunicamos mais ou menos da mesma maneira. Depois também somos uma empresa em que a comunicação está muito presente, até porque tem uma grande estrutura de comunicação e temos as ferramentas. A comunicação tem a capacidade de criar ferramentas que ajudam a integrar as pessoas no Doutor Finanças, pois também lhes é explicado como é a nossa forma de comunicar, como é que comunicamos, que princípios é que usamos, que coisas é que preferimos fazer e não

fazer e, no limite, elas próprias se forem comunicar diretamente, irão saber o que devem fazer. A realidade é que nem sempre acontece, por uma questão de tempo, há sempre essa preocupação de envolver as pessoas, de não perder oportunidades. Nós estamos a fazer determinados tipos de coisas que são um espelho de uma vontade Doutor Finanças, que quando tu apresentas as coisas às pessoas não te deves esquecer de lhes explicar isso mesmo. Nós criámos o “Bloco” porque genuinamente achamos que deve haver um equilíbrio, e que a empresa deve fomentar o espírito par além da organização, que as pessoas façam desporto, que tenham uma vida equilibrada, que tenham tempo para si, e queremos ser parte disso e queremos proporcionar isso às pessoas. Obviamente que o “Bloco” é uma consequência de uma forma de estar e acreditar que é identitária, que tem mais a ver com a marca, com a identidade, com os valores. Portanto, eu diria que sim, mas não é perfeita. Há a consciência, nós sabemos sempre que há imensas coisas que podíamos estar a fazer melhor, e portanto, nunca direi que é espetacular e por muito que seja maioritariamente feito desta maneira, sabemos sempre em que há alturas em que as coisas falham, porque são para amanhã, porque não foram pensadas, etc. Também outra máxima que se pode dar aqui é que “O ótimo é amigo do bom” e, portanto, temos que garantir que é bom, ótimo se calhar não foi, mas para a próxima faremos e aprenderemos para que aconteça assim.

**7. Considera que a Comunicação Interna é um fator potenciador de *engagement* dos seus colaboradores? Se sim, de que forma?**

**R:** Sim, isso claramente, porque esta cultura de partilha, é uma cultura de dois sentidos. Se há uma abertura para receber a informação, para brincar, para recolher feedback e forma criados vários mecanismos. Para teres noção existem momentos regulares em todas as equipas de partilha de informação. Como por exemplo, todas as áreas da comunicação têm reuniões de equipa semanais, neste momento são *calls*, onde são se planeia o que vem, para se recolher feedback, para se resolver problemas, etc. Isto existe dentro das equipas, num carácter mais funcional, depois existem mecanismos na empresa que são claramente, aquilo que nós chamamos de “entrevistas de progresso”, conversas de recolha de feedback, até para nós podermos desenhar o que pode ser no futuro. Eu tenho reuniões de 6 em 6 meses, uma de final/início de ano, para estabelecer objetivos e depois uma a meio do ano para

retificar objetivos, ver o andamento das coisas, e eventualmente para recolher feedback para saber o que as pessoas gostariam de fazer a seguir. No fundo para nós podermos fazer evoluir a empresa, tendo em conta as necessidades das pessoas. Isto existe na empresa toda. Por outro lado, existem todas as semanas reuniões de todos os *Teamleaders*, sendo uma forma de ligar as áreas todas da empresa, toda a gente que gere equipa, seja de análises de produto, de inovação, etc., todos falam uns com os outros e também com os Recursos Humanos de forma a identificar os problemas que existam nas equipas, como está o clima, etc. Isto são mecanismos de comunicação interna para receber informação e “auscultar” a organização. Eles existem formalizados, regulares, e têm um guião, uma estrutura que é comum, de forma a horizontalizar a empresa porque tens fóruns onde a informação que é partilhada. Depois também há mecanismos em que há reuniões cruzadas, isto é, da direção com *Teamleaders*, de Direção com a Comissão Executiva, etc. Isto existe, é uma cultura que está muito presente, e que tem os mecanismos criados de forma regular e que pode ser sempre alterada. À medida que o departamento de Comunicação foi crescendo, foi se reestruturando, nós fomos passando estes princípios, portanto, com 25 pessoas é impossível ter conversas individuais. Portanto, nesta reestruturação, tenho o departamento organizado em 5 áreas, eu neste momento falo com as 5 pessoas e estas 5 pessoas falam elas próprias com a equipa. Portanto, mesmo estes mecanismos existem subdivididos e, portanto, há uma reunião de equipa, de cada uma destas equipas, semanal, depois há uma reunião de todos nós mensal. Há estes mecanismos de subdivisão das coisas, mas também há mecanismos para garantir que elas não ficam todas partidas umas com as outras. Como por exemplo, uma reunião de departamento, que existe uma vez por mês, há uma parte mais sobre o que está a acontecer na empresa, novos projetos, coisas que ainda não precisam do nosso envolvimento agora, mas estão a ser discutidas, de forma a antecipar a sua chegada à nossa rotina de trabalho. A reunião tem então essa dimensão mais global, e depois uma funcional do departamento, e isso acontece em todos os departamentos, depois existem os tais mecanismos que cruzam esta informação. Há esse engagement, e também há na própria comunicação sempre uma intenção de provocar esse engagement. Por exemplo, fazemos algo que queremos que as pessoas comentem, façam, participem, etc. Nós como fazemos tudo muito conosco próprios, por exemplo, quem grava os nossos vídeos somos nós, e como temos muito essa cultura, o engagement surge de uma forma muito natural.

**8. Para si, tem existido evolução na Comunicação Interna da Doutor Finanças? Se sim, como?**

**R:** Está sempre em evolução e o caminho tem sido no sentido de uma maior estruturação e consciência das novas necessidades, fruto da evolução e crescimento. Isso está sempre a acontecer. O desafio, atualmente, ao nível da comunicação interna, por um lado é clarificarmos hoje como empresa para o passarmos de forma mais clara, porque mesmo essa comunicação mais identitária tem vindo a evoluir, porque vamos sendo outras coisas, e por outro lado o tal desafio a centralização das coisas, que nos garanta uma maior articulação. Estas ideias são meio contraditórias, por um lado, nós precisamos de centralizar essa informação e a área de comunicação interna comunique de forma consistente as várias necessidades do que vai acontecer, e que o faça uma só voz, para garantir uma maior articulação até porque se hoje a área A quer dizer uma coisa e a área B outra, dizer as duas coisas no mesmo dia não é bom. Portanto, o facto de eu conseguir gerir a agenda e fazer hoje uma e daqui a 3 dias outra, eu vou conseguir uma maior articulação porque as pessoas vão saber mais o que se passa à sua volta. Isto parece meio contrassenso, mas não é, para nós conseguirmos ligar melhor as coisas, às vezes também temos de as conseguir arrumar de uma forma mais estruturada, planeada, organizada e sistematizada. É quase como se às vezes a flexibilidade precisasse um bocadinho de estruturação para continuar a ter condições de ser flexível, parecem duas coisas diferentes, mas não o são muito.

**9. Quais os maiores desafios para a Comunicação Interna da Doutor Finanças?**

**R:** Os desafios são essa centralização, conseguir ter um só sítio as várias camadas de informação, tirar algum peso da comunicação por email pois há muita coisa dispersa por várias naturezas a chegar ao Email, às tantas pode tornar-se demasiado e às pessoas não veem e deixam passar. Onde é que eu vou ter uma montra destas várias camadas, que esteja atualizada, mas seja um sítio onde eu possa sempre ir buscar um histórico.

## **Anexo B - Entrevista exploratória sobre a Comunicação Interna à Diretora de Pessoas e Cultura Organizacional da Doutor Finanças**

**Entrevistadora:** Andreia Ângelo.

**Entrevistado/a:** Irene Vieira Rua – Diretora de Pessoas e Cultura Organizacional da Doutor Finanças.

**Data e hora:** 6 de julho de 2022, 9h00.

### **1. Qual o valor atribuído à Comunicação Interna na Doutor Finanças?**

**R:** A comunicação interna tem no meu entender uma função estratégica, nomeadamente para o negócio. Há toda uma importância que eu vejo na comunicação, quer a nível de alinhamento de valores, como da própria cultura, que é um constructo mais profundo daquilo que é toda a dinâmica da empresa, quer do ponto de vista até de influência no clima, que são coisas diferentes, mas às vezes as pessoas usam estes 2 constructos de forma igual, mas eles são diferentes. Ao nível da cultura, há um contributo da comunicação para um alinhamento estratégico, algo mais profundo, sobretudo porque a comunicação interna é trabalhada de uma forma estratégica e não de uma forma ad hoc. No ponto de vista do clima, importa ao nível da mobilização para ação, coerência e consistência entre as iniciativas da organização e a forma como procura mobilizar as suas pessoas para a ação. Resumidamente, a comunicação interna é um pilar muito importante na organização, tendo funções estratégicas no negócio, porque tem impacto nas pessoas, que são o ponto central da organização e o garante da sua sustentabilidade da organização.

### **2. Quais os grandes objetivos da Comunicação Interna na Doutor Finanças?**

**R:** Os objetivos da comunicação interna na Doutor Finanças são sobretudo o alinhamento de valores e a transmissão dos objetivos a que a organização se propõe. Permite o alinhamento daquilo que é o discurso da própria organização, mas também, mas quais são os objetivos que se pretendem atingir. E na minha perspetiva, estes são os objetivos macro da comunicação interna da empresa.

### **3. Quais as principais mensagens a transmitir pelos canais Comunicação Interna?**

**R:** Todas as mensagens que de alguma forma corresponderem com “o bater do coração” da organização. Em primeiro lugar, á uma coisa que para nós é determinante: tudo aquilo que comunicamos para fora da organização, procuramos fazê-lo em primeira instância internamente. Deste modo, são informações que dizem respeito a processos internos, que não passamos necessariamente para o exterior, mas também informações relativas à estrutura da organização, integrações, sendo bastante importante que as pessoas saibam quem entra para a organização, uma vez que isto ajuda à fluidez de todos os processos. Do ponto de vista de CI, cada vez mais trabalhamos de uma forma mais atenta, cientes da importância deste pilar para a organização. Aquilo que se procura é que se abra sempre um ciclo que depois se fecha, como por exemplo, lançamos uma iniciativa sobre bolsas de formação para os nossos colaboradores, sobre isso nós comunicamos aquilo que é a bolsa de formação, o que é o regulamento, comunicamos para os que concorreram os vencedores, e posteriormente, comunica-se para fora, procurando que todos tenham conhecimento daquilo que ocorre no decorrer deste ciclo. Procuramos que haja uma lógica de *step by step*, que nos faça sentido e seja coerente com as iniciativas a desenvolver, procurando fechar os ciclos abertos, de forma que ninguém fique sem o conhecimento das iniciativas enquanto partes interessadas. Na realidade a Comunicação Interna e a Comunicação Externa vivem de mãos dadas, não sendo exatamente a mesma informação que é partilhada, nem dos mesmos modos, não é utilizando as mesmas plataformas, mas é importante fechar o ciclo para todas as partes.

#### **4. Quais os instrumentos/canais preferenciais para a divulgação das mensagens de Comunicação Interna?**

**R:** Antes da pandemia, utilizávamos muito o canal presencial, que tem coisas boas e tem coisas menos boas, é mais emocional, menos ponderado. Às vezes nós precisamos que determinadas comunicações sejam feitas a “régua e esquadro”, nomeadamente quando fomos para casa pelo contexto pandémico em que nos vimos mergulhados, houve um cuidado muito grande com a informação que ia ser dada às pessoas. No entanto, dois anos depois em que a componente presencial continua a ter importância na organização, mas não é aplicável a todas as pessoas, foi necessário diversificar os canais de transmissão de informação, embora já o fizéssemos. Atualmente, uma vez que comunicação presencial,

não deixando rasto e não sendo recuperável, aquilo que procuramos fazer é utilizar ferramentas como *Yammer*, a base de conhecimento, o email, os quais asseguram a rastreabilidade da informação. Do ponto de vista de comunicação, utilizamos o *Yammer* quando necessitamos de a voltar a consultar, como por exemplo, tem um regulamento ou outro documento associado. Esta utilização realiza-se de forma conjunta com a base de conhecimento, que é como um repósito de documentação. Contudo, o *Yammer* é utilizado para comunicações únicas, como por exemplo, a possibilidade de teletrabalho no dia seguinte.

Temos também “O Boletim”, que faz um apanhado de informações do negócio, de forma que haja uma consciencialização daquilo que é feito pela organização. Como por exemplo, todas as pessoas vão ter de fazer uma formação de RGPD, em determinado momento a equipa de comunicação e marketing (responsável por este Boletim) compilou num boletim estas informações.

**5. A partilha de informação pelos diferentes canais de Comunicação Interna, procura consolidar junto dos colaboradores, a identidade e cultura da Doutor Finanças?**

**R:** Sim. É muito importante que haja uma coerência entre os valores da organização e o modo como se comunica com os colaboradores. Quando a organização afirma que temos uma cultura assente num pilar de grande proximidade e informalismo, é necessário dirigirmo-nos às pessoas de acordo com esses valores, caso não o fizéssemos não estávamos a ser coerentes com aquilo que defendemos nem estaríamos a alimentar aquela que é a nossa cultura. Existe uma preocupação grande em que todas as comunicações que dirigimos às nossas pessoas tenham “o tom Doutor Finanças”, isto é, sigam o nosso estilo de comunicação.

**6. A Comunicação Interna, bem como os seus suportes, são pensados no intuito de potenciar a identificação dos seus colaboradores com a organização?**

**R:** Sim, sem dúvida, para que possam fazer uso desses suportes, caso contrário seria apenas contraproducente, porque na realidade podemos ter as melhores ferramentas e instrumentos do Mundo, se as pessoas não os utilizarem a informação não lhes chegará, e até pode

chegar, mas depois não é utilizada. Assim, é necessário que haja uma aproximação com aquelas que são as necessidades das pessoas do ponto de vista de comunicação. É necessário que tudo o que é proposto e utilizado na organização sirva as pessoas, porque se não servir as nossas pessoas, não servirá nunca a organização.

**7. Considera que a Comunicação Interna é um fator potenciador de *engagement* dos seus colaboradores? Se sim, de que forma?**

**R:** Sim, completamente, se não chegarmos às pessoas através das várias formas como comunicamos e dos seus vários suportes, como é que estas pessoas se podem sentir incitadas a ser como que as embaixadoras da própria organização? Se a informação não chegar às pessoas, como é que poderá haver um caminho no sentido daqueles que são os objetivos da organização serem cumpridos. Os suportes de comunicação devem ser ajustados às necessidades dos nossos colaboradores, em linha com os valores e objetivos da organização, para que possam ser utilizados pelas pessoas, de forma que lhes atribuam importância e procurem criar um compromisso, o tal *engagement*, no cumprimento dos objetivos da organização. É necessário fomentar esse sentimento de contribuir para algo maior do que nós mesmos.

**8. Para si, tem existido evolução na Comunicação Interna da Doutor Finanças? Se sim, como?**

**R:** Sim, completamente. Muito fruto da consciencialização da importância da comunicação, a comunicação interna pode potenciar o melhor e o pior e aquilo que nós temos feito é munirmo-nos de profissionais que sabem realmente da importância da comunicação interna, desenhando toda uma estratégia e o caminho tem sido de acrescentar. Nós temos inclusive um grupo de trabalho focado na comunicação interna, com o objetivo de identificar aspetos a melhorar, no intuito de melhorar a comunicação na organização. Nós podemos comunicar imenso, mas comunicar imenso não é comunicar melhor, havendo sempre um caminho a fazer e nós estamos a fazê-lo sempre conscientes da importância que a comunicação interna assume na vida organizacional e certos de que nunca será perfeita, até porque na realidade as organizações são imperfeitas por inerência.

## **9. Quais os maiores desafios para a Comunicação Interna da Doutor Finanças?**

**R:** Um dos desafios é a necessidade de controlar a fluência da informação, de modo a evitar que a informação chegue com diferentes *timings* às pessoas, sendo, portanto, necessário um maior controlo na partilha da informação de modo que esta chegue ao mesmo tempo a todas as pessoas. Sinto que às vezes somos precipitados na hora de comunicar. Outro desafio que identifico na organização é a falta de ferramentas de comunicação adequadas, embora estejamos a fazer experiências de modo a perceber o que é que funciona melhor. Acho que é necessário a existência de uma ferramenta centralizadora, na medida em que não temos uma intranet, onde se possa partilhar todas as informações da organização.

## Anexo C – Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores da Doutor Finanças



. Caro participante,

Este inquérito por questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e tem como objetivo estudar o papel da comunicação interna e o contributo da geração dos seus conteúdos no engagement dos colaboradores no Doutor Finanças.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, não se procedendo a qualquer identificação pessoal, na medida em que todos os dados são de carácter anónimo e utilizados apenas para fins de investigação científica.

Não existem respostas corretas ou incorretas, pretendendo-se, somente, a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é de 5 minutos.

Caso surja qualquer dúvida, por favor contacte [andreaangelo@outlook.com](mailto:andreaangelo@outlook.com).

O seu contributo é essencial e, por isso, agradecemos, desde já, a sua disponibilidade!

[Página seguinte >](#)

. Dados de caracterização

Q1. Género

- Masculino
- Feminino

Q2. Idade

- Até 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 50 anos

Q3. Habilitações Académicas

- Ensino Secundário ou inferior
- Licenciatura ou equivalente
- Mestrado ou equivalente
- Doutoramento ou equivalente
- Pós-Graduação
- Outro

Q4. Há quanto tempo é colaborador do Doutor Finanças?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 3 anos
- Entre 4 a 6 anos
- Há mais de 6 anos



Página seguinte >



. Dados de estudo

Q1. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

A Comunicação no Doutor Finanças assume um papel central no dia-a-dia da organização.

- 1 - Discordo totalmente     2 - Discordo parcialmente     3 - Nem concordo nem discordo     4 - Concordo parcialmente     5 - Concordo totalmente

Q2. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

A comunicação interna no Doutor Finanças é uma área indispensável para a integração dos seus colaboradores.

- 1 - Discordo totalmente     2 - Discordo parcialmente     3 - Nem concordo nem discordo     4 - Concordo parcialmente     5 - Concordo totalmente

Q3. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Os conteúdos disponibilizados pela comunicação interna partilham e, ao mesmo tempo, consolidam a identidade da organização.

- 1 - Discordo totalmente     2 - Discordo parcialmente     3 - Nem concordo nem discordo     4 - Concordo parcialmente     5 - Concordo totalmente

Q4. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Os conteúdos disponibilizados pelos instrumentos de comunicação interna são recursos importantes para a partilha da cultura organizacional.

- 1 - Discordo totalmente     2 - Discordo parcialmente     3 - Nem concordo nem discordo     4 - Concordo parcialmente     5 - Concordo totalmente

Q5. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Os instrumentos de comunicação interna são adequados às necessidades comunicacionais da organização.

- 1 - Discordo totalmente     2 - Discordo parcialmente     3 - Nem concordo nem discordo     4 - Concordo parcialmente     5 - Concordo totalmente

Q6. Entre os seguintes instrumentos de comunicação interna indique qual é o seu preferido.

Selecione apenas uma opção.

- O Boletim     As Newsletters relativas à sua área de trabalho     O Yammer     O Teams

Q7. As informações disponibilizadas pelos instrumentos de comunicação são relevantes para o meu desempenho organizacional.

Ordene por grau de importância.

	1 - Sem qualquer importância	2 - Ligeiramente importante	3 - Relativamente importante	4 - Muito importante	5 - Extremamente importante
Mensagens de ordem cultural: valores, objetivos, modo de funcionamento e propósito organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensagens institucionais: o que está a ser concretizado, novas ideias, iniciativas, distinções e prémios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensagens de ordem funcional: mensagens relativas a procedimentos internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mensagens relativas ao estado dos mercados dentro do setor de ação da organização, nomeadamente questões económicas e financeiras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novas temáticas para a criação de valor ao negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<

Página seguinte >

Q8. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Considero que existe uma cultura de feedback nas relações entre a chefia e os colaboradores no Doutor Finanças.

- 1 - Discordo totalmente       2 - Discordo parcialmente       3 - Nem concordo nem discordo       4 - Concordo parcialmente       5 - Concordo totalmente

Q9. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Considero o feedback pessoal importante para o meu desempenho na organização.

- 1 - Discordo totalmente       2 - Discordo parcialmente       3 - Nem concordo nem discordo       4 - Concordo parcialmente       5 - Concordo totalmente

Q10. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Sinto que os conteúdos disponibilizados pela organização procuram envolver-me nos processos organizacionais, o que me motiva para a realização do meu trabalho.

- 1 - Discordo totalmente       2 - Discordo parcialmente       3 - Nem concordo nem discordo       4 - Concordo parcialmente       5 - Concordo totalmente

Q11. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Considero a partilha regular dos objetivos e resultados da organização importante para o meu desempenho em prol do sucesso organizacional.

- 1 - Discordo totalmente       2 - Discordo parcialmente       3 - Nem concordo nem discordo       4 - Concordo parcialmente       5 - Concordo totalmente

Q12. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Sinto que a comunicação interna do Doutor Finanças é orientada para o engagement dos colaboradores.

- 1 - Discordo totalmente       2 - Discordo parcialmente       3 - Nem concordo nem discordo       4 - Concordo parcialmente       5 - Concordo totalmente

Q13. Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação:

Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol da organização.

- 1 - Discordo totalmente       2 - Discordo parcialmente       3 - Nem concordo nem discordo       4 - Concordo parcialmente       5 - Concordo totalmente

Q14. Futuramente, que conteúdos considera mais importante estarem presentes na comunicação interna do Doutor Finanças?  
Ordene por grau de importância.

	1 - Sem qualquer importância	2 - Ligeiramente importante	3 - Relativamente importante	4 - Muito importante	5 - Extremamente importante
Informação para realizar mais eficazmente o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notícias diárias sobre a organização e o setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações institucionais: missão, objetivos, valores e indicadores de performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informações sobre projetos de responsabilidade social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>