



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GERAÇÃO DE
ENGAGEMENT DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO
SELECTRA PORTUGAL

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

Por

Catarina Maria Lopes Cravo da Costa

Faculdade Ciências Humanas

Março 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA GERAÇÃO DE
ENGAGEMENT DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO
SELECTRA PORTUGAL

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

Por

Catarina Maria Lopes Cravo da Costa

Faculdade Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Março 2024

Resumo

Num meio de extrema competitividade e imprevisibilidade em que estão inseridas as organizações, torna-se importante potenciar cada vez mais os seus fatores humanos e todos os processos adjacentes ao crescimento organizacional que contribuam para uma reputação de marca forte no mercado em que se insere. Surge, portanto, uma necessidade de a Comunicação Interna estar cada vez mais presente nos processos organizacionais e como meio de força para as especificidades dos seus recursos humanos dotada de medidas orientadas para a forma de como se comunica, a quem se comunica e o que se comunica. Falar de comunicação é falar de estratégia logo, como elemento altamente influenciador dos níveis de *engagement* assim como, geradora de felicidade organizacional que estimulem e potenciem a relação organizacional bem como do *Commitment* que daí poderá surgir.

A Selectra, organização objeto de estudo, surge como uma *startup* ambiciosa, criada em 2007 especializada na comparação e assessoramento de tarifas na área de eletricidade e gás, ainda que posteriormente tenha integrado uma panóplia de áreas que permitiu, nos dias de hoje, contar com mais de 1500 colaboradores por todo o mundo. Numa organização com esta dimensão, torna-se interessante analisar como a comunicação interna impacta o crescimento organizacional e de que forma os colaboradores percecionam o impacto das suas contribuições e reconhecimento como meio de desenvolvimento de altos níveis de *Engagement* dentro da estrutura organizacional.

O objetivo da investigação é compreender de que forma os mecanismos de comunicação interna tem na geração de *Engagement* dos colaboradores da Selectra Portugal. A construção da metodologia foi realizada através de uma abordagem mista, com dados exploratórios no âmbito qualitativo através de análise documental e entrevistas exploratórias e ainda, para apuramento de dados primários através de uma metodologia quantitativa resultante de um inquérito por questionário aplicado aos colaboradores. Os principais resultados da investigação permitem compreender a pertinência da comunicação interna no seio organizacional e depreende-se com a validação do reconhecimento por parte dos colaboradores face à Comunicação Interna na geração de *Engagement* na Selectra Portugal.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Pessoas; Comunicação Interna; Motivação; Engagement.

Abstract

In an environment of extreme competitiveness and unpredictability in which organisations find themselves, it is becoming increasingly important to boost their human factors and all the processes adjacent to organisational growth that contribute to a strong brand reputation in the market. There is therefore a need for Internal Communication to be increasingly present in organisational processes and as a means of strengthening the specificities of its human resources, with measures aimed at how it communicates, who it communicates to and what it communicates. To talk about communication is to talk about strategy, therefore, as a highly influential element in engagement levels as well as generating organisational happiness that stimulates and enhances the organisational relationship and the Commitment that can arise from it.

Selectra, the organisation under study, is an ambitious start-up, created in 2007 and specialising in comparing and advising on electricity and gas tariffs, although it has subsequently integrated a wide range of areas which has enabled it to now have more than 1,500 employees around the world. In an organisation of this size, it is interesting to analyse how internal communication impacts organisational growth and how employees perceive the impact of their contributions and recognition as a means of developing high levels of engagement within the organisational structure.

Engagement.

The aim of the research is to understand how internal communication mechanisms affect the engagement of Selectra Portugal's employees. The methodology was built using a mixed approach, with exploratory data in the qualitative sphere through documentary analysis and exploratory interviews, and also to ascertain primary data through a quantitative methodology resulting from a questionnaire survey applied to employees. The main results of the research make it possible to understand the relevance of internal communication within the organisation and validate the employees' recognition of internal communication in generating engagement at Selectra Portugal.

Keywords: Leadership; People Management; Internal Communication; Motivation; Engagement.

Agradecimentos

À minha família por todo o apoio e força que me deram em todas as fases da minha vida e esta não foi exceção. Sem vocês nunca teria conseguido e agradeço de coração por nunca deixarem de acreditar em mim e por caminharem ao meu lado para que pudesse chegar até aqui. Em especial aos três grandes pilares da minha vida: ao meu pai por me mostrar que com persistência, trabalho e esforço tudo se consegue; à minha mãe por ser “terra” quando é necessário, mas sobretudo por me ensinar que quem espera sempre alcança e nunca deixou de acreditar em mim; e por fim, à minha avó por ser sempre um apoio em qualquer fase da minha vida.

Às minhas amigas e companheiras de Mestrado Mónica, Maria e em especial à Andreia por me acompanharem, pelo carinho e por ter tido a oportunidade de partilhar esta fase tão bonita e importante da minha vida com vocês.

À Selectra de que tanto orgulho tenho em fazer parte da equipa. Agradeço por todo o apoio, impulso profissional e voto de confiança que me deram desde início para ser parte de uma fase de crescimento da empresa tão importante neste nosso projeto em Portugal. Em especial à Célia Carapeto por me acompanhar desde o início em todas as minhas fases e como *Manager* direta ser sinónimo de sinceridade, força, confiança, apoio, compreensão, confiar no meu potencial e ser uma verdadeira líder.

À Bárbara por como colega e amiga, me dar apoio nas fases mais difíceis e nunca me deixar desistir perante o que seja. És sinónimo de companheirismo e apoio.

Às minhas amigas Saraiva, Carolina, Mariana e Sara por me acompanharem, darem apoio e serem tanto o meu porto de motivação como de abrigo quando pensei em desistir.

Ao meu orientador, Prof Doutor Nuno Goulart Brandão que foi uma das peças fundamentais para a conclusão deste percurso e agradeço por fazer este caminho comigo. Agradeço-lhe imensamente o carinho, disponibilidade, paciência e motivação que foram essenciais.

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - Liderança e Gestão de Pessoas	4
1.1 A Gestão de pessoas nas organizações e Liderança Organizacional.....	4
1.2 Valorização do Capital Humano na Diversidade Organizacional	12
1.3 Motivação e <i>Commitment</i> Organizacional	15
1.4 <i>Engagement</i>	18
Capítulo II - Comunicação Organizacional - A Comunicação Interna e a relação de influência na geração de <i>Engagement</i>	24
2.1 Comunicação Organizacional e impacto da comunicação interna na dinâmica das organizações	24
2.2 Papel estratégico da Comunicação Interna	25
2.3 Impasses da Comunicação interna - Barreiras e desafios.....	29
2.4 Relação de influência da Comunicação Interna no <i>Engagement</i>	31
2.5 Modelos conceptuais de relação entre <i>Engagement</i> e Comunicação Interna.....	41
Capítulo III - Metodologia	50
1. Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação.....	50
2. Estratégia Metodológica	51
2.1. Dados exploratórios	52
2.2 Dados primários.....	54
3. Universo e Amostra da Investigação	56
4. Modelo de avaliação metodológico	58
5. Hipóteses em Investigação	59
6. Limitações à Investigação	60
Capítulo IV - Análise geral da Comunicação Interna da Selectra Portugal.....	61
1. Enquadramento da organização em estudo	61
2. Análise dos dados exploratórios do estudo	62
2.1. Entrevistas exploratórias	62

2.2. Análise documental	65
3. Análise dos dados em estudo.....	66
3.1. Inquérito por questionário aos colaboradores.....	66
3.2. Dados de caracterização da amostra.....	66
3.3. Análise dos dados em estudo.....	70
3.3.1 Comunicação na Organização	71
3.3.2. Comunicação de Liderança	73
3.3.3. Canais e meios eficientes.....	77
3.3.4. Suporte da gestão.....	79
3.3.5. Mensagens direcionadas	80
3.3.6. Reciprocidade	81
3.3.7. <i>Engagement</i>	82
3.3.8. Socialização Organizacional e Sentimento de Pertença.....	88
3.3.9. Vigor.....	89
3.3.10. Dedicção	90
3.3.11. Absorção.....	95
4. Cruzamentos dos dados gerais do estudo com os dados de caraterização.....	98
4.1. Cruzamento entre a variável “Idade” do colaborador com as asbblquestões dos dados gerais do estudo	99
4.2. Cruzamento entre a variável “Género” do colaborador com as asbblquestões dos dados gerais do estudo	105
4.3. Cruzamento entre a variável “Habilitações Literárias” do colaborador com as asbblquestões dos dados gerais do estudo	111
4.4. Cruzamento entre a variável “Antiguidade” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo.....	118
5. Reflexão aos dados do estudo e resposta às hipóteses de investigação.....	127
Conclusão	142
Referências Bibliográficas	146
Anexos.....	160

Anexo A - Entrevista Exploratória sobre Recursos Humanos à HR Manager da Selectra Portugal

Anexo B - Entrevista Exploratória sobre Comms and Public Relations Manager da Selectra Portugal

Anexo C – Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores da Selectra

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual de Comunicação Interna e Engagement de Welch (2011)	48
Figura 2 - Modelo Conceptual de Comunicação Interna e Engagement de Karanges et al. (2014)	49

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação Universo vs. Amostra	57
Tabela 2 - Modelo de avaliação metodológico.....	58
Tabela 3 - Dados de caracterização da amostra.....	67
Tabela 4 - Idade vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores.....	99
Tabela 5 - Idade vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação..	100
Tabela 6 - Idade vs Q7: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna	101
Tabela 7 - Idade vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa.....	102
Tabela 8 - Idade vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	103
Tabela 9 - Idade vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto- me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	104
Tabela 10 - Género vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores.....	105

Tabela 11 - Género vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	106
Tabela 12 - Género vs Q7: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna	107
Tabela 13 - Género vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	108
Tabela 14 - Género vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	109
Tabela 15 - Género vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos.....	110
Tabela 16 - Habilitações Literárias vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores.....	111
Tabela 17 - Habilitações Literárias vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	112
Tabela 18 - Habilitações Literárias vs Q7: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna	113
Tabela 19 - Habilitações Literárias vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa.....	114
Tabela 20 - Habilitações Literárias vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	115
Tabela 21 - Habilitações Literárias vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	117
Tabela 22 - Antiguidade vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes	

colaboradores.....	118
Tabela 23 - Antiguidade vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	119
Tabela 24 - Antiguidade vs Q7: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna	121
Tabela 25 - Antiguidade vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa.....	122
Tabela 26 - Antiguidade vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	124
Tabela 27 - Antiguidade vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	125

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por Idade.....	68
Gráfico 2 - Distribuição por Género.....	68
Gráfico 3 - Distribuição por Habilitações Académicas	69
Gráfico 4 - Distribuição por Antiguidade na empresa.....	70
Gráfico 5 - Questão 1: A Comunicação na Selectra assume-se como papel principal no dia-a-dia organizacional.....	71
Gráfico 6 - Questão 2: Sinto que tenho conhecimento das estruturas e processos operacionais dentro da empresa.....	72
Gráfico 7 - Questão 3: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores	73
Gráfico 8 - Questão 4: As comunicações internas dos responsáveis do departamento têm aplicação prática no meu dia-a-dia	74
Gráfico 9 - Questão 5: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de	

falhas na comunicação.....	75
Gráfico 10 - Questão 6: A minha chefia direta comunica comigo frequentemente quer seja para feedbacks como para atividades diárias e as metas que devemos alcançar.....	76
Gráfico 11 - Questão 7: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna.....	77
Gráfico 12 - Questão 8: A informação negativa é transmitida por meios de comunicação informais.....	78
Gráfico 13 - Questão 9: Sinto que é frequente receber comunicações claras por parte da minha chefia	79
Gráfico 14 - Questão 10: Entendo sempre o conteúdo e relevância das comunicações que me são passadas.....	80
Gráfico 15 - Questão 11: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	81
Gráfico 16 - Questão 12: Recebo tanto feedback positivo como negativo por parte das chefias	82
Gráfico 17 - Questão 13: Sinto-me apoiado no meu trabalho	83
Gráfico 18 - Questão 14: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário.....	84
Gráfico 19 - Questão 15: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	85
Gráfico 20 - Questão 16: Vejo-me a trabalhar nesta empresa daqui a 1 ano	86
Gráfico 21 - Questão 17: Sinto que posso crescer profissionalmente	87
Gráfico 22 - Questão 18: Sinto que se preocupam comigo como pessoa.....	88
Gráfico 23 - Questão 19: No meu trabalho sinto-me cheio de energia	89
Gráfico 24 - Questão 20: No meu trabalho sinto-me forte e com vigor	90
Gráfico 25 - Questão 21: Quando acordo de manhã sinto-me bem por ir trabalhar.....	91
Gráfico 26 - Questão 22: Estou entusiasmado com o meu trabalho.....	92
Gráfico 27 - Questão 23: O meu trabalho inspira-me	93
Gráfico 28 - Questão 24: Tenho orgulho trabalho que faço	94
Gráfico 29 - Questão 25: Estou contente quando trabalho intensamente.....	95

Gráfico 30 - Questão 26: Estou imerso no meu trabalho	96
Gráfico 31 - Questão 27: Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar	97

Introdução

As organizações têm de ser transparentes, flexíveis e dotadas de políticas de valorização das suas pessoas, visando sobretudo o seu bem-estar pessoal e profissional, mas essencialmente a perfeita combinação de ambos. Assim, as mesmas, possuem finalidades essenciais tais como reter, ganhar a confiança dos seus *stakeholders* internos e ainda, fornecer mecanismos que garantam o seu melhor empenho profissional e estabilidade emocional.

A valorização do capital humano é fundamental para o sucesso organizacional, logo, não basta ter colaboradores competentes, mas que também tenham fortes níveis de *engagement*. Mais precisamente, porque pessoas com altos níveis de *engagement* são fulcrais em qualquer organização, dotadas e altamente capacitadas para conseguirem fazer transbordar esse sentimento para outros e simultaneamente, aliar ao desempenho das suas tarefas. Esta conjugação de fatores e a boa gestão do capital e potencial humano, é o que permite às organizações ganharem poder perante os seus concorrentes e visibilidade perante a sociedade.

Atualmente, a dimensão humana nas organizações tem ganho cada vez mais destaque e, simultaneamente, a perspetiva de que as pessoas são consideradas a chave do sucesso para qualquer organização tem aberto novas portas, sobretudo, para o desenvolvimento das próprias empresas.

Neste contexto, a liderança e a comunicação interna assumem um papel crucial na conjuntura do mundo atual, onde as certezas de hoje são as incertezas do futuro. Por isso, é um processo que assume não só o líder e os seus subordinados, mas também o contexto do mundo atual e na qual a organização se insere, sendo composta por uma realidade complexa que envolve um processo dinâmico – onde se constrói, molda-se e influencia-se quer para o bem ou para o mal.

A necessidade das organizações em conciliarem a continuidade operacional, gerir os seus recursos humanos e ainda prosperar é um processo demorado, ponderado e de extrema importância. Nesse sentido, é fundamental entender o impacto entre o fator humano e o fator comunicacional e a sua importância, bem como a relação de influência entre ambos.

A comunicação interna utilizada pelos líderes da organização como ponte de estratégia para o sucesso como reforço do sentimento de pertença dos seus colaboradores, mecanismo de informação de estratégias ou novidades organizacionais relativa à sua realidade fomenta uma relação direta - “dos mesmos e para os mesmos” - junto com outras estruturas operacionais. Nesse sentido, a Selectra reconhece a importância do seu fator humano e da necessidade de cruzamento com uma comunicação interna alinhada ao fortalecimento dos laços organizacionais entre os colaboradores e a organização, sendo essencial compreender e analisar a estratégia comunicacional aplicada pela Selectra sob a forma de comunicação interna como mecanismo de potenciar *engagement*.

Como tal, foi assumida a pergunta de partida: “qual o papel da Comunicação Interna na geração de *Engagement* dos colaboradores do meio organizacional na Selectra Portugal?” e para um melhor entendimento da sua resposta foi estruturado um estudo empírico e sustentado com argumentos teóricos. Nessa linha de pensamento, surge o primeiro capítulo que pretende contextualizar a Liderança e a Gestão de Pessoas propriamente dita canalizada para a abordagem de valorização do capital humano, motivação e *commitment* e por fim, o próprio *Engagement*.

O segundo capítulo, surge para contextualizar especificidades relacionadas à Comunicação Organizacional e direcionado para dar resposta à pergunta de partida, retratando o papel estratégico subjacente, impasses da Comunicação Interna, relação de influência e respetivos modelos que dão seguimento e relação às abordagens em estudo.

No que diz respeito ao terceiro capítulo, o mesmo corresponde à metodologia tida em conta para aplicação no decorrer da investigação sendo um alicerce da problemática e relativamente à estratégia metodológica, onde foi feita a divisão entre: dados exploratórios obtidos de análise documental e entrevistas às *Managers* de Recursos Humanos e Comunicação e por fim, os dados primários que dizem respeito ao inquérito por questionário aplicado à esfera de colaboradores existente na Selectra. Ainda neste capítulo, é abordada a estratégia metodológica para a investigação assim como, o apuramento do universo e amostra da mesma, bem como definição das hipóteses em estudo e finalizando com as limitações à investigação.

Como tal, as hipóteses de investigação apresentadas no capítulo III são:

Hipótese 1 - Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna potencia o *engagement* através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra.

Hipótese 2 - Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna lhes permite identificar-se com a organização.

No capítulo quarto da presente investigação é feita uma análise geral da Comunicação Interna na Selectra Portugal, onde se retrata o enquadramento da organização, análise dos dados exploratórios obtidos, análise dos dados primários em estudo, o cruzamento entre ambos e ainda, a reflexão aos dados do estudo e resposta às hipóteses de investigação que permitem a validação das mesmas.

No final, apresenta-se a Conclusão e a indicação de pistas de investigação futuras.

Capítulo I - Liderança e Gestão de Pessoas

1.1 A Gestão de pessoas nas organizações e Liderança Organizacional

Num contexto organizacional cada vez mais exigente, acelerado e disputado há que zelar pelo fator mais importante e que mais contribui para o sucesso de qualquer organização: as suas Pessoas.

É por meio dos seus Recursos Humanos que as organizações atingem os resultados, projetam a imagem da organização para o exterior e ainda, se assumem com um papel preponderante enquanto fator potenciador da produtividade organizacional. A conjuntura atual alinha-se com a necessidade fulcral de conhecer de forma profunda a organização, potenciar as suas pessoas e ainda, estruturar adequadamente a organização para que possa prosperar no meio em que se insere. A Gestão de Recursos Humanos, foca-se nas pessoas no meio organizacional e pretende potencializar ao máximo os colaboradores para que as organizações possam prosperar e os colaboradores se sintam integrados, valorizados, motivados, entre muitos outros. Como sustenta o autor Miguel Pina e Cunha (2016), “as organizações humanas são redes de comunicação”.

Assim sendo, permite ao mesmo tempo que haja um maior vínculo aos valores da organização assim como nos comportamentos gerados. Surge de alguma forma, como “veículo” condutor de facilitação de relacionamentos, do “sentido e propósito organizacional” e, ainda, meio de encaminhamento dos interesses mútuos para um objetivo comum entre as várias partes integrantes de uma organização (Ferrari, 2016).

Neste sentido, sugere-se que as organizações sejam organizações virtuosas ou seja, que sejam capazes de promover condutas diárias que assentem em boas práticas organizacionais (quer estas sejam em ambiente laboral ou fora do mesmo), possuam critérios éticos e morais rigorosos (Brandão, 2013a) que contribuem sobretudo para aquilo que se denomina como progresso humano, a comunicação humana e ainda, sejam atentas à melhoria contínua da qualidade de vida dos que compõem o meio organizacional e todas as demais partes interessadas (Csikszentmihalyi, 2003).

Em mercados cada vez mais turbulentos e dinâmicos torna-se essencial desenvolver ao máximo a vantagem competitiva das organizações para que possam prosperar e perdurar.

Neste contexto, a liderança assume um papel crucial na conjuntura do mundo atual onde as certezas de hoje são as incertezas do futuro por isso, é um processo que assume não só o líder e os seus liderados, mas também o contexto do mundo atual e na qual a organização se insere, composta por uma realidade complexa que envolve um processo dinâmico – onde se constrói, molda-se e influencia-se quer para o bem ou para o mal (Pina e Cunha & Rego, 2020).

A liderança é construída diariamente, com pessoas que possuam as capacidades certas para serem líderes, mas também que possuam um planeamento estratégico desenhado para os seus colaboradores e bem alinhado com os objetivos organizacionais. O líder é então, responsável por cuidar dos seus colaboradores para que a sua equipa possa alcançar objetivos tangíveis, claros e que a perceção dos mesmos seja feita de forma integrada. Fazem parte também desta componente determinados aspetos tais como: a existência de decisões conjuntas, a importância da liderança ser partilhada e que fundamentalmente envolva todos, que incentive o desenvolvimento de novas ideias para resolução de conflitos, mas também uma clara avaliação da eficácia. A sua atuação na organização é apreciada pela mesma e aquando comparada com os valores culturais organizacionais possuem um impacto decisivo na própria consolidação da cultura.

Primeiramente, um líder deve ser dotado de capacidades que lhe permitam influenciar, motivar, entender e potenciar diferentes perfis de colaboradores assim como gerir a sua equipa da melhor forma possível. A liderança assume um papel de extrema importância na própria sobrevivência da organização, influenciada impreterivelmente pela cultura organizacional ou até mesmo, em certos casos de recriação da própria cultura.

O tema liderança tem sido alvo de grande destaque em estudos organizacionais (Yukl, 1994; Bryman, 1996) e é proveniente da Escola das Relações Humanas, onde Elton Mayo fomentava que o sucesso organizacional era alcançado por meio das relações

interpessoais desenvolvidas nas unidades de trabalho e que, esse era o grande poder de qualquer organização. O conceito Liderança, pode ser entendido 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” (Cunha *et al.*, 2003: 332). Assim como “cada vez mais crucial para a sobrevivência das organizações, na medida em que representa um elemento propulsor e responsável pelo processo bem-sucedido de mudança” (Kotter, 1997).

O Líder, na perspectiva do autor Bryman (1996: 26) é alguém que:

“define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele/ela define a missão da organização e os valores que a suportam.” Nesta ideologia, a Liderança assume um caráter de reforço na própria dinâmica motivacional e sobretudo, de inspiração para outros.

Cunha *et al* (2004) afirmam, por sua vez, que o verdadeiro segredo para as organizações serem bem-sucedidas está altamente relacionado com a Liderança. A sua perspectiva é fundamentada com características desejáveis e de reconhecimento num líder como pensamento estratégico, conhecimento do setor e influência política. Ainda que um líder seja essencial, são as pessoas que compõem a organização que a fazem alcançar a excelência e como o escritor americano *Zig Ziglar* afirma e cujas empresas deveriam ter em reflexão: “*You don’t build a business. You build people, and people build the business*”.

No entanto, quando surgem conflitos é necessário também ter em conta que de imediato os líderes são os responsáveis pelos mesmos, mas não se pode subestimar o papel dos liderados – que por vezes, alimentam lideranças eticamente e humanamente questionáveis (Pina e Cunha & Rego, 2020).

Assim, a liderança assume um dos papéis mais importantes na competitividade das organizações face ao mercado. A Liderança ideal na ótica dos autores Bowditch e Buono (1999), é conceito de grande complexidade e difícil de atribuir uma definição concreta dado

que, um estilo de Liderança poderá ser totalmente inadequado quando colocado em alguma situação propicia a isso.

O líder deve assim ser capaz de perceber a sua equipa, apoiar e demonstrar a ligação coerente e clara que pode existir entre essas práticas simultaneamente com aspetos de autoridade e de poder. Deve também, coordenar e alinhar os seus colaboradores da melhor forma para atingir os objetivos organizacionais assim como, ter em consideração que os seus colaboradores possuem objetivos, conhecimentos e características próprias assim como o próprio líder.

Diversas teorias compõem a grelha teórica deste conceito de enorme complexidade e que, impreterivelmente, foi gerando discussões bem como novos paradigmas ao longo do tempo. Primeiramente, retratado e centrado em identificar traços, características, comportamentos e estilos adotados pelos líderes (Bergamini 1994; Yukl, 1994; Bryman, 1996) posteriormente, o conceito evoluiu para abordagens de cariz situacional/contingencial - com o compromisso de determinar como é que a interação influencia os resultados e a relação líder-subordinado - que permitiu uma introdução às novas abordagens da Liderança em si.

Para Chemers (2000), a ajuda e acompanhamento dos colaboradores para executar as suas tarefas será alcançado se o líder for credível na legitimação da sua própria autoridade, estabelecer um bom relacionamento com os indivíduos capaz de os mobilizar, motivar, captar e reter a fim de alcançar metas, recompensas e, por fim, utilizar os seus conhecimentos, habilidades e motivação para concluir as tarefas predispostas.

Assim, a liderança envolve não só a conquista de pessoas, mas sobretudo permite dar-lhes espaço para que se entreguem, empenhem, dediquem “de coração, mente e espírito” em prol da excelência de um objetivo (Hunter, 2006).

Assim sendo, e segundo o autor Yukl (2009), as teorias da Liderança são essencialmente quatro: (1) traços, (2) comportamento, (3) poder-influência, (4) situacional, no entanto, todas

assentam na ideologia de que existe somente um único indivíduo a exercer a posição de Liderança, o Líder.

1. Liderança de Traços: A Liderança de traços é encarada como uma qualidade inerente ao próprio indivíduo. Tem por base identificar as características que tornam um líder bem-sucedido, as estruturas pessoais do indivíduo salientando as suas características pessoais por meio da própria identificação das qualidades/atributos de um líder: ascendência, integridade, autoconfiança, honestidade, ambição, sociabilidade e a sua esfera de poder. Estes traços definiam o sucesso de um líder ou a sua probabilidade de sucesso;
2. Liderança de Comportamento: A Liderança de comportamento enfatiza a produtividade, a motivação e sobretudo que, a qualidade dos seus colaboradores é proveniente dos seus líderes. Esta teoria é derivada dos estudos das Universidade de Iowa - estilos de liderança de um líder autocrático e democrático -, Universidade de Ohio – o líder age com base em estruturas de consideração e de estruturas de iniciação – e, Universidade de Michigan – onde os estilos que determinavam a efetividade da liderança se baseiam num *continuum* do conceito;
3. Liderança Influência - Poder: A Liderança de influência -poder clarifica a eficácia da liderança fruto de tamanho, tipo de poder e a forma como a mesma é exercida. Pressupõe uma força de poder bilateral, onde os subordinados e os líderes se envolvem num processo de influência recíproco;
4. Liderança Situacional: A Liderança Situacional sugere que a eficiência de um líder com determinados traços não é aplicável em todas as situações (Yukl 1989; House, 1971; Hersey & Blanchard, 1982; Vroom & Jago, 2000).

O Estilo de Liderança poderá assim ser caracterizado, como “os comportamentos e as atitudes habituais praticadas por um indivíduo na condução e exercício de atividades” (Wong, 2012) e, ainda, “(...) corresponde à abordagem utilizada pelos líderes nos processos de tomada de decisão” (Kladis,1997).

Os estilos de liderança adotados pelos líderes possuem então a capacidade de estimular, facilitar e agilizar a execução das tarefas, mas também criar um ambiente favorável ao exercício das funções dos colaboradores assim como, em contrapartida poderão estimular o oposto. O oposto sugere um ambiente competitivo, negativo, de desmotivação, de desconfiança e, simultaneamente uma falta de comprometimento dos colaboradores nas tarefas executadas pelos mesmos, acabando por influenciar noutras instâncias a *performance* da própria organização. A título de exemplo, um líder que nutra uma presença mais ativa pode incentivar as suas equipas caso sejam compostas por pessoas mais dependentes, caso contrário este estilo de liderança pode gerar sentimentos de desmotivação em pessoas mais independentes e autónomas causando algum desconforto nos colaboradores que se enquadrem neste parâmetro.

A liderança, contempla então um conjunto de práticas diferenciadas e impulsionadas por aspetos relacionados com confiança e influência, o que permite que quando esta ligação se encontra bem alinhada, o líder será o “guia” da sua equipa para o cumprimento dos objetivos organizacionais e, simultaneamente os objetivos elaborados para os seus colaboradores. Esta linha quando bem percecionada e firme gera aos líderes, quando efetivos, a fixação de objetivos e permitirá à sua equipa acompanhar e suportar a execução dessas metas.

Existe uma relação direta e proporcional entre o estilo de liderança adotado e aspetos como a comunicação, credibilidade e confiança dos colaboradores. O líder deve desenvolver credibilidade, confiança e o comprometimento dos seus colaboradores promovendo uma comunicação bilateral, eficaz, transparente e aberta permitindo que os interesses individuais de cada um sejam partilhados da melhor forma, para que se possa gerir um maior empenho da equipa na execução dos objetivos propostos.

Sumariamente, todo o processo de liderar contempla toda a envolvente dos comportamentos que permitem ao próprio gestor influenciar a sua equipa. Os comportamentos permitem “(1) a coordenação de atividades, em busca de processos cada vez mais confiáveis e eficientes; (2) o relacionamento interpessoal, de forma a manter boas

relações e aprimorar os seus recursos humanos; e (3) a articulação da equipa com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação” (Hörbe, 2016).

Segundo, os autores Cunha e Rego (2020), a boa liderança não depende somente dos líderes. Este fenómeno deve-se ao facto de até mesmo os grandes líderes ou aqueles que alcançam a denominada “fama carismática” como os autores referem: “(...) podem suscitar efeitos perversos se os equilíbrios não forem bem acautelados” e ainda, que os líderes considerados mais perigosos são os que atingem um certo estatuto dado que, ao não terem vigilância tornam-se mais suscetíveis a caírem em oportunidades em que “o disparate aumenta” (Pina e Cunha & Rego, 2020).

Para o autor Hughes (1996), a liderança pressupõe um cariz mais emocional e intenso de que a gestão em si. Nesse sentido, tendencialmente considera-se que os líderes sejam pessoas inspiradoras, carismáticas, prontas a enfrentar riscos, dinâmicos, familiarizados com mudanças e especialmente visionários. Estas características distinguem um líder de um gestor que, por sua vez, tende a tratar dos processos de forma mais racional e menos emotiva, mas também são mais preocupados com a eficiência, os procedimentos e o controlo em si do processo. Um líder eficaz consegue facilmente identificar a situação e o nível de maturidade dos seus liderados e progressivamente, adotar um estilo de Liderança adequado e apropriado (Melo, 2004).

Após várias abordagens, identifica-se que não existe uma única ou excelente forma de liderar, o que sustenta a ideia do autor Benevides (2010) que fomenta a ideia de não ser verdadeira a afirmação que sugere que, um estilo de liderança é sempre eficaz independentemente da situação por isso, cada tipo de situação requer uma Liderança diferente ajustada ao alcance da eficácia da sua equipa. O verdadeiro líder é, portanto, capaz de se ajustar às suas pessoas sob condições variadas uma vez que, possui um papel motivacional perante os seus e de propagação de valores organizacionais.

Ogbonna e Harris (2000), refletem que o estilo de liderança influencia a cultura organizacional e que simultaneamente a mesma, influencia o desempenho organizacional. Essas influências provêm de fatores internos e externos à organização e ainda assim,

Krishnan (2011) refere que o bom desempenho da organização é proveniente apenas por uma liderança transformacional, em que o líder é a fonte de incentivo dos seus seguidores catalisando-os para a obterem resultados cada vez melhores transformando os seus valores, atitudes e motivos.

A liderança transformacional foi um conceito inicialmente elaborado por Burns (1973) e mais tarde, por autores como Bass (1985) e Kishore *et al* (2013). Envolve um “processo de influência que sugere mudanças nas atitudes e crenças dos membros de uma organização, criando um comprometimento com as missões e objetivos da mesma” (Yulk, 1989). Este estilo de Liderança ultrapassa o interesse individual e salienta um maior interesse no bem da organização no seu geral (Hatter & Bass, 1988). Esta teoria dita também o apreço pelos valores como a justiça, equidade e humanitarismo e rescinde qualquer sentimento relacionado com medo ou ódio (Yukl, 1989; Cunha *et al*, 2004). Os líderes transformacionais distinguem-se pela sua capacidade de influenciar os seus seguidores, tornando-os mais conscientes dos valores e resultados das suas tarefas e estimula a importância de ultrapassarem os interesses individuais em prol dos interesses comuns à organização e suscitando-lhes a criação de emoções fortes. Perante os outros, o líder transformacional é uma esfera representativa e de grande valor de lealdade, admiração, confiança e por isso se sentem motivados os seus seguidores sentem-se motivados para fazer mais e melhor (Yukl, 1989).

Contrariamente à liderança transformacional, a liderança transacional motiva e apela aos seguidores os seus interesses individuais e a valores relevantes tais como reciprocidade, honestidade e responsabilidade (Yukl, 1989).

O estilo de liderança transformacional remete para um impacto positivo na aprendizagem organizacional relacionado com processos e resultados e ainda assim, possui um enorme contributo para aumentar as capacidades de colaboração entre as pessoas, a própria satisfação dos indivíduos nos processos de aprendizagem e todos os resultados positivos provenientes.

Em suma, para Cunha *et al.* (2016, p. 179) existe um conjunto de ações e práticas de liderança que devem ser adotadas para a promoção das virtudes, da felicidade e do desempenho a fim de potenciar os colaboradores nas organizações e por conseguinte, tornando-as mais virtuosas.

1.2 Valorização do Capital Humano na Diversidade Organizacional

A Gestão de Recursos Humanos é, assim, um dos principais mobilizadores que contribui para o desenvolvimento e sustentabilidade de qualquer organização (Nabeiro,2013). Seja de que empresa for, o sucesso empresarial passa pela gestão dos seus recursos e a otimização do seu Capital Humano.

As organizações atualmente devem ser transparentes, flexíveis e dotadas de políticas de valorização das suas pessoas, visando sobretudo o seu bem-estar pessoal e profissional. Assim sendo, as organizações focam-se em 3 parâmetros essenciais: reter, ganhar a confiança das suas pessoas e ainda, garantir o seu melhor empenho profissional tentando um *garantir um work-life balance*. A valorização das suas pessoas e do Capital Humano – as *skills* e conhecimentos – torna-se também fundamental para qualquer sucesso organizacional.

A lente crítica desta questão, passa por as organizações serem feitas por pessoas e para as mesmas e ainda, o facto de os colaboradores “serem a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas” (Cokins, 2007). Segundo Nojehdeh (2016), as organizações devem concentrar-se sobretudo na valorização do seu capital humano e intelectual de modo a conseguirem manter a sua sobrevivência e adquirir vantagem competitiva.

Assim, o maior desafio para as organizações também se relaciona com as suas pessoas, na medida em que é necessário potenciar o seu desenvolvimento e apoiar as mesmas, mantendo a dimensão humana e social como um dos principais pontos de maior atenção dentro das organizações. Concluindo, o sucesso de qualquer organização está nas suas pessoas, “independentemente da qualidade dos nossos produtos e serviços, não

podemos alcançar a verdadeira excelência se não atrairmos pessoas ótimas, desenvolvermos pessoas ótimas e mantivermos pessoas ótimas” Cockerell (2008:85).

A Gestão de Recursos Humanos permite a “articulação entre (1) motivações e atuações das pessoas, quer individual quer coletivamente e (2) as linhas de desenvolvimento de negócio” segundo Rego *et al.* (2018:114).

A partir da análise do Capital Humano é possível fazer o alinhamento e seguimento de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (Wright, 1998b) numa ótica de alinhamento da estratégia de negócio e posteriormente, no desenvolvimento do próprio capital humano numa ótica de criação e conseguir o maior partido do capital intangível (Gratton e Truss, 2003) e ainda, adoção de práticas organizacionais que visem alto envolvimento conforme fomenta Rego *et al.* (2018:114).

O Capital Humano é o principal ativo de qualquer organização pelo que, se torna essencial aproveitar e gerir o seu potencial já que se assume não só externamente, mas também como um fator diferenciador entre organizações independentemente do mercado em que se inserem.

Atualmente, vivemos num mundo dotado de grandes transformações céleres e que desafia os níveis de competitividade das organizações pelo que se torna essencial compreender o ser humano como um todo dotando-o de ferramentas que o permitam evoluir, competências que permitem melhorar a sua vida quotidiana e que influenciem também os seus níveis de *engagement*.

Assim, e segundo a autora as organizações deverão manter o Capital Humano altamente motivado, enquadrado com a mesma já que esses indicadores influenciam a produtividade, criatividade, responsabilidade e a qualidade que é transmitida dentro e fora das mesmas (Linares, 2013).

Adicionalmente, o sucesso das organizações depende do aproveitamento do potencial, do talento e das capacidades das pessoas e do trabalho em equipa, e não o contrário.

É nos dias de hoje pela comunicação que se inicia a análise organizacional, isto é, o controlo da comunicação é o que permite a evolução e desenvolvimento. Com base em Pereira (2004), tornam-se essenciais 7 ações: “(1) Exercer influência persuasiva sobre o comportamento das pessoas, dos grupos e da organização; (2) – Reduzir a incerteza e a ambiguidade; (3) – Prevenir o conflito; (4) – Regular os circuitos de reafirmação (*feedback*) essenciais à modelagem do comportamento organizacional; (5) – Cuidar da motivação, tanto no sentido de estabelecer, ajustar e precisar os objetos, quanto no de suscitar o empenhamento necessário a cada tarefa; (6) – Corrigir atribuições deficientes; (7) – Proceder à análise crítica da comunicação para estabelecer a sua verdade e legitimidade.”

O Capital Humano refere-se a todo o conjunto de características, conhecimentos, criatividade dos colaboradores relativamente à organização e que permite a geração de capital organizacional que, por sua vez, se traduz em criação de valor e vantagem competitiva para a organização. Assim sendo, o Capital Humano acaba também por remeter à definição de talento, isto é, aportar alterações altamente vantajosas para a organização na medida em que estão altamente relacionados com a gestão de talento e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014:13) a gestão de pessoas altamente relacionado com o Capital Humano, refere-se sobretudo a políticas e práticas que permitem a orientação e liderança do trabalho dos colaboradores, que engloba: “ i) Reter talentos na organização; ii) Promover uma cultura participativa e empreendedora; iii) Tornar o trabalho individual e coletivo, significativo, motivador e satisfatório; iv) Recompensar desempenhos exemplares e que permitam o alcance dos objetivos organizacionais; v) Analisar, avaliar e apontar melhorias no desempenho dos colaboradores; vi) Privilegiar a comunicação, transmitir conhecimentos e proporcionar feedback; vii) Fomentar uma organização sedimentada na aprendizagem contínua; viii) Proporcionar melhores condições de trabalho saudável; ix) Garantir a manutenção de relações saudáveis com os públicos internos, sindicatos e comunidade envolvente (*stakeholders*); x) Expandir as competências dos colaboradores, de modo a incrementar o capital humano da empresa e, em consequência, o capital intelectual; xi) Estimular o desenvolvimento e crescimento organizacional.”

Notoriamente, segundo Baker *et al.* (2006), após análise de estudo de caso, salientam que uma organização feliz permite o desenvolvimento de grandes níveis de criatividade,

resolução de problemas e chefias altamente empenhadas em cultivar um ambiente de trabalho assente em práticas de cooperação e responsabilidade fomentando o trabalho em equipa com vista a um objetivo maior: compromisso de todas as partes integrantes da organização com a visão e missão da organização em que se inserem.

Concluindo, conforme menciona o autor Dias (2014) “A vantagem competitiva estará no talento de excelência visto como uma efetiva marca de diferenciação de cada organização e na sua capacidade de a saber, adequadamente, gerir e liderar” e ainda, Steve Jobs que acredita que “Coisas incríveis no mundo dos negócios nunca são feitas por uma única pessoa, são feitas por uma equipa”.

1.3 Motivação e *Commitment* Organizacional

Segundo Cockerell (2008:85) as empresas deveriam transformar as suas pessoas na sua própria marca, defendendo a ideologia de que todos os profissionais das mais diversas áreas devem dar ênfase à importância e impacto que as suas pessoas têm dentro da organização.

Tanto as organizações e as pessoas possuem uma relação de influência mútua, isto é, as organizações são feitas por pessoas e para as mesmas. As empresas possuem um enorme impacto na vida quotidiana dos seus colaboradores e ainda, noutra vertente, as mesmas são influenciadas pelas suas pessoas na medida em que cada um, pensa, sente e age e influencia notoriamente toda a envolvente organizacional.

Para o sucesso organizacional é necessário haver pessoas altamente dispostas, comprometidas, participativas e movidas pela vontade de atingir um propósito e objetivo comum permitindo aos seus constituintes variadíssimas necessidades individuais: económicas, emocionais, intelectuais, etc.

Segundo Bilhim (2014), as empresas deverão ser “devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e

informação" e detêm uma alta relação de influência na medida em que não há organizações sem pessoas e as mesmas são detidas como fator diferenciador no mercado em que operam.

Assim, torna-se fulcral alinhar os objetivos, valores e princípios organizacionais para que possam motivar os seus colaboradores e contribuir para altos níveis de *Engagement* que se torna um dos fatores organizacionais mais importantes no ponto de vista de retenção.

Segundo Lewis (2014), colaboradores com níveis altos de satisfação são capazes de atingir e agregar mais valor a nível organizacional. Numa ótica de os colaboradores estarem altamente comprometidos com a organização, a mesma terá que trabalhar para que possam atingir os seus objetivos individuais o que não se torna muitas vezes exigente já que as organizações dispõem de uma enorme esfera de colaboradores que possuem características, valores, motivações, aspirações, personalidades e atitudes distintas, mas também crenças, educação e experiências pessoais.

Nesse sentido, o *engagement* é tido como essencial, sobretudo quando se pretende avaliar o desempenho no trabalho e acaba por derivar da gestão da organização (chefias, superiores, etc.). O conceito, no geral, pode ser confundido com *commitment* organizacional. *Commitment* organizacional sugere o lado organizacional e não o lado pessoal. Nesse sentido, refere-se à ligação afetiva à organização e define a relação entre os colaboradores e a própria organização em si. Apesar de semelhantes, o conceito de *engagement* não é uma atitude face à organização, mas sim ao trabalho em si e predispõe uma associação ao termo "energia". Apesar de serem conceitos altamente confundidos, o *engagement* é um estado positivo de preenchimento, caracterizado por níveis de ativação, energia e entrega perante o trabalho sendo considerado prazeroso.

Abordar o *commitment* organizacional e muitos outros conceitos a que o tema do presente da presente dissertação dá espaço, remete inevitável para a necessidade de se abordar a Motivação. A Motivação traduz-se numa "tensão afetiva suscetível de desencadear uma atividade com vista a alcançar um determinado desejo/objetivo (Eccheli, 2008), que pode surgir de uma necessidade, isto é, um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir à

ação, com vista a alcançar resultados atrativos que visam a satisfação de uma necessidade (Oliveira, 2010).” (Ribeiro *et al*, 2018).

Assim, a motivação é designada por “força inata que nos impulsiona, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos” e ainda, baseada em emoções especialmente no desejo por experiências emocionais positivas e, conseqüentemente, por evitar experiências negativas, onde a definição de positivo ou negativo varia de indivíduo para indivíduo e do seu estado psicológico no momento, independentemente de normas sociais (Ribeiro *et al*, 2018).

A motivação tem assumido uma importância notória para as organizações sendo que, é através da mesma que as próprias conseguem obter níveis de desempenho e produtividade mais altos, através de esforços coletivos para que os resultados desejados e as metas estipuladas pela organização possam ser alcançados (Nascimento, 2008). Colaboradores altamente desmotivados não permitem assim que as organizações prosperem, desenvolvam e se assumam de forma sustentável (Ribeiro *et al*, 2018).

Segundo Allen e Meyer (2000) que sustentam o modelo tridimensional, o comportamento organizacional assume três enfoques. A partir de vários estudos de autores como Becker (1960), Mowday et al. (1982) e Wiener (1982) foi possível sintetizar os três principais enfoques: (1) afeto, (2) ação e (3) permanência. Assim, o primeiro enfoque determina a noção de afeto que o indivíduo tem para com a organização, permitindo a estimulação de motivação, de gosto pelo trabalho, partilha de valores e envolvimento em papéis organizacionais - *affective commitment*. Interligado, os autores definiram o segundo como a continuação de uma ação após análise de custos e comprometimento - *continuance commitment* e por último, o terceiro que propõe um sentimento de permanência do indivíduo por obrigação - *obligation commitment*.

Adicionalmente, Allen e Meyer (2000) defendem que as formas de comprometimento acima mencionada estão relacionadas com a intenção de colaborador permanecer numa organização ainda que poderá diferir o tipo de comprometimento.

Notoriamente, a intenção de permanência numa organização poderá diferir, mas o seu propósito é comum à base afetiva existente, daí colaboradores com as suas necessidades básicas e experiência dentro da organização o faz estabelecer um laço afetivo mais enraizado e forte e subseqüentemente, altamente comprometido com os objetivos e valores organizacionais. Mais ainda, fortalece o sentimento e desejo de permanência perante a organização.

Commitment organizacional é estudado por vários autores e é notória a dificuldade de uma definição concreta do conceito ainda que, com base em diversos estudos o conceito sugere que há uma vasta ampliação do conceito em torno da sua dimensionalidade e validade empírica (Balsan et al., 2015; T. E. Becker, Klein, & Meyer, 2008; Menezes, Aguiar, & Bastos, 2016; Rodrigues & Bastos, 2010; Solinger, Olffen, & Roe, 2008).

O conceito de *commitment* organizacional surgiu numa ótica de retenção dentro das organizações de colaboradores altamente competente e motivados com as relações de trabalho e a procura permanente do colaborador estar numa organização onde predomine espíritos de pertença, recompensa e valorização aliado à necessidade de bons desempenhos, trabalho de qualidade em prol dos objetivos organizacionais existentes (Barros, 2007).

Por sua vez, a motivação e o *commitment* organizacional tornam-se fulcrais para o bom desempenho de qualquer organização independentemente da sua área de atuação para que a organização possa ser dotada de mecanismos que lhe permitam prosperar e atingir os objetivos propostos.

1.4 Engagement

As organizações são feitas por pessoas e para as mesmas. Hodiernamente, não basta apenas ter colaboradores competentes, mas sim pessoas com altos níveis de *engagement* e que possuam não só a capacidade de reter esse *engagement* individual, como conseguir transbordar para outros e enraizar no meio organizacional.

No mundo empresarial de hoje não basta apenas ter colaboradores competentes, mas essencialmente com fortes níveis de *engagement* - pessoas que tenham a capacidade de conseguir transbordar esse *engagement* para outros e ainda, aliar ao desempenho das suas tarefas -. Esta conjugação de fatores e a boa gestão do seu capital e potencial humano, é o que permite às organizações ganharem poder perante os seus concorrentes e visibilidade na sociedade. Atualmente, a dimensão humana nas organizações tem ganho cada vez mais destaque e, simultaneamente, a ideologia de que as pessoas são consideradas a chave de qualquer sucesso organizacional tem aberto novas portas sobretudo em pesquisas de foro académico.

Introduzindo o conceito de *engagement*, definido pelo autor Welch (2011) como: “um desempenho cognitivo, emocional e comportamental por parte dos colaboradores aquando da execução das suas tarefas, causando um sentimento de segurança, uma sensação de “dependência” e simultaneamente de disponibilidade” é portanto, caracterizado como um estado que liga emocionalmente os colaboradores às organizações (Rodrigues, 2019).

Nessa perspetiva, a Comunicação Interna deve ser tida como elemento crucial para o *engagement* dos colaboradores assim como, para o entendimento da esfera organizacional essencialmente desenvolvida para os seus membros de forma personalizada, rigorosamente pensada e muito criteriosa.

As literaturas deste conceito têm sofrido evoluções ao longo dos tempos. Proveniente da Psicologia Positiva epositor ao conceito *Burnout*, é normalmente caracterizado, de acordo com Guerra (2013), por “compromisso no trabalho” e está altamente interligado com o desempenho no trabalho afetando-o de forma positiva. Na definição do conceito, o autor Kahn ganha um enorme destaque ao definir *engagement* como “estado de ‘*harnessing of organization members*’” no qual os colaboradores se expressam sobretudo fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o seu desempenho no trabalho (Kahn, 1990, p. 694). Como complemento da abordagem do autor, os autores Maslach e Leiter (1997) definem que o conceito *engagement* é caracterizado por: eficácia, envolvimento e energia.

Mais tarde, o conceito de *engagement* evoluiu para *Work Engagement*. Deu-se, portanto, um maior destaque ao comportamento individual dos colaboradores e, ainda

permitiu uma melhor compreensão daquilo que se designa como desempenho organizacional.

Este conceito de *Work Engagement* compreende, segundo Rigg (2013: 60) “o envolvimento das emoções, comportamento e cognições, e comportamentos extra-papel”.

Adicionalmente, pode ser compreendido como uma atitude e/ou estado de espírito relacionado com o trabalho, caracterizado por dedicação, absorção e vigor (Schaufeli, 2002; Bakker *et al.*, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Assim sendo, o vigor é definido por altos níveis de energia e de resiliência sobretudo mental perante o trabalho, bem como a vontade própria do indivíduo se empenhar nas tarefas do seu *daily work* e ser persistente perante as mais diversas adversidades. A dedicação por sua vez, contempla o lado mais emocional da questão e refere-se ao facto de o indivíduo estar fortemente ligado ao seu trabalho, sendo caracterizado por sentimentos como: pertença, orgulho, entusiasmo, desafio e sobretudo inspiração. Por último, a absorção envolve uma componente mais relacionada com a parte cognitiva, que remete os colaboradores para estados de forte concentração e alegria perante o exercer das suas tarefas (Bakker & Schaufeli, 2010; Bakker *et al.*, 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Colaboradores altamente “*engaged*” significa que possuem um alto nível de *engagement* no trabalho. Estando altamente empenhados e dedicando uma grande parte do seu tempo ao trabalho, não significa necessariamente que os colaboradores trabalhem de forma compulsiva – definição do conceito *workaholism*.

A caracterização dessas pessoas passa por: (1) serem e estarem mais predispostas a novos desafios; (2) mais disponíveis na receção de novas informações e consequentemente, mais produtivos; (3) mais predispostos assim como terem a capacidade de proactivamente “contagiarem” o meio organizacional que os envolve. Concluindo, têm comportamentos mais ativos, positivos e pró-ativos.

Nesta linha de pensamento e segundo o autor Jorge Marques (2016), os colaboradores “*engaged*” possuem um melhor desempenho perante os outros. Este facto deve-se a 4 razões: (1) Sentem com mais frequência emoções positivas e aplicam-nas com mais frequência no seu *daily basis*; (2) Possuem uma saúde melhor o que predispõe um sentido de concentração e dedicação das suas habilidades nas tarefas; (3) Têm facilidade em contagiar os outros com quem partilham o ambiente organizacional com a sua predisposição; (4) Criam os seus próprios recursos de trabalho assim como os seus recursos pessoais. Assim sendo, os colaboradores “*engaged*” são provenientes de um “*fit*” com a organização, onde os mesmos sentem que têm um propósito e o próprio trabalho lhes traz significado porque se encontra de acordo com os seus valores individuais - de autenticidade - e ainda, associado a uma sensação de segurança psicológica, mas também a uma disponibilidade física e mental.

Segundo Mishra *et al* (2014), a Comunicação Interna tem também como função, a construção de uma cultura totalmente transparente e originadora de confiança dentro das organizações e, ainda, vista como sinal de honestidade junto dos colaboradores, o elo mais importante de qualquer organização. Essa transparência é o fio condutor para que os colaboradores tenham uma identificação clara dos valores e princípios organizacionais e, conseqüentemente, torna-se expectável no futuro um aumento do nível de *engagement* dos mesmos perante a organização (Karanges, 2014).

A criação e conseqüentemente, o aumento do nível de *engagement* e das relações mútuas existentes entre os colaboradores e as organizações, definem e tornam mais sólido o papel estratégico da Liderança Organizacional e da Comunicação Interna uma vez que, quanto mais potenciado o nível de *engagement* for, maiores são os “índices de ligação emocional e cultural” (Brandão, 2018) face aos objetivos e valores organizacionais existentes. Quanto mais “*engaged*” os colaboradores estiverem, mais habilitados estarão para processos de mudança, preparados para adversidades e permite-lhes uma maior sensibilidade para anteciparem problemas, cenários ou impactos que sejam menos favoráveis para a organização (Meyer & Allen, 1997).

Adicionalmente, permite abrir portas à inovação, à criação de relacionamentos com base na confiança e geradores de *engagement*, mas também a mudanças favoráveis à organização. Assim sendo, é notória a relação que os grandes alicerces detêm - a Comunicação Interna e o *engagement*.

Para se sentirem mais “*engaged*”, os Recursos Humanos da organização necessitam de mecanismos proporcionados pela Comunicação Interna, tais como sentimentos de confiança, conforto, segurança, pertença, integração, envolvimento, entre outros potenciados pelos diversos canais que a compõem. Para tal, existem princípios orientadores que sustentam a integração de ideias e permitem gerar sentimentos de pertença, cuidado e valorização. Os princípios são, segundo Eliás & Mascaray (2003) e num total de quatro:

1. “Ser um elemento integrante e interativo do sistema organizacional”;
2. “Ser um elemento facilitador da integração, participação e desenvolvimento do projeto empresarial”;
3. “Ser um agente de mudança, adequando a organização às novas exigências da evolução tecnológica e social”;
4. “Ser um elemento de coesão, permitindo à organização orientar todas as suas ações para a execução e desenvolvimento do seu projeto empresarial face ao âmbito estratégico da sua gestão, comunicação e cultura organizacional”.

Ora, a Comunicação e o *engagement* estão altamente relacionados daí advêm as teorias de vários autores quando afirmam que os níveis de *engagement* dos colaboradores são proporcionados por diversos fatores, sendo um deles a Comunicação Interna.

Deste modo e segundo Brandão (2018), a Comunicação Interna destaca-se no meio organizacional como meio de reforço da valorização das pessoas e onde os níveis de *engagement* implicam a promoção e desenvolvimento do carácter organizacional, o sentimento de que os colaboradores trabalham com significado, a própria prosperidade interpessoal e a sua realização, comportamentos subjacentes, emoções positivas e ainda,

potenciar e envolver os integrantes do seio da organização em termos culturais, a própria identidade organizacional e até mesmo social.

Capítulo II - Comunicação Organizacional - A Comunicação Interna e a relação de influência na geração de *Engagement*

2.1 Comunicação Organizacional e impacto da comunicação interna na dinâmica das organizações

A dimensão estratégica e empresarial da comunicação interna é fundamental porque é a partir da mesma que a estrutura da organização se consolida. Para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna os colaboradores são o principal objetivo, mas não são quantificados como números. Torna-se, portanto, fulcral conhecer as particularidades de cada um, as subculturas em que os mesmos estão inseridos e, simultaneamente, entender que o mundo evolui de forma célere. Por conseguinte, na época moderna, falar de comunicação é falar de estratégia. Logo, a comunicação interna deve ser vista como estratégica e elemento altamente influenciador e potenciador dos níveis de *engagement* dos colaboradores da organização assim como, geradora de felicidade organizacional quando bem fomentada. A comunicação permite a criação de ideias, soluções para problemas e união entre todos os constituintes da organização (Quirke, 2008).

O comportamento organizacional sugere de acordo com Newstorm (2006) ao modo como as pessoas, quer sejam individuais ou em grupo, atuam e interagem entre si dentro das organizações sendo notoriamente influenciado por valores, crenças, missão e valores. Abordar o comportamento organizacional, torna-se essencial na abordagem da comunicação organizacional na medida em que, ainda segundo Newstorm (2006) é através da análise desse comportamento que é possível compreender os comportamentos dos indivíduos influenciados por uma variedade enorme de condições, entender os motivos que determinam ações e, por último, o controlo do comportamento dos colaboradores.

Wagner III e Hollenbeck (2009) salientam que o comportamento organizacional tem por base a mudança do comportamento humano, compreensão, clarificação e previsão. Mais precisamente, o comportamento organizacional com base na ideologia abordada engloba 3 pontos: 1) comportamento observáveis e estados dos colaboradores; 2) analisar e diferenciar os comportamentos individuais dos comportamentos dentro do meio organizacional; 3)

avaliar o comportamento do seio organizacional que se baseia em emoções, comportamentos, estados e ainda, comportamentos observáveis.

Apresentam ainda, o princípio de que o comportamento organizacional divide-se em 3 níveis distintos: 1) Micro - que sugere um foco centralizados nos indivíduos; 2) Meso - que se centraliza nos grupos organizacionais e a sua atuação conjunta e ainda, 3) Macro - focada na organização em si e na sua ação coletiva.

Ainda que surjam diferentes óticas distintas sobre o comportamento organizacional, assim como a explicação de fenómenos para Robbins e Judge (2017), o conceito relaciona-se com o impacto que os grupos ou indivíduos têm no comportamento das organizações para maximizar a sua eficácia. Assim, sugerem que o comportamento organizacional acaba por ser o resultado do alinhamento de princípios organizacionais com ótica à padronização do comportamento dos colaboradores. Os autores McShane e Glinow (2017:14) acrescentam também a esta visão que “o comportamento organizacional analisa o comportamento dos empregados, decisões, perceções e respostas emocionais e examina como indivíduos e equipas em organizações se relacionam uns com os outros (...)”.

2.2 Papel estratégico da Comunicação Interna

A lente crítica da questão, passa por as organizações serem feitas por pessoas e para pessoas, e ainda, o facto de os colaboradores “serem a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas” (Cokins, 2007). Em contrapartida, o maior desafio para as organizações também se relaciona com as suas pessoas, na medida em que é necessário potenciar o seu desenvolvimento e apoiar as mesmas, tentando sempre manter a dimensão humana e social como principal preocupação no seio organizacional.

Neste contexto, surge a pertinência da ligação entre a comunicação interna e o *engagement*, onde o mais importante é que as organizações entendam que a conjuntura da mudança em si não é evidente para todos. E, por isso, há que dar a entender o porquê, para

onde e de que forma a organização pretende atingir os objetivos estipulados para que os seus colaboradores estejam devidamente alinhados, informados e caminhem em prol do objetivo. Necessariamente, é fundamental existir empatia e aceitar os ritmos diferentes dos envolvidos, onde as relações de confiança requerem uma confiança construída por meio de uma comunicação clara e bem entendida pelas partes envolvidas.

Schultz (1961), reconhece a importância à comunicação interna como meio para atingir o sucesso organizacional e ainda que, é através dos esforços dessa área que as organizações têm o que mais esperam dos colaboradores: comprometimento, alcance dos resultados como se fossem resultados individuais e ainda, nutrir e despoletar os mais diversos sentimentos/*feedbacks* positivos.

Assim sendo, primeiramente, torna-se crucial avaliar e fazer um retrato da comunicação interna, assim como uma análise que remete para a forma como a mesma detém e se assume como mecanismo essencial no *engagement* dos colaboradores numa organização, mas também como a própria comunicação interna deve adotar múltiplas soluções para chegar a todos de forma estratégica.

De acordo com Camara *et al.* (2016), a comunicação interna assume-se como qualquer comportamento verbal ou não-verbal que sugere a criação de laços entre colaboradores, mas também a geração de sentimento de pertença contribuindo para a integração dos mesmos no contexto organizacional não focada apenas na transmissão de informação. Focam também que o conceito se assume como um “aparelho circulatório” que permite a resolução dos mais diversos problemas e quando bem seguido, uma plenitude de oportunidades de desenvolvimento organizacional.

Segundo Elias & Mascaray (2003), a comunicação interna tornou-se um elemento de coesão e uma área de grande enfoque para garantir o bom funcionamento de uma organização interligando com o defendido por Ferrari (2016) que atribui uma responsabilidade à comunicação interna de possibilitar um equilíbrio entre expectativas, satisfação e de relação entre a visão e missão das organizações.

Como mecanismo potenciador, Argenti (2008) e Rego (2016) analisam que num processo de comunicação que passa por transmitir ideias claras e que ajustadas a cada público para que possam ser perceptíveis se assumem como competências necessárias para o processo comunicacional assim como, adaptar o próprio discurso através do meio de comunicação adequado e promover o feedback dentro de uma organização é um mecanismo de transparência e transmissão de confiança (Dortok, 2006).

Notoriamente, torna-se fulcral abordar-se comunicação formal e não formal que é escolhida mediante a situação, o público e o meio de comunicação. Cunha *et al.* (2016) sugerem a comunicação formal é a que sugere influência da hierarquia organizacional, isto é, a comunicação oficial que por vezes surge no meio organizacional como “autoritária”, por sua vez a comunicação informal surge de forma deliberada, livre de formalidades e por vezes espontânea não dependente de um meio de comunicação organizacional oficial.

Para Rego (2016) a comunicação informal urje numa ótica de resolução de problemas e por meio de semelhanças pessoais facilitadores de redes de comunicação que por vezes “vazios de informação que a comunicação formal não preenche”. Associada à libertação de formalidades, o autor sustenta também que a comunicação informal é um veículo de comunicação de grande ênfase no que se assume a uma partilha facilitada, célere, credível e notória aquando compara com a comunicação formal (Argenti, 2008).

Os vários mecanismos de comunicação permitem um clima organizacional positivo, no entanto segundo Rego (2016) e Cunha *et al.* (2016) os tipos de fluxo comunicacional também se assumem como meio influenciador do clima organizacional sendo estes:

- 1) descendente - apresenta-se sob forma de diretrizes de trabalho, procedimento que surge das estruturas hierárquicas para os seus subordinados (Cunha *et al.*, 2016)
- 2) ascendente - apresenta-se sob forma de *feedback* que surge muitas das vezes de subordinados para os seus superiores hierárquicos;
- 3) horizontal - apresenta-se sob forma de partilha de informações entre colaboradores com um nível hierárquico semelhante;
- 4) diagonal - apresenta-se sob forma de desvalorização de posições hierárquicas.

As organizações que detenham clara as formas de comunicação - formal e informal - são organização altamente virtuosas que conseguem utilizar a sua dupla funcionalidade como vantagem já que permite a transmissão de informação e um maior laço de afinidade entre os diversos membros da organização independentemente do seu nível hierárquico (Rego, 2016).

Notoriamente, a comunicação interna possui um carácter estratégico já que não se apresenta apenas sobre forma de comunicação formal, mas tendo em conta também a importância da comunicação informal e as suas vantagens como meio de instrumento de construção de relações interpessoais mais fortes, afetivas e notoriamente mais confiantes (Welch & Jackson, 2007).

A comunicação interna estratégica assume nesta posição um carácter altamente importante e desafiante para as organizações na medida em que, se permite ser o “enquadramento ponderado e proactivo de mensagens adaptadas para satisfazer as necessidades temporais, informativas e afetivas dos colaboradores” (Omilion-Hodges & Baker, 2014).

Colaboradores que estejam envolvidos num clima de confiança, com altos níveis de compromisso para atingir os objetivos organizacionais (Tourish, 1997) assumem-se como embaixadores organizacionais já que projetam a organização para o exterior através de impressões individuais e influenciar a identidade organizacional para os restantes. Mazzei (2014), interligando com o conceito de comunicação interna em si, defende que os colaboradores “processam, procuram, interpretam e disseminam, ativamente, a informação” o que permite às organizações quando bem conseguida uma comunicação interna estratégica eficaz que se traduza no alinhamento da missão, valores e objetivos organizacionais medidos com base no comprometimento das suas pessoas e como potencial influenciador do futuro organizacional rumo ao seu sucesso.

Para que a comunicação interna estratégica possa ser eficaz, o meio organizacional deve possuir líderes acessíveis, que potenciam a doação e entrega constante de feedback em qualquer medida que possa surgir assim como a participação de todas as demais partes integrantes da esfera organizacional para uma tomada de decisão altamente célere e eficaz (Mazzei, 2014).

Neste processo de uma comunicação interna estratégica eficaz, torna-se essencial de um ponto de vista estratégico, uma seleção dos meios de comunicação a utilizar em cada situação e para os diferentes públicos a que terá como objetivo atingir (Men, 2014). Assim, cada meio de comunicação atrai públicos diferentes, a escala e a velocidade da mesma já que depende do perfil, cultura, colaboradores e proporção (Dévényi, 2016).

A comunicação permite uma partilha constante de crenças, valores, perceções, informações e relação entre os colaboradores independentemente do seu nível hierárquico para que se unifique e proporcione impacto dinâmica organizacional, vantagem competitiva, compromisso e identificação das partes integrantes do meio (Dolphin, 2005; Dermol & Širca, 2018).

Por sua vez, a comunicação interna permite um *fit* entre a informação dos colaboradores alinhada para a concretização dos objetivos organizacionais que passa pela identificação de problemas e oportunidades que visam a criação de valor assente em partilhas de significados e com altas estruturas de confiança (Quirke, 2008).

2.3 Impasses da Comunicação interna - Barreiras e desafios

O modo como as pessoas comunicam entre si assim como os instrumentos que utilizam para tal, tem-se desenvolvido de forma notória a grande parte devido a uma transformação massiva associada a novos desenvolvimentos tecnológicos da era da globalização. Assim, processos organizacionais certamente foram forçados a adaptar-se.

Cada vez mais, tornou-se fulcral a adaptação à nova realidade da comunicação na medida em que devem existir um fit entre os instrumentos utilizados para comunicar a mensagem, a forma como esta é comunicada e ainda como a mesma é percebida pelo público-alvo como definem os autores Verčič & ŠPoljarić (2017:95) “cada meio significa um tipo diferente de envolvimento e define a dimensão e a velocidade da comunicação”.

Como suporte de mecanismo de comunicação, os próprios meios de comunicação podem assumir-se de diversas formas sendo categorizados em: meios tradicionais - revistas,

intranet, entre outros - e os *social media* - blogs, podcasts, entre outros- (Friedl & Verčič, 2011).

Segundo Smith e Mounter (2008: 79-91) os meios de comunicação mais eficazes são refletivos pela comunicação cara a cara que permite o melhor entendimento tanto individual como em massa da mensagem a ser passada e recepcionada pelos colaboradores onde poderá ser também avaliada a sua receção da mensagem através da linguagem corporal. Assim, podem estabelecer-se quatro grandes tipologias de comunicação interna das organizações: 1) oral; 2) escrita; 3) audiovisual; 4) digital.

- 1) Comunicação oral diz respeito à troca de ideias geradora de *feedback* podendo ser ajustada ao público-alvo e personalizada;
- 2) Comunicação escrita destaca sobretudo os meios de comunicação que não permitem *feedback* imediato e normalmente associadas a revistas, *reports* ou *newsletters* organizacionais;
- 3) Comunicação audiovisual permite atenuar barreiras geográficas através de sinais verbais ou não verbais (Cunha *et al.* 2016: 421) que poderão ter lugar em reuniões *online* e normalmente associados a uma comunicação mais privada;
- 4) Comunicação digital transformou de imediato o modo de comunicação entre as organizações e os seus colaboradores. Isto é, permitiu acelerar vários mecanismos tanto de comunicação oral como escrita de forma célere e imediata.

Os meios de comunicação permitem, acelerar processos de socialização organizacional já que representam vários fluxos de informação transmitindo de forma célere valores, missão e objetivos organizacionais reconhecidos por todos os colaboradores contribuindo para o seu comprometimento, motivação, integração e geradora de um clima organizacional positivo assente em práticas de comunicação altamente eficazes.

Os líderes organizacionais devem ajustar as ferramentas de comunicação ao que se pretende transmitir para garantir a sua máxima eficácia (Cunha *et al.*, 2016) assente em autenticidade nas informações, participação de toda a esfera envolvente e ainda, com o objetivo de existir e manter uma comunicação bilateral (Kunsch, 1997).

Gibson *et al.* (2012: 441- 445) definem a intranet - e extranet, emails, redes sociais e blogs como algumas das ferramentas que na esfera da globalização destacam-se como auxiliares de comunicação interna.

Embora exista uma grande variedade de instrumentos de comunicação o essencial é adaptar os suportes de comunicação aos objetivos pretendidos, ao que se pretende comunicar permitindo uma percepção dos colaboradores clara quanto à mensagem que é pretendida pela organização e assente na facilidade de transmissão, simplificação e eficácia da mesma (Rego, 2016: 65).

Com a globalização e o desenvolvimento das tecnologias de informação aumentou os suportes comunicacionais através da criação de meios que permitem uma maior partilha de conhecimento e informação, a diminuição de barreiras geográficas, interações quase imediatas e diárias e ajustar práticas organizacionais até então demoradas pela centralização dos processos. Com os ajustes organizacionais dos suportes, os colaboradores sentem-se valorizados, comprometidos e direcionados para os valores, objetivos e cultura organizacional ainda que, os líderes possuem um papel de enorme relevância necessitando de garantir a transmissão correta da mensagem, definir o meio de suporte adequado e ainda o significado pretendido bem como o que será rececionado.

2.4 Relação de influência da Comunicação Interna no *Engagement*

A comunicação interna torna-se, portanto, um meio para atingir um fim sendo este, uma dedicação por parte dos colaboradores que se torna intensa, flexível, inevitável e inquestionável. O conceito em si, é descrito de forma clara por vários autores, embora Rodrigues (2019), faça uma descrição sucinta do termo como:

“a comunicação entre os gestores estratégicos de uma organização e os seus *stakeholders* internos, projetada para promover o compromisso dos colaboradores para com a organização, despertar neles um sentimento de pertença, consciência das permanentes mudanças no ambiente e de compreensão dos objetivos da empresa.”

A relação da comunicação interna com o *engagement* tem sido um tema de grande estudo e de opinião para muitos autores. Assim sendo, e analisando os mais diversos estudos, reflete-se para a simbologia de que as boas práticas de comunicação interna nas organizações geram aumentos e conseqüentemente, altos níveis de *engagement* nos colaboradores (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015; Verčič, Vokić & Ćorić, 2017).

Relacionado com a comunicação interna, o conceito de *engagement* urge com uma importância de relevo e é definido por Welch (2011), como:

“um desempenho cognitivo, emocional e comportamental por parte dos colaboradores aquando da execução das suas tarefas, causando um sentimento de segurança, uma sensação de “dependência” e simultaneamente de disponibilidade”.

É, portanto, caracterizado como um estado que liga emocionalmente os colaboradores às organizações (Rodrigues, 2019).

Deste modo, é importante clarificar fundamentalmente os conceitos – comunicação interna e *engagement* – e, posteriormente, a que nível existe uma relação de influência da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores.

Para que estes dois conceitos se conectem e resultem em simultâneo, a comunicação interna deve assumir-se em três formas - clara, eficaz e inovadora - prevendo aquelas que são as necessidades internas, mas essencialmente é tida como o meio mais propício para potenciar o *engagement*. A Comunicação Interna assume-se nos mais diversos canais de comunicação, tais como: o recebimento de *feedback* constante dos colaboradores ou até a própria criação de espaços onde os colaboradores se possam exprimir (Ruck & Welch, 2012).

A comunicação interna não deve ser delimitada a um conjunto de canais, visto que envolve e emite uma partilha constante entre as partes e assume uma inevitável relação de influência de quaisquer significados simbólicos que compõem a estrutura organizacional. Como sustenta Miguel Pina e Cunha (2016), as organizações humanas são redes de comunicação. Nessa perspetiva, a comunicação interna deve ser tida como elemento crucial

para o *engagement* dos colaboradores assim como, o primeiro mecanismo a ser utilizado para fomentar o bom entendimento da esfera organizacional e altamente desenvolvida para todos os membros da organização, tendo em conta quaisquer especificidades. Assim sendo, deve ser idealizada de forma personalizada, rigorosamente pensada e muito criteriosa, uma vez que se assume como uma variável altamente relacionada com a visão do líder e ainda, uma função de gestão.

O conceito contempla um papel estratégico fundamental no que se relaciona à atração, retenção e desenvolvimento dos Recursos Humanos, assim como no desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os colaboradores. O papel da comunicação é essencialmente tornar as organizações socialmente mais responsáveis (Brandão, 2008). Pode-se então sistematizar-se que, qualquer organização é o resultado da sua comunicação interna.

Assim sendo, para uma melhor compreensão do conceito de comunicação interna é importante refletir que qualquer comportamento, seja este verbal ou não verbal, é comunicação por isso, torna-se crucial entender que “se a comunicação é comportamento, sempre que há um comportamento há comunicação” (Cunha, 2016, p. 540).

No seio organizacional os colaboradores encontram-se sempre em constante comunicação, quer seja através de gestos, falas ou atitudes por isso, é importante reter que a construção da ideia que os mesmos possuem da organização é influenciada por mensagens que o indivíduo recebeu ou interpretou, significados que o próprio lhe atribuiu, experiências em que é envolvido. Mas também, de comportamentos percebidos em segundo plano, sendo através deste conjunto de partilhas que o próprio indivíduo vai delinear o seu comportamento e as suas ações na organização.

Um dos aspetos cruciais da comunicação interna remete para a importância que a empresa atribui aos seus Recursos Humanos – a chave para o sucesso organizacional –, atribuindo uma importância extrema à forma como a organização se relaciona e lhes atribui valor.

Segundo Brandão (2018: 96), a comunicação interna é:

“um sistema de interações que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de “socialização organizacional”.

E ainda, como fonte de referências valorativas e culturais junto dos seus colaboradores, bem como ser um decisivo elemento integrante do sistema organizacional, facilitador da plena integração dos seus colaboradores, e agente de mudança e de coesão interna (Duterme, 2002; Elias & Mascaray, 2003).

Uma comunicação interna transparente permite a minimização de futuros problemas. Assim, quando bem desenvolvida, estruturada e devidamente adequada permite a consolidação das várias partes concordantes dentro da organização bem como, o claro desenvolvimento dos relacionamentos internos de forma clara, esclarecedora e integradora perante os colaboradores (Brandão & Portugal, 2015).

Adicionalmente, permite que haja um maior vínculo aos valores da organização e simultaneamente nos comportamentos que são gerados. É então, considerada um “veículo” condutor de facilitação de relacionamentos, do “sentido e propósito organizacional” e, ainda, meio de encaminhamento dos interesses mútuos para um caminho comum entre as várias partes integrantes de uma organização (Ferrari, 2016).

Neste sentido, sugere-se que as organizações sejam “organizações virtuosas” ou seja, que sejam capazes de promover condutas diárias que assentem em boas práticas (quer estas sejam em ambiente laboral ou fora do mesmo), possuam critérios éticos e morais rigorosos (Brandão, 2013) que contribuam, sobretudo, para aquilo que se denomina como progresso humano, a interação e comunicação humana em si e ainda, ser assente na melhoria de qualidade de vida dos que compõem o meio organizacional e todas as demais partes interessadas (Csikszentmihalyi, 2003).

A comunicação interna estratégica permite a interação ambicionada entre a organização e os seus colaboradores, para que os valores impostos sejam promotores de confiança e de credibilidade sentida por todas as partes envolvidas da organização (Marchiori, 2014).

No mundo empresarial, o termo “excelência” é muito difícil de ser atingido uma vez que, as organizações necessitam de ser dotadas de bons e/ou os melhores processos de comunicação interna estratégica.

Segundo Goleman (1995:75), para garantir a agregação dos colaboradores perante um “projeto cultural e social organizacional”, os fatores-chave devem estar alinhados, sendo estes: (1) existir um equilíbrio na informação comunicada dando espaço para a participação de outros e gerar ainda mais conhecimento; (2) enaltecer desde o sentido de confiança ao respeito mútuo e (3) elevar a integridade e a permanente capacidade de negociação.

Tal como refere Lucas Marín (1997:30), “pensar em organizações é pensar em pessoas e no lugar preponderante que a comunicação interna tem na afirmação da sua forma de estar e nas suas práticas, numa permanente construção de socialização organizacional junto das diferentes partes interessadas” assim sendo, o autor reflete também para próprio significado da empresa e como a comunicação interna serve, inevitavelmente, como referência ao comportamento dos membros da organização.

Ao conceito de *engagement* é atribuído um valor diferente uma vez que, todas as organizações pretendem e anseiam que os seus colaboradores estejam altamente *engaged* com a organização. Estando *engaged*, significa que a organização possui uma maior facilidade em prosperar não só perante a sociedade, mas também internamente, sendo por essa razão que a literatura do conceito foi sofrendo várias evoluções.

O conceito, proveniente da Psicologia Positiva e opositor ao conceito *Burnout*, é normalmente caracterizado, de acordo com Guerra (2013), por “compromisso no trabalho”

e está altamente interligado com o desempenho no trabalho em si (afetando-o de forma positiva).

Na definição do conceito, Kahn ganha um enorme destaque ao definir *Engagement* como “estado de ‘*harnessing of organization members*’” no qual os colaboradores se expressam sobretudo fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o seu desempenho no trabalho (Kahn, 1990, p. 694).

Como complemento da abordagem do autor, os autores Maslach e Leiter (1997) definem que o conceito *engagement* é caracterizado por eficácia, envolvimento e energia.

Contudo, o conceito de *engagement* evoluiu para *Work Engagement*. Deu-se, portanto, um maior destaque ao comportamento individual dos colaboradores e permitiu-se uma melhor compreensão daquilo que se designa como desempenho organizacional. Este conceito de *Work Engagement* compreende, segundo Rigg (2013) o envolvimento das emoções, comportamentos e cognições, e comportamentos extra-papel.

Adicionalmente, poderá ser compreendido como uma atitude e/ou estado de espírito relacionado com o trabalho, caracterizado por dedicação, absorção e vigor (Bakker *et al.*, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Sucintamente, o vigor é definido por altos níveis de energia e de resiliência sobretudo mental perante o trabalho, bem como a vontade própria do indivíduo se empenhar nas tarefas do seu *daily work* e ser persistente perante as mais diversas adversidades. A dedicação por sua vez contempla o lado mais emocional da questão e refere-se ao facto de o indivíduo estar fortemente ligado ao seu trabalho, sendo caracterizado por sentimentos como: pertença, orgulho, entusiasmo, desafio e sobretudo inspiração. Por último, a absorção envolve uma componente mais relacionada com a parte cognitiva, que remete os colaboradores para estados de forte concentração e alegria perante o exercer das suas tarefas (Bakker & Schaufeli, 2010; Bakker *et al.*, 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

O *engagement* é tido como essencial, sobretudo quando se pretende avaliar o desempenho no trabalho e acaba por derivar dos vários níveis de gestão da organização tais como: chefes, superiores, entre outros. Este conceito não envolve só uma atitude face à organização, mas sim ao trabalho em si e predispõe uma ligação ao termo “energia” sendo por isso caracterizado, por um estado positivo de “*full-feeling*”, caracterizado por níveis de energia e entrega perante o trabalho altamente prazeroso.

Colaboradores altamente “*engaged*” significa que possuem um alto nível de *engagement* no trabalho, o que não predispõe necessariamente que os colaboradores trabalhem de forma compulsiva – definição do conceito *Workaholism* -, mas sim serem caracterizados pelo seu alto empenho e dedicação. Quando altamente *engaged*, estão mais predispostos a novos desafios; (2) mais disponíveis para interiorizar novas informações e conseqüentemente, são mais produtivos; (3) assim como possuem a capacidade de proactivamente “contagiarem” o meio organizacional que os envolve. Concluindo, têm comportamentos mais ativos, positivos e pró-ativos.

Nesta linha de pensamento e segundo Marques (2016), os colaboradores “*engaged*” possuem um melhor desempenho quando comparados a outros. Este facto deve-se a 4 razões: (1) Sentem com mais frequência emoções positivas e aplicam-nas com mais frequência no seu *daily basis*; (2) Possuem uma saúde melhor, o que predispõe um sentido de concentração e dedicação mais elevado na realização das suas tarefas e ainda, (3) têm a capacidade de criar os seus próprios recursos de trabalho, assim como 4) os seus recursos pessoais.

Assim sendo, os colaboradores “*engaged*” são provenientes de um “*fit*” com a organização, onde os mesmos sentem que têm um propósito e o próprio trabalho lhes traz significado. Estes significados advêm, de o trabalho se enquadrar com os valores individuais dos mesmos, sobretudo assentes em bases de autenticidade e associados a uma sensação de segurança psicológica, mas também a uma disponibilidade física e mental.

A comunicação interna nas organizações possui uma importância de carácter interventivo ao nível estratégico. Nessa linha de pensamento, potencia o desenvolvimento

das dinâmicas relacionais participativas e dos sentimentos de pertença que visem a valorização do capital humano da organização e proporcione uma efetiva gestão de interações entre aqueles que são designados como *stakeholders* internos (Welch & Jackson, 2007).

Segundo Mishra *et al* (2014), a comunicação interna tem também como função essencial, a construção de uma cultura totalmente transparente e originadora de confiança dentro das organizações e, ainda, vista como sinal de honestidade junto das diversas partes integrantes. Essa transparência, é o que permite aos colaboradores a identificação clara dos valores e princípios organizacionais e, conseqüentemente, torna expectável que no futuro haja um aumento do nível de *engagement* dos mesmos perante a organização (Karanges, 2014).

A criação e conseqüentemente, o aumento do nível de *engagement* e das relações mútuas existentes entre os colaboradores e as organizações, definem e tornam mais sólido o papel estratégico da comunicação interna uma vez que, quanto mais potenciado o nível de *engagement* for, maiores são os índices de ligação emocional e cultural (Brandão, 2018) face aos objetivos e valores organizacionais existentes.

Quanto mais “*engaged*” os colaboradores estiverem, mais preparados estarão para processos de mudança, para adversidades e permite-lhes uma maior sensibilidade para anteciparem problemas, cenários ou impactos que sejam menos favoráveis para a organização (Meyer & Allen, 1997). Adicionalmente, permite a exploração de novas portas ligadas à inovação, à criação de relacionamentos com base na confiança e geradores de *engagement*, mas também a mudanças favoráveis à organização.

Assim sendo, a comunicação interna deve ser encarada com fonte geradora de altos níveis de participação e de envolvimento dos seus colaboradores que, diariamente procuram um trabalho com significado, mas também que os faça sentir envolvidos num clima organizacional positivo e conseqüentemente justo, onde predominem sentimentos de pertença, valorização, orgulho e positivismo. Os constituintes devem trabalhar sempre em

políticas de verdade e num espaço onde a comunicação é bidirecional e não só utilizada como um meio de informação.

Na perspectiva de Villafãne (1998:90) suportado em Brandão (2018), a comunicação interna deve ser baseada em 4 pontos cruciais para que possa gerar um maior *engagement*, sendo estes:

1. “Proporcionar um envolvimento expressivo” – valorização, reconhecimento e integração permanente das pessoas na empresa e inerente reforço de coesão em grupo;
2. “Proporcionar a harmonia das ações da empresa com coerência, integração e conhecimento dos objetivos organizacionais”;
3. “Proporcionar a mudança de atitudes” – dotar as pessoas de espírito de mudança e de maior receptividade da atitude criativa, inovação, incorporação e desenvolvimento das novas tecnologias na empresa;
4. “Proporcionar a melhoria da produtividade” – assente em políticas de verdade e de boas práticas inclusivas nos seus diferentes níveis de funcionamento organizacional.

Para se sentirem mais “*engaged*”, as pessoas da organização necessitam de mecanismos proporcionados pela comunicação interna, que proporcionem sentimentos de confiança, conforto, segurança, pertença, integração, envolvimento, entre outros através dos canais que a compõem. Para tal, existem princípios orientadores que sustentam a integração de ideias e permitem gerar sentimentos de pertença, cuidado e valorização. Os princípios são, segundo Eliás & Mascaray (2003:72) e num total de quatro:

1. “Ser um elemento integrante e interativo do sistema organizacional”;
2. “Ser um elemento facilitador da integração, participação e desenvolvimento do projeto empresarial”;
3. “Ser um agente de mudança, adequando a organização às novas exigências da evolução tecnológica e social”;
4. “Ser um elemento de coesão, permitindo à organização orientar todas as suas ações para a execução e desenvolvimento do seu projeto empresarial face ao âmbito estratégico da sua gestão, comunicação e cultura organizacional”.

O *engagement* dos colaboradores é proporcionado por diversos fatores sendo um deles a comunicação interna. Deste modo, segundo Brandão (2018) serve como meio de reforço da valorização das pessoas e os níveis de *engagement* implicam a promoção e o desenvolvimento do caráter de cada organização.

O envolvimento das pessoas no meio organizacional gera *commitment* potenciando os seus níveis de *engagement*. Assim sendo, com o decorrer do tempo, o bem-estar dentro da organização tornou-se fator diferenciador perante os concorrentes do mercado e fator decisivo para os colaboradores enquanto peça crucial das organizações modernas.

A comunicação interna é um meio de consolidação/ desenvolvimento da própria cultura organizacional e cria sentido nas pessoas, significado e potencia o seu envolvimento.

Assim sendo, a cultura é o reflexo do clima da organização, por isso, é fulcral valorizar as características pessoais e tudo o que envolve os seus colaboradores quer seja em ambiente organizacional ou em seio pessoal e próprio. Há, portanto, uma partilha de significados partilhados (entre a organização e os colaboradores) que conduzem ao sucesso organizacional uma vez que, os colaboradores trabalham com gosto, identificam-se com os valores organizacionais e alinham-se com o caminho para o sucesso por isso, torna-se fator diferenciador as organizações terem valores próprios e diferenciados dos seus concorrentes. As políticas de valorização das suas pessoas, torna-se também um meio potenciador do *engagement* e poderá ser potenciado pela Comunicação Interna através de conteúdos de formação, de informação e de lazer (interligado a dinâmicas de desenvolvimento social).

A Comunicação Interna aliada ao *engagement* deve permitir às estruturas que fazem parte da organização trabalhar com significado, com propósitos, orientados para objetivos tangíveis e reais, onde a própria prosperidade interpessoal e a sua realização, comportamentos subjacentes e sucesso individual/organizacional é tida como base organizacional.

Assim sendo, e segundo Rodrigues (2019:30) com sustentação em Welch & Jackson (2007) define que “a satisfação dos colaboradores perante a comunicação interna praticada,

para além de potenciar resultados nas organizações, contribui para o comprometimento organizacional dos mesmos”.

2.5 Modelos conceituais de relação entre *Engagement* e Comunicação Interna

Num contexto organizacional cada vez mais exigente, acelerado e disputado há que zelar pelo fator mais importante e que mais contribui para o sucesso de qualquer organização: as suas Pessoas. Assim, torna-se fulcral motivar, informar, envolver e reter os colaboradores nas organizações já que por sua vez os mesmos quando envolvidos num ambiente de maior comunicação, envolvimento, identificação e aproximação com os valores, cultura, missão e visão da empresa maior será o seu envolvimento e permitirá às organizações promover o seu sucesso.

Nesse sentido, urge a necessidade de ter mecanismos de comunicação interna que permitam potenciar o *engagement* dos colaboradores. Para a fomentar Welch (2011) procurou relacionar de que forma os mecanismos de comunicação interna podem influenciar diretamente o *engagement* dos colaboradores nas organizações.

O modelo elaborado permite relacionar a inovação, competitividade e efetividade organizacional na medida em que pretende analisar de que forma sendo o resultado do *engagement* poderá ser impulsionado e influenciado por uma comunicação interna eficaz potenciadora de valores organizacionais e informações (Welch, 2011).

Como tal, Welch (2011), Kahan (1990) e Schaufeli *et al.* (2002) fomentam que a comunicação interna se torna indispensável para o envolvimento de *engagement* já que a mesma potencia valores organizacionais e depende das impressões dos seus colaboradores sobre a organização que fazem parte e, sobretudo, garantindo o envolvimento de todos os que envolvem a esfera organizacional e conseqüentemente, que se reflete notoriamente no *engagement*.

Câmara *et al.* (2016) assumem, por sua vez, que uma comunicação interna integrada deve sempre ser reflexo e promotora da cultura e valores organizacionais que impactam

atitudes, comportamentos dos seus colaboradores refletindo-se no seu sentimento de pertença, compromisso, e conseqüentemente, no seu *Engagement*.

A Comunicação Interna desempenha um papel fulcral no desenvolvimento das relações organizacionais já que envolvem não só a identificação dos colaboradores perante a organização como das suas chefias hierárquicas, mas também influenciam a sua perceção face à organização que conseqüentemente se reflete para o exterior da esfera organizacional. Quando os colaboradores desenvolvem sentimentos positivos (Karanges *et al.*, 2014) e sentimentos de suporte que se relaciona com o valor que os mesmos sentem face à organização desenvolve-se um laço de identificação entre os colaboradores e a organização que lhes permite aumentar os níveis de *engagement* e onde a comunicação interna urge com um papel crítico do desenvolvimento das relações organizacionais.

Para que a Comunicação Interna seja eficaz e seja fator potenciador do *engagement* dos colaboradores os líderes apresentam um papel fundamental já que são os principais focos de comunicação para os mesmos e responsáveis pelas perceções face à organização (Welch, 2011; Karanges *et al.*, 2014).

Tal como refere Lucas Marín (1997:325), “pensar em organizações é pensar em pessoas e no lugar preponderante que a comunicação interna tem na afirmação da sua forma de estar e nas suas práticas, numa permanente construção de socialização organizacional junto das diferentes partes interessadas”. Assim sendo, o autor reflete também para o próprio significado da empresa e como a comunicação interna serve, inevitavelmente, como referência ao comportamento dos membros de cada organização.

Ao conceito de *engagement* é atribuído um valor diferente uma vez que, todas as organizações pretendem e anseiam que os seus colaboradores estejam altamente *engaged* com a organização. Estando *engaged*, significa que a organização possui uma maior facilidade em prosperar não só perante a sociedade, mas também internamente daí ser essencial assegurar uma vinculação emocional, cognitiva e física (Bakker & Schaufeli, 2010; Bakker *et al.*, 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Colaboradores altamente “*engaged*” significa que possuem um alto nível de *engagement* no trabalho, o que não predispõe necessariamente que os colaboradores trabalhem de forma compulsiva – definição do conceito *Workaholism* -, mas sim serem caracterizados pelo seu alto empenho e dedicação. Quando altamente *engaged*, (i) estão mais predispostos a novos desafios; (ii) mais disponíveis para interiorizar novas informações e consequentemente, são mais produtivos; (iii) assim como possuem a capacidade de proactivamente “contagiarem” o meio organizacional que os envolve. Concluindo, e segundo as reflexões dos autores, traduz-se em comportamentos mais ativos, positivos e pró-ativos (Bakker & Schaufeli, 2010; Bakker *et al.*, 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Nesta linha de pensamento e segundo Marques (2016), os colaboradores “*engaged*” possuem um melhor desempenho quando comparados a outros. Este facto deve-se a quatro razões: (i) sentem com mais frequência emoções positivas e aplicam-nas com mais frequência no seu *daily basis*; (ii) possuem uma saúde melhor, o que predispõe um sentido de concentração e dedicação mais elevado na realização das suas tarefas e ainda, (iii) têm a capacidade de criar os seus próprios recursos de trabalho; (iv) assim como os seus recursos pessoais.

Assim sendo, os colaboradores “*engaged*” são provenientes de um “*fit*” com a organização, onde os mesmos sentem que têm um propósito e o próprio trabalho lhes traz significado. Estes significados advêm, de o trabalho se enquadrar com os valores individuais dos mesmos, sobretudo assentes em bases de autenticidade e associados a uma sensação de segurança psicológica, mas também a uma disponibilidade física e mental.

Nesta linha de pensamento, a comunicação interna potencia o desenvolvimento das dinâmicas relacionais participativas e dos sentimentos de pertença que visem a valorização do capital humano da organização e proporcione uma efetiva gestão de interações entre aqueles que são designados como *stakeholders* internos (Welch & Jackson, 2007).

Segundo Mishra *et al* (2014), a comunicação interna tem também como função essencial, a construção de uma cultura totalmente transparente e originadora de confiança

dentro das organizações e, ainda, vista como sinal de honestidade junto das diversas partes integrantes. Essa transparência, é o que permite aos colaboradores a identificação clara dos valores e princípios organizacionais e, conseqüentemente, torna expectável que no futuro haja um aumento do nível de *engagement* dos mesmos perante a organização (Karanges, 2014).

A criação e conseqüentemente, o aumento do nível de *engagement* e das relações mútuas existentes entre os colaboradores e as organizações, definem e tornam mais sólido o papel estratégico da Comunicação Interna uma vez que, quanto mais potenciado o nível de *engagement* for, maiores são os índices de ligação emocional e cultural (Brandão, 2018) face aos objetivos e valores organizacionais existentes.

Quanto mais “*engaged*” os colaboradores estiverem, mais preparados estarão para processos de mudança, para adversidades e permite-lhes uma maior sensibilidade para anteciparem problemas, cenários ou impactos que sejam menos favoráveis para a organização (Meyer & Allen, 1997). Adicionalmente, permite a exploração de novas portas ligadas à inovação, à criação de relacionamentos com base na confiança e geradores de *engagement*, mas também a mudanças favoráveis à organização.

Assim sendo, a comunicação interna deve ser encarada com fonte geradora de altos níveis de participação e de envolvimento dos seus colaboradores que, diariamente procuram um trabalho com significado, mas também que os faça sentir envolvidos num clima organizacional positivo e conseqüentemente justo, onde predominem sentimentos de pertença, valorização, orgulho e positivismo. Os constituintes devem trabalhar sempre em políticas de verdade e num espaço onde a comunicação é bidirecional e não só utilizada como um meio de informação que deverá assegurar partilha de significados entre os elementos organizacionais através dos mais variados sentimentos positivos.

O maior desafio para as organizações e os seus líderes é em compreender as necessidades sentidas pelos seus colaboradores e adotar políticas internas que lhes permitam alinhar necessidades com os objetivos organizacionais tornando-se imprescindível o desenvolvimento contínuo da Comunicação Interna organizacional que possa facilmente

alinhadas as expectativas e identificação dos mesmos face à organização que por sua vez, se identifica através do *engagement* dos seus colaboradores.

No que se refere aos modelos conceptuais que unem as duas variáveis deste estudo - comunicação interna e *engagement* - as mesmas são refletidas pela Teoria da Troca Social que se traduz nas interações geradas entre duas partes isto é, de obrigação, confiança e apreciação quer seja com as linhas hierárquicas dos colaboradores ou com os restantes da mesma linha hierárquica organizacional e traduzindo que quanto maior forte e clara for a comunicação interna organizacional mais eficácia terá a organização em atingir os resultados organizacionais, já que os seus colaboradores quanto mais se esforçarem, maior será o seu desempenho e consequentemente, o sucesso organizacional (Smidts *et al.*, 2001).

Ao nível da comunicação interna, Barrett (2002) desenvolveu o *Strategic Employee Communication Model* que se traduz numa ferramenta “para diagnosticar as forças e fraquezas da comunicação interna junto dos colaboradores” (Barrett, 2002:219-222).

Neste modelo, a autora visa identificar sete princípios estratégicos que interligam os componentes de comunicação tradicionais (mensagens, revistas, etc.) e ainda, os meios de comunicação que de uma forma ou de outra possuem conteúdos, abordam os objetivos estratégicos da organização e são um canal de transmissão dos valores, cultura e visão organizacionais.

Assim, os sete pontos estratégicos para Barrett (2002:219-222) são: (i) objetivos estratégicos; (ii) suporte de gestão; (iii) mensagens direcionadas; (iv) canais e meios eficientes; (v) equipas de comunicação bem posicionadas; (vi) avaliação contínua; (vii) integração de processos. O modelo da autora, sugere que os 7 pontos estratégicos na sua análise permitem que haja a geração de organizações de alta performance e que promovam práticas de comunicação eficazes e alinhadas também com os propósitos organizacionais.

Ora, os sete pontos estratégicos caracterizam-se por:

i)- Objetivos estratégicos

Retrata a necessidade de atribuição de uma linha que determine correlação entre os objetivos organizacionais e os objetivos da própria comunicação interna na medida em que, é necessário ações de comunicação estratégicas que se enquadram resultados ou desempenho e a própria meta financeira organizacional.

ii)- Suporte de gestão

Remete para a necessidade de existir uma harmonia e eficácia nas mensagens de comunicação passadas entre todos os níveis hierárquicos e sobretudo permita o envolvimento e compromisso de toda a esfera organizacional já que quer as comunicações sejam de figuras de liderança ou do departamento responsável por qualquer comunicação ambos são essenciais para garantir a promoção adequada a comunicação eficazmente e devidamente alinhada.

iii)- Mensagens direcionadas

As mensagens devem ser sempre ajustadas e direcionadas para o público-alvo, isto é, a segmentação do público é essencial para garantir a eficácia da comunicação. Uma comunicação que não seja ajustada ao seu público e transmitida da mesma forma para pessoas com crenças, valores, ideologias diferentes poderá dificultar a consistência da mesma e retirar a relevância da própria mensagem a passar. Torna-se fulcral para além do ajuste da comunicação ao público-alvo, garantir que as mesmas são perceptíveis, adequadas e entendidas por todos de igual forma.

iv)- Canais e meios eficientes

Na comunicação e transmissão de uma mensagem deverá existir equilíbrio tanto da mensagem a transmitir como pelo meio de transmissão. O meio de transmissão poderá ser canais organizacionais ou através de comunicações interpessoais e às quais a autora atribuí extrema importância. Barrett (2002) defende que, as comunicações interpessoais são

altamente importantes e mecanismos de desenvolvimento nas equipas de gestão que atribuí alta responsabilidade em promover hábitos para que a mesma possa conduzir ao desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz.

v)- Equipas de comunicação bem posicionadas

Todos os departamentos organizacionais, por sua vez, passam mensagens de toda a forma e adequada às necessidades do seu departamento, no entanto, torna-se fulcral que todos os departamentos que sejam portadores ou veículos de comunicação organizacionais tenham conhecimento e estejam alinhados com os objetivos organizacionais para que possam ajustar as suas mensagens retratando questões operacionais a implementar.

vi)-Avaliação contínua

Remete para a necessidade de ter de existir uma avaliação contínua com vista à promoção da eficácia da comunicação enquadrando os objetivos e o envolvimento de todas as partes envolvidas do seio organizacional. A avaliação passa por entender se as expectativas e metas foram atingidas e conseguir alinhar futuras necessidades de melhoria envolvendo todos os que têm importância para o seu desenvolvimento.

vii)-Integração de processos

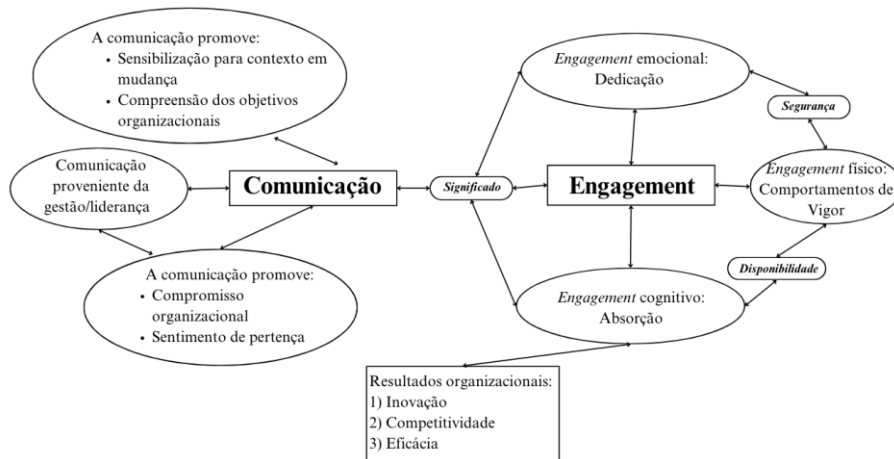
A comunicação deverá sempre ser integrada e ajustada ao “*daily*” da organização, isto é, as várias etapas comunicacionais devem enquadrar-se não só nos processos de produtividade e continuidade da organização, mas também ajustada às várias etapas e processos do negócio.

No campo do *engagement*, o autor Welch (2011) desenvolveu um modelo que permite interligar o *engagement* com a comunicação interna na medida em que contempla construtos de compromisso organizacional e, por sua vez, sentimento de pertença organizacional influenciados pela comunicação interna. O modelo reporta, conforme abordado na revisão de literatura, (i) construtos de ligação emocional (dedicação) associado a sentimento de pertença, significado, disponibilidade; (ii) nível cognitivo (absorção) que se

traduz em sucesso organizacional, inovação e eficácia. A liderança e a compreensão dos objetivos organizacionais por intermédio da comunicação interna permitem então, criar um elo de ligação com a variável *engagement* na medida em que este último exige um planeamento, implementação e organização das mensagens mediante as necessidades organizacionais Bedarkar & Pandita, 2014).

Figura 1 - Modelo Conceptual de Comunicação Interna e *Engagement* de Welch (2011)

Figura 1 - Modelo conceptual de Comunicação Interna e *Engagement*)



Fonte: Adaptado de Welch (2011, p. 340)

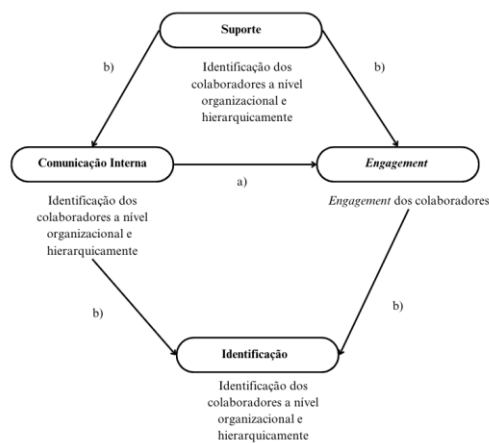
Por sua vez, o modelo conceptual que une as duas variáveis proposto por Karanges *et al.* (2014:338), revela que através da identificação e suporte o *engagement* é altamente potenciado pela comunicação interna o que requer que as linhas hierárquicas superiores necessitam de recorrer a mecanismos de comunicação interna para potenciar as suas equipas e estimular o sentimento de pertença e aproximação com a organização, ainda que, o *engagement* possa ser altamente influenciado por diversas abordagens e fatores internos e externos.

Interligando a ideologia de Karanges *et al.* (2014), Welch (2011) e Barrett (2002) é necessário assegurar um vínculo emocional, cognitivo e físico dos colaboradores através da comunicação e através dos departamentos ou responsáveis pela passagem da mensagem organizacional sendo os principais responsáveis das suas percepções.

Assim, torna-se essencial alinhar o desenvolvimento de práticas e processos comunicacionais estratégicos numa ótica de transmissão de informação, valorização de relações interpessoais e partilha de significados através da comunicação interna e potenciando o *engagement* dos colaboradores da organização.

Figura 2 - Modelo Conceptual de Comunicação Interna e *Engagement* de Karanges *et al.* (2014)

Figura 2 - Modelo conceptual de Comunicação Interna e *Engagement*



a) relação direta; b) relação indireta

Fonte: Karanges *et al.* (2014)

Por fim, torna-se imprescindível desenvolver continuamente uma melhoria da comunicação interna de cada organização para que possa estar devidamente alinhada com os objetivos organizacionais, expectativas dos colaboradores que, por sua vez, potenciam a geração e fortalecimento do *engagement* dos colaboradores perante a organização salientando sentimentos de pertença, propósito, motivação, *availability* física como mental e dedicação.

Capítulo III - Metodologia

1. Pergunta de Partida e Objetivos de Investigação

A organizações são feitas por pessoas e para as mesmas. Atualmente, não basta apenas ter colaboradores competentes, mas sim com altos níveis de *engagement*. Pessoas que tenham não só a capacidade de reter esse *engagement* a título individual como conseguir transmitir para outros centrando-se na problemática de investigação, mais precisamente, apurar qual o papel da Comunicação Interna como fonte potenciadora do *engagement* dos colaboradores numa organização.

A presente dissertação pretende analisar o papel e impacto da comunicação interna como fonte de geração e potenciadora de *engagement* dos colaboradores da Selectra Portugal.

Nessa linha de pensamento, torna-se fulcral o desenvolvimento da pergunta de partida (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008) e base central do estudo, que para este tudo foi tida como base a seguinte: Qual o papel da Comunicação Interna na geração de *engagement* nos colaboradores do meio organizacional na Selectra Portugal?

Para tal, foram propostos dois objetivos para a presente investigação:

- i) Compreender de que forma os vários mecanismos de Comunicação Interna criam impacto no *engagement* dos colaboradores assumidos por parte dos seus decisores;
- ii) Analisar se os vários mecanismos de Comunicação Interna utilizados pela organização, são valorizados e percecionados pelos colaboradores como fonte para os seus níveis de *engagement*.

A relevância deste estudo insere-se no âmbito das organizações atuais serem feitas por pessoas e para as mesmas. Atualmente, não basta apenas ter colaboradores competentes, mas sim com altos níveis de *engagement*, com capacidade não só de reter esse *engagement* a título individual como conseguir transmitir para outros através das relações interpessoais. Na conjuntura atual, as organizações devem dotar os seus recursos humanos de (i) segurança psicológica através da liderança, (ii) propósito através do trabalho de significado de acordo com valores de autenticidade bem como (iii) disponibilidade física e mental e pretende-se analisar o mesmo através dos mecanismos de Comunicação Interna.

2. Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica utilizada para este estudo torna-se essencial para demonstrar a sua pertinência. Assim, e segundo Fortin (1999), a estratégia metodológica deverá determinar os métodos a utilizar para a validação ou refutação das hipóteses de investigação.

Ora, segundo Lakatos & Marconi (1992) para tal torna-se fulcral definir técnicas de investigação que permitam traduzir os propósitos particulares do estudo e atingir os objetivos da investigação para que se possam obter os dados para a investigação. Assim, será necessário estabelecer-se técnicas “rigorosas, bem definidas, transmissíveis e suscetíveis de serem novamente aplicadas nas mesmas condições” e adequando-se ao método proposto (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193) através da seleção de instrumentos para a recolha de dados que se visa obter no estudo (Bell, 2010).

Para tal, depois de se proceder a uma pesquisa bibliográfica, recolha, compilação, análise e seleção dos dados adequados ao estudo é através de métodos como entrevistas exploratórias e inquéritos que se alarga o campo de investigação e complementando o enquadramento teórico definido através do “balanço das diferentes problemáticas possíveis, em elucidar os seus pressupostos, em compará-los e em refletir nas suas implicações metodológicas” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 90).

Para que a estrutura metodológica possa ser definida, conta-se com uma plenitude de análises compiladas, isto é, hipóteses de investigação que visam a formação de um quadro de análise uniforme e coerente que poderão ser refutadas ou validadas.

Notoriamente, o passo seguinte será clarificar o processo de recolha de dados e técnicas que visam a obtenção neste estudo, dos dados primários e exploratórios. Assim sendo, para a presente investigação irá ser utilizada uma abordagem metodológica mista para que possa maximizar a obtenção do maior número de resultados que permitam a validação do estudo. Conforme sustenta Patton (2002: 248), “cada método revela diferentes aspetos da realidade empírica” e sustenta ainda que a utilização de um único método faz com que a investigação não seja inteiramente correta pelo que deverão ser sempre ajustados os métodos de recolha e análise dados adequada a cada estudo.

Para o presente estudo, tornou-se relevante adotar-se uma estratégica metodológica mista que visa a obtenção dos dados exploratórios através de um método qualitativo através da análise documental da Selectra Portugal, dados oficiais e ainda, entrevistas exploratórias aos *Managers* de Recursos Humanos e Comunicação. E, por sua vez, a recolha de dados primários através do método quantitativo por meio de inquéritos por questionários aplicados aos colaboradores.

2.1. Dados Exploratórios

Para uma maior precisão e conhecimento do estudo, os dados exploratórios serão extraídos através de uma análise metodológica qualitativa através de análise documental da Selectra Portugal onde se traduz o contexto económico e organizacional da mesma assim como, visão, missão, valores. Por outro lado, serão também recolhidos dados através de entrevistas exploratórias aos Managers do departamento de Comunicação e Recursos Humanos para que se possa obter uma plenitude de elementos mais concretos, ajustados e enquadramento das políticas utilizadas na área da comunicação e o seu impulso no *engagement*.

Os conteúdos correspondentes à informação da empresa serão obtidos em grande parte por *website* e documentos da estrutura internas que permitam a visualização de conteúdos relevantes para o foco do estudo em questão.

As entrevistas exploratórias permitirão clarificar e reter mais informação uma vez que, serão aplicadas a Célia Carapeto - *HR Manager* da Selectra Espanha, Portugal e *LATAM* - numa ótica de relação dos recursos humanos com a Comunicação com vista ao desenvolvimento do *engagement* ainda, Laura Cardenal - *Manager de Comms & PR* Espanha, Portugal e *LATAM* - com vista a conhecer a dinâmica da Comunicação Interna, os seus objetivos e linhas de trabalho.

As entrevistas aos *Managers* de cada uma das áreas permitirá também um alinhamento do posterior inquérito por questionário que será aplicado aos colaboradores da Selectra Portugal para o construto de questões mais específicas e que visem a maior abrangência em ambos os temas deste estudo - Comunicação Interna e *engagement*.

As entrevistas exploratórias assumiram um carácter semiestruturado que por sua vez, segundo Quivy & Campenhoudt (2005: 79) permitem: “(...) abrir pistas de reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura (...)” e ainda que se baseiam numa linha de raciocínio o ideal é que permita também a troca de informações de forma deliberada já que quando são aplicados métodos formais não nos é possível obter mais informação do que a que inicialmente é estruturada tal como indicam os autores “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).

Ora, a utilização de entrevistas exploratórias para este estudo assume uma importância extrema para o desenvolvimento futuro do inquérito por questionário a aplicar aos colaboradores com base em conhecer impreterivelmente a comunicação interna e de que forma a mesma através dos seus mecanismos, técnicas e ordens de trabalho influencia o *engagement* dos colaboradores da organização. Assim, também se tornou importante na medida em que permite ter perceção da comunicação interna e dos recursos humanos num

ponto de vista hierárquico superior e se existem limitações ou condições criadas junto desses órgãos decisores da empresa, para se entender a dinâmica das grandes variáveis em estudo.

Deste modo, a aplicação das entrevistas exploratórias permitirá a criação do inquérito por questionário o mais ajustado quanto possível à realidade organizacional e ao objetivo e hipóteses do estudo em questão.

2.2. Dados Primários

Para obtenção dos dados primários, houve necessidade de aplicar-se uma análise metodológica quantitativa, através da realização de um inquérito por questionário aplicado junto de uma amostra de colaboradores da organização em estudo.

A amostra aplicada permite como mencionam os autores Quivy & Campenhoudt (2005) garantir uma representatividade razoável e onde na sua perspetiva o inquérito por questionário permite “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” Quivy & Campenhoudt (2005:188), o que permite a análise mais importante e relevante para o estudo já que permitirá responder à pergunta de partida proposta e analisar-se se as hipóteses em investigação serão, ou não, validadas.

Para a implementação do inquérito por questionário, a importância que o mesmo revela remete-nos para a compreensão e perceção dos colaboradores face à comunicação interna, se lhe atribuem relevância e, sobretudo, se a veem como geração de engagement. Para tal, o inquérito permite analisar do ponto de vista dos colaboradores se a mesma chega conforme é prevista, entendida por todos e se os mesmos se reveem nos seus conteúdos.

Este meio de análise - inquérito por questionário - será feito online, pela plataforma *Google Forms* por um período de 36 dias - 21 de Setembro 2023 a 26 de Outubro 2023.

O inquérito por questionário será dividido em 3 fases: (i) identificação e caracterização da amostra onde se apurarão género, idade, sexo, antiguidade e grau de escolaridade dos mesmos; (ii) análise do *engagement* dos mesmos através de questões que permitam reter a sua dedicação, vigor, absorção (Schaufeli, 2010) e uma visão abrangente e valiosa do local de trabalho e a felicidade sentida no mesmo (Galup, 2018); (iii) avaliação da perceção do contributo dos conteúdos gerados nos instrumentos de comunicação interna com base nos construtos dos autores Welch (2011) e Karanges *et al.* (2014).

Como tal, o inquérito por questionário terá como escala de resposta a Escala de Likert, de 1 a 5 que se traduzir nos níveis de importância mediante cada questão sendo então: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo totalmente. Sumariamente, o inquérito por questionário aplicado procura dar resposta às hipóteses levantadas neste estudo daí contemplar-se as mais diversas variáveis que poderão levar também ao encontro dos objetivos de investigação.

O questionário apresenta várias questões que apresentam diversas finalidades mediante os vários objetivos de investigação:

- Objetivo 1 - Compreender de que forma os vários mecanismos de comunicação interna criam impacto no *engagement* dos colaboradores assumidos por parte dos seus decisores;
- Objetivo 2 - Analisar se os vários mecanismos de comunicação interna utilizados pela organização são valorizados e percecionados pelos colaboradores como fonte para os seus níveis de *engagement*.

Para tal, os dados de caracterização da amostra respondente permitirão a extração de dados dos inquiridos tais como: número de colaborador, idade, género, habilitações académicas e antiguidade. Por conseguinte, as questões 1 a 11 conduziram à resposta do primeiro objetivo da investigação, ou seja, permitir analisar de que forma a Comunicação Interna criam impacto e potenciam o *Engagement*; e por último e referente aos dados em estudo as questões 12 a 27 iram analisar se os colaboradores se identificam que a comunicação interna de facto, lhes permite identificar-se com a organização.

Diante do exposto, toda esta organização metodológica permitirá que se possa fazer uma análise da informação recolhida para analisar o conteúdo e sintetizar a informação recolhida e a reflexão da mesma (de Oliveira & Ferreira, 2014).

3. Universo e Amostra da Investigação

Segundo Fortin (1999), é necessário que apenas tem relevância o fenómeno em estudo, mas também as fontes dos mesmos pois permitem uma análise mais precisa em questão.

Para tal, torna-se fulcral a definição de universo que segundo Carmo & Ferreira (2008: 209) assume-se como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição (...) que têm uma ou mais características comuns a todos eles” que neste estudo o universo é composto por todos os colaboradores da Selectra.

Como para a elaboração do estudo, o universo pressupõe um número elevado de colaboradores - mais de 1000 - ao redor do mundo e transversal a vários países pretende-se analisar “o conjunto de indivíduos ou unidades elementares a partir do qual se pode retirar uma amostra” (Deshaies, 1992:321) ao qual a nossa amostra para este estudo será apenas a Selectra Portugal que é representada por 54 colaboradores até à data de Setembro de 2023.

A amostra é relevante na medida em que, segundo Hill & Hill (2008:42) afirmam que “(...) se a amostra dos dados for retirada do Universo de modo que seja representativa desse mesmo universo, é possível aceitar, com razoável confiança, que as conclusões obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o Universo.”

Para tal, Hout (1999:38) estabelece a relação entre universo e amostra onde se traduz que “N” surge como o número total da população, ou seja, neste caso da organização em estudo e “n” como o número da amostra ideal de respondentes para esse mesmo universo.

Como tal, através da Tabela 1 abaixo colocada, o ideal será que neste inquérito por questionário e para se obter uma amostra significativa se obtenha uma amostra de 48 colaboradores respondentes da empresa em estudo. A amostra de respondentes ao estudo acabou por ser de 50 colaboradores, logo, atingiu-se uma amostra bastante forte na presente investigação.

Tabela 1 - Relação 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: Hout (1999:38)

Conforme menciona Fortin (1999), num processo de amostragem ocorre sempre um grau de erro uma vez que, a mesma traduz uma proporção do universo em análise. Assim, esta margem de erro assume-se como “diferença entre os resultados obtidos numa amostra e os que teriam sido obtidos na população alvo” (Fortin, 1999:204).

4. Modelo de avaliação metodológico

Tabela 2 - Modelo de avaliação metodológico

Hipóteses	Modelo	Variáveis	Perguntas	Nº da pergunta
H1: Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna potencia o engagement através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra.	Modelo de Welch (2011).	Comunicação nas organizações	A Comunicação na Selectra assume-se como papel principal no dia-a-dia organizacional	1
		Comunicação de Liderança	Sinto que tenho conhecimento das estruturas e processos operacionais dentro da empresa	2
			Considero que na Selectra existe uma cultura de <i>feedback</i> entre as chefias e os restantes colaboradores	3
			As comunicações internas dos responsáveis do departamento tem aplicação prática no meu dia-a-dia	4
			Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	5
			A minha chefia direta comunica comigo frequentemente quer seja para <i>feedbacks</i> como para atividades diárias e as metas que devemos alcançar	6
	Modelo de Barrett (2002)	Canais e meios eficientes	Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna: - Newsletters eletrónicas - Reuniões - Conversas informais - Ações de formação - Instruções da chefia direta - Manual de Acolhimento - Emails internos	7
			A informação negativa é transmitida por meios de comunicação informais	8
			Sinto que é frequente receber comunicações claras por parte da minha chefia	9
			Entendo sempre o conteúdo e relevância das comunicações que me são passadas	10
	Suporte de gestão			
	Mensagens direcionadas			
H2: Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna lhes permite identificar-se com a organização.	Karanges et al. (2014)	Reciprocidade	Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	11
	Modelo de Welch (2011).	Engagement	Recebo tanto <i>feedback</i> positivo como negativo por parte das chefias	12
			Sinto-me apoiado no meu trabalho	13
			Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	14
			Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	15
			Vejo-me a trabalhar nesta empresa daqui a um ano	16
			Sinto que posso crescer profissionalmente	17
		Socialização organizacional e Sentimento de Pertença	Sinto que se preocupam comigo como pessoa	18
	Modelo de Schaufeli et al. (2002)	Vigor	No meu trabalho sinto-me cheio de energia	19
			No meu trabalho sinto-me forte e com vigor	20
			Quando acordo de manhã sinto-me bem por ir trabalhar	21
		Dedicação	Estou entusiasmado com o meu trabalho	22
			O meu trabalho inspira-me	23
Absorção		Tenho orgulho no trabalho que faço	24	
		Estou contente quando trabalho intensivamente	25	
	Estou imerso no meu trabalho	26		
	Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar	27		

Fonte: Elaboração Própria

5. Hipóteses em Investigação

Para as hipóteses de investigação deste estudo, salienta-se que as mesmas se apresentam como fundamentais para o desenvolvimento e apuramento das questões levantadas. As mesmas apresentam-se como pontos guia já que clarificam e facilitam a seleção dos dados obtidos e posteriormente, à sua validação ou refutação.

Segundo Sarantakos (1998:133) as hipóteses de investigação permitem “um quadro claro e um guia para a recolha, análise e interpretação de dados” e ainda, sustentado por Quivy e Campenhout (2005:120) asseguram a coerência dos dados e da própria investigação em si.

Como tal, a pergunta de investigação e os respetivos objetivos propostos clarificam uma relação entre as perguntas estabelecidas no respetivo inquérito por questionário dos colaboradores e as hipóteses, o que sustenta o que se visa assegurar na presente investigação.

Tal como referido anteriormente, os objetivos da investigação são dois onde o primeiro objetivo será clarificado pelos dados exploratórios do estudo já o segundo será concretizado pelas hipóteses de investigação.

As hipóteses de investigação para este estudo são:

Hipótese 1 - Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna potencia o *engagement* através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra.

Hipótese 2 - Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna lhes permite identificar-se com a organização.

6. Limitações à Investigação

Uma limitação ao estudo prendeu-se na própria construção do questionário, já que seria relevante obter informação sobre que departamento faz parte cada inquirido e que não foi possível apurar devido a políticas de privacidade e confidencialidade.

Face à linha do tempo de colocação e resposta do questionário o mesmo também se apresentou como uma limitação ao estudo na medida em que, com quanto mais tempo for colocado o questionário disponível para os colaboradores maior seria a plenitude de respostas recebidas e que não foi possível neste estudo devido a situações externas ao processo de condução da investigadora da presente dissertação.

Apesar das limitações, conforme mencionam Carmo & Ferreira (2008), o investigador deverá ultrapassar e compreender na medida em que deverá entender as respetivas implicações das mesmas.

Capítulo IV - Análise geral da Comunicação Interna da Selectra Portugal

1. Enquadramento da organização em estudo

A Selectra surge como uma *startup* criada em 2007 especializada na comparação e assessoramento de tarifas na área de eletricidade e gás, ainda que posteriormente integre uma área de telecomunicações direcionado para telemóvel e internet.

Pela sua ambição e perspetiva de crescimento, em pouco mais de 6 anos a empresa passou de uma *startup* com apenas 4 colaboradores a uma empresa internacional que conta com mais de 600 colaboradores em Espanha e mais de 1500 por todo o mundo. E, conseguiu atingir a meta de poupança dos seus clientes em Espanha, Portugal e México no ano de 2022 fosse cerca de 57,2 milhões de euros (Selectra, 2024).

A sua presença em mais de 17 países é notória e reconhecida no mercado em que atua, mas sobretudo por conseguir marcar a sua presença como o principal comparador de tarifas mais reconhecido em Espanha e onde a sua maior valorização passa pelo seu capital humano como chave da liderança para o sucesso.

Na Selectra, o principal propósito é ajudar os clientes a gerir e reduzir os gastos da sua casa ou do seu negócio direcionados para a apresentação de condições de tarifas e tratando pelo cliente toda a gestão associada ao processo. Atualmente, a Selectra atua em gestões como internet, telefone, telemóvel, televisão e alarmes, assim como energia, gás, finanças, seguros com o objetivo de simplificar a vida das pessoas e tornando-se numa plataforma de controlo e redução das principais despesas domésticas onde a sua missão é “que, no futuro, ninguém tenha de se preocupar com as suas despesas porque nós tratamos disso” (Selectra, 2024).

A Selectra Portugal faz parte do grupo Selectra e conta com 50 colaboradores nos escritórios de Lisboa, que atuam tanto na área de energia como telecomunicações com o principal intuito em poder fornecer os melhores serviços nessas áreas e cujo cliente na grande

maioria das vezes não tem conhecimento de opções mais vantajosas do mercado a nível monetário e de apoio a procedimentos burocráticos que tanto influenciam o quotidiano das pessoas. Desses 50 colaboradores também são considerados ainda, 8 corporativos que integram área de Recursos Humanos, Operações, Comunicação e *Strategic Partnerships* (Selectra, 2024).

Sendo a Liderança e o fator de sucesso as suas pessoas, a Selectra atribui importância à Comunicação como mecanismo de prospeção da marca ainda que não seja reconhecido como o seu ponto forte, salientando conforme mencionado na entrevista com Célia Carapeto de que a Comunicação Interna é algo a melhorar dentro da organização.

Sumariamente, conforme dados publicados no website da organização “Começando com um grupo de 6 pessoas em Espanha, a Selectra foi crescendo, e em 2022, contávamos com 1.000 colaboradores. Atualmente, mais de 150 trabalham para o mercado português. O perfil profissional e a motivação são os requisitos indispensáveis para pertencer à equipa Selectra e progredir dentro dela” (Selectra, 2022).

2. Análise dos dados exploratórios do estudo

2.1 Entrevistas exploratórias

As Entrevistas Exploratórias permitiram abrir o campo de exploração e sobretudo obter uma análise mais concreta e clara de grandes modelos organizacionais das áreas de destaque.

Para tal, foram desenvolvidas duas entrevistas exploratórias: (1) Célia Carapeto como uma das *HR Manager*; (2) Laura Cardenal como *Comms and Public Relations Manager*. O principal objetivo de ambas as entrevistas exploratórias foi reter informação mais concreta e sobretudo que pudesse enriquecer o conteúdo de ambas as variáveis em estudo.

Face à sua experiência na empresa, a intervenção de ambas foi importantíssima face à realidade organizacional que se vive e sobretudo, como perspectiva de crescimento e principais enfoques organizacionais tanto na área de Recursos Humanos como Comunicação.

Face á primeira entrevista à *HR Manager*, Célia Carapeto (Anexo A) destacam-se as seguintes conclusões:

- 1) Conhecimento dos colaboradores dando-lhes cada vez mais recursos, fazendo o que mais gostam e o que melhor fazem;
- 2) Comunicação Interna é um ponto de fragilidade e melhoria da organização, mas são desenhados protocolos pelos RH para que até aos colaboradores fluam mensagens importantes para o crescimento organizacional e que se mantenham alinhados com os objetivos organizacionais;
- 3) Existe um grande apoio entre Comunicação e Recursos Humanos na medida em que, se trabalham em conjunto mensagens ou notícias organizacionais importantes e que visam informar, motivar e valorizar o trabalho do dia-a-dia;
- 4) Os Recursos Humanos têm mecanismos de fomento e desenvolvimento de *Engagement* centrados em: (1) Planos de atração externos; (2) Foco e melhoria da experiência do colaborador; (3) Condições laborais ajustadas ao mercado atual;
- 5) Existe comunicação contínua e periódica para o ajuste de processos e realidades culturais distintas e face à adaptação do mercado;
- 6) Práticas de mecanismos de participação de colaboradores implementadas no dia-a-dia organizacional apresentando-se como uma empresa jovem e aberta no que se relaciona às opiniões dos seus colaboradores;
- 7) Cada vez mais enfoque e investimento por parte da empresa no departamento de Recursos Humanos para que este possa ter processos mais automatizados e focar-se mais nos colaboradores e nas suas experiências na organização.

Para que se pudesse ter uma visão mais ampla, foi realizada uma entrevista a Laura Cardenal como *Comms and Public Relations Manager* (Anexo B) para que houvesse uma

perspetiva mais focada no ramo da Comunicação e sobretudo que visa os objetivos do estudo. Assim, destacam-se as seguintes conclusões:

- 1) A Comunicação Estratégica para a *Manager* de Comunicação alinha-se com a necessidade de elaboração de um plano que tenha como base o conhecimento dos objetivos, propósitos e rumos a tomar pela empresa tendo em conta também a motivação dos seus colaboradores face aos vários níveis de negócio da empresa;
- 2) A contribuição do público interno é decisiva para a construção de uma reputação forte já que sem os seus colaboradores dificilmente se passará essa mensagem para o público externo que posteriormente, poderão ser potenciais candidatos;
- 3) Na Selectra a mensagem é ajustada ao recetor tendo em conta o nível hierárquico que o mesmo tem na organização para que se possa transmitir os propósitos e mensagens organizacionais relevantes já que depende também do envolvimento dos colaboradores;
- 4) Os canais de Comunicação Interna da Selectra assumem um papel importante no que se relaciona à informação de objetivos, envolvimento dos colaboradores nos projetos, reconhecimento, metas alcançadas e desenvolvimento de projetos;
- 5) Os canais de Comunicação Interna utilizados são entrevistas, notícias, *newsletter*, entre outros que permite a visibilidade da marca e marcos importantes para a organização;
- 6) A promoção da identificação dos colaboradores com a organização é um dos principais focos da Comunicação, sobretudo para que os mesmos se sintam envolvidos e parte integrante do projeto;
- 7) Os indicadores para avaliação do *Engagement* na Selectra são executados pelo ENPS que permite avaliar se o colaborador recomendaria a empresa a uma outra pessoa e analisar-se o grau de satisfação e envolvimento com a empresa;
- 8) A Comunicação Interna é essencial ser alinhada para que cada vez mais, se possa reter e envolver os colaboradores.

2.2 Análise Documental

Tendo em vista, a compreensão e contextualização da organização tornou-se fulcral analisar informação sobre a missão, a equipa e enquadramento da empresa já que se assumem como aspetos essenciais sobre a organização. Para o efeito, foi extraído do *website* o conteúdo que permitiu a análise das seguintes informações:

- 1) A Selectra surge como uma *startup* criada em 2007 especializada na comparação e assessoramento de tarifas na área de eletricidade e gás, ainda que posteriormente integre uma área de telecomunicações direcionado para telemóvel e internet;
- 2) A Selectra Portugal faz parte do Grupo Selectra Espanha que passou de 6 colaboradores para uma esfera organizacional com cerca de 1.000 em 2022 onde cerca de 150 trabalham para o mercado português onde se faz especial enfoque ao perfil profissional e motivação para que se possa progredir e se assumem como requisito indispensável;
- 3) A missão da Selectra é que, no futuro, os seus clientes não tenham que se preocupar com os seus gastos domésticos associados às áreas de energia, telecomunicações, alarmes, finanças, seguros e painéis solares porque toda essa gestão é feita pelos mesmos de forma gratuita;
- 4) Foram realizados vários comunicados de imprensa que permitiram aos seus clientes estarem informados sobre condições contratuais, mudanças de companhias, comparações nas várias áreas e ainda, sobre o crescimento da organização.
- 5) “A Selectra trabalha arduamente para tornar o mundo mais barato, mais ecológico e mais simples, oferecendo serviços de comparação, subscrição e gestão de contratos domésticos. A longo prazo, a Selectra pretende tornar-se a escolha espontânea dos consumidores que desejam reunir todos os seus contratos domésticos e despesas recorrentes numa única e poderosa ferramenta de gestão” (Selectra, 2023).

3. Análise dos dados primários do estudo

3.1 Inquérito por questionário aos colaboradores

Por sua vez, a análise dos dados primários do estudo torna-se essencial na medida em que os dados recolhidos sustentam a presente investigação e são extraídos diretamente dos colaboradores do seio organizacional. Assim, foi aplicado um inquérito por questionário com cerca de 27 questões que permite uma melhor compreensão e necessidade de validação das hipóteses apresentadas no capítulo anterior, que se apresentará de forma descritiva e com recursos gráficos para uma melhor compreensão e análise para posteriores conclusões do estudo.

3.2 Dados de caracterização da amostra

Torna-se essencial realizar a caracterização de parte da amostra em estudo com vista a identificar o perfil foram realizadas 4 questões relacionadas com idade, género, habilitações académicas e antiguidade na empresa.

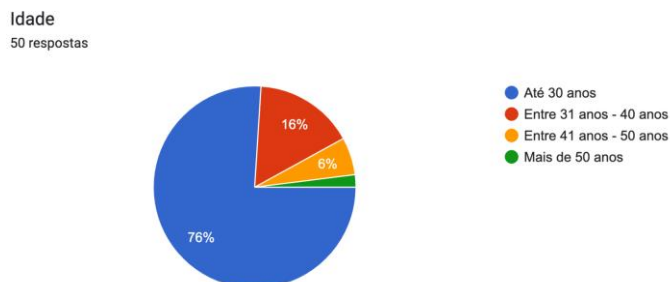
Com vista a esmiuçar os dados da amostra, a seguinte tabela 3 permite analisar o perfil da amostra em análise e algumas conclusões destacando-se a predominância de uma amostra até aos 30 anos, sexo feminino com habilitação académica de Licenciatura ou equivalente. No que se relaciona há antiguidade na empresa, predomina a amostra que possui de 4 a 6 meses na organização já que a mesma se encontra ainda em crescimento em Portugal.

Tabela 3 - Dados de caracterização da amostra

Dados de caracterização da amostra			
		Caracterização da amostra (N°)	Percentagem (%)
Idade	Até 30 anos	38	76%
	Entre 31 anos - 40 anos	8	16%
	Entre 41 anos - 50 anos	3	8%
	Mais de 50 anos	1	0%
	Total	50	100%
Gênero	Feminino	26	52%
	Masculino	24	48%
	Total		100%
Habilitações Acadêmicas	Ensino Secundário ou inferior	19	38%
	Licenciatura ou equivalente	23	46%
	Mestrado ou equivalente	5	10%
	Doutoramento ou equivalente	0	0%
	Pós Graduação	2	4%
	Outro	1	2%
	Total	50	100%
Antiguidade	0 a 3 meses	13	26%
	4 meses a 6 meses	17	34%
	7 meses a 9 meses	5	10%
	10 meses a 18 meses	10	20%
	> de 18 meses	5	10%
	Total	50	100%

Fonte: Elaboração Própria

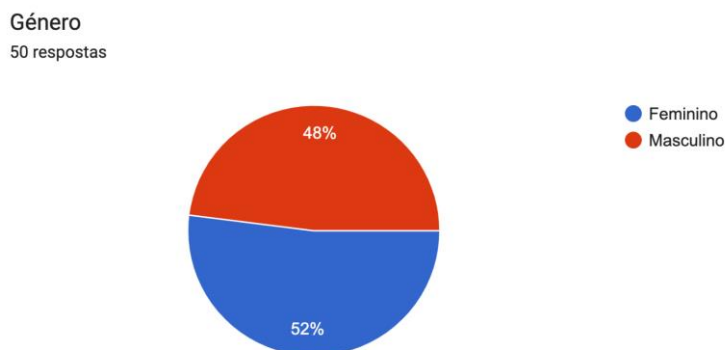
Gráfico 1 - Distribuição por Idade



Fonte: Elaboração Própria

No que se relaciona ao género da amostra, torna-se predominante, através do gráfico 1 a conclusão de uma amostra na sua maioria na faixa etária até os 30 anos com uma percentagem que se aproxima dos 76%. Neste gráfico também se pode concluir que 16% da amostra se encontra na faixa etária de 31 a 40 anos, 6% corresponde a 41 a 50 anos e apenas 2% acima de 50 anos.

Gráfico 2 - Distribuição por Género

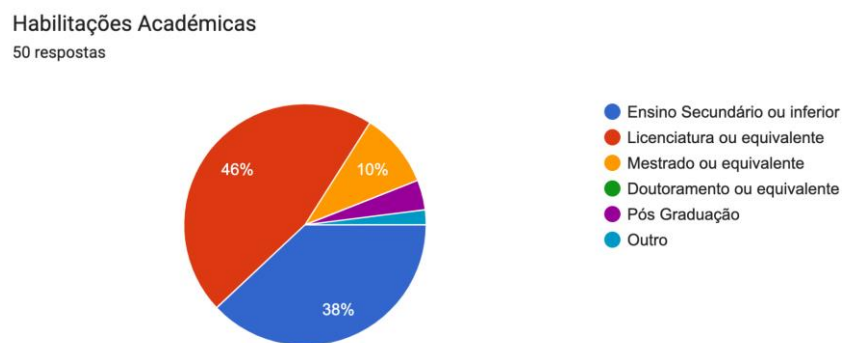


Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao género predominante, através do gráfico 2 pode concluir-se que é maioritariamente feminino correspondendo a 52% dos inquiridos e, simultaneamente 48%

corresponde a uma amostra masculina. Após a observação do gráfico, poderá também analisar-se que a amostra tem apenas uma diferença de 4% entre géneros

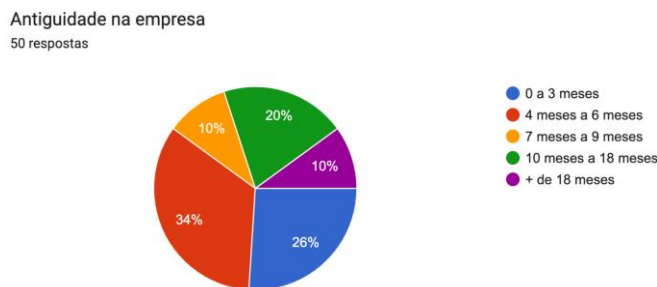
Gráfico 3 - Distribuição por Habilitações Académicas



Fonte: Elaboração Própria

Na amostra analisada e através do gráfico 3, predomina uma amostra com grau de Licenciatura ou equivalente correspondendo a 46% da mesma. Por sua vez, também apresentam também: (1) 38% com grau de Ensino Secundário ou inferior; (2) 10% com grau de Mestrado ou equivalente; (3) 4% com grau de Pós-Graduação e por último (4) 2% outro grau académico de formação profissional ou outros.

Gráfico 4 - Distribuição por Antiguidade na empresa



Fonte: Elaboração Própria

Por último, poderá concluir-se do gráfico 4 que é de forte visibilidade que 34% da amostra se encontra na organização entre os 4 e os 6 meses acompanhada por uma percentagem de 26% que representa a amostra que se encontra na organização entre os primeiros 3 meses na mesma. Por fim, a amostra que se encontra nos 20% corresponde entre os 10 e 18 meses e apresenta o mesmo valor de 10% da amostra que possui entre 7 e 9 meses da empresa, assim como mais de 18 meses na organização.

3.3 Análise dos dados em estudo

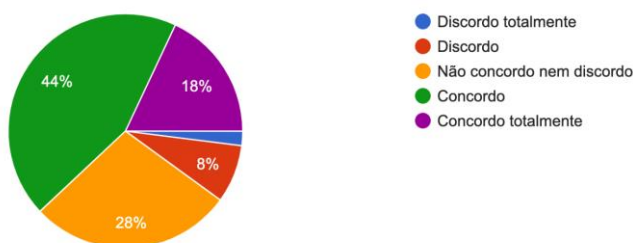
Por fim, a interpretação dos dados primários permite-nos identificar o perfil da amostra da investigação e posteriormente, torna-se fulcral analisar e focar na Comunicação e *Engagement* na Selectra. Para tal, foram construídas 27 questões que visam explorar ambos os campos de investigação seguindo uma ordem que permite guiar mediante os modelos utilizados na investigação e descrito no capítulo terceiro da presente dissertação.

Referentes aos dados em estudo, foram realizadas questões aos colaboradores que se inserem nos modelos de investigação mencionados no ponto 4 do terceiro capítulo, sendo as variáveis: (1) Comunicação nas organizações; (2) Comunicação de Liderança; (3) Canais e meios eficientes; (4) Suporte de gestão; (5) Mensagens direcionadas; (6) Reciprocidade; (7) *Engagement*; (8) Socialização organizacional e Sentimento de Pertença; (9) Vigor; (10) Dedicção e (11) Absorção.

3.3.1 Comunicação na Organização

Gráfico 5 - Questão 1: A Comunicação na Selectra assume-se como papel principal no dia-a-dia organizacional

A Comunicação na Selectra assume-se como papel principal no dia-a-dia organizacional
50 respostas



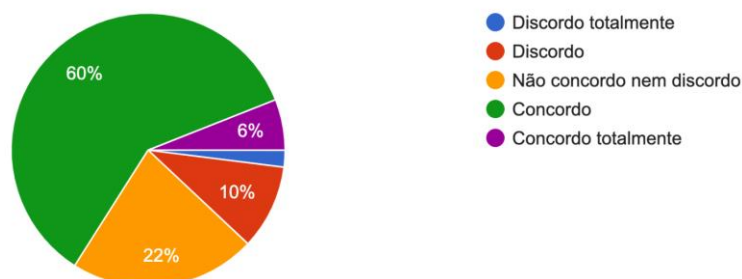
Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão, pretende-se analisar a Comunicação na organização e face à questão “A Comunicação na Selectra assume-se como papel principal no dia-a-dia organizacional” podemos verificar as respostas que poderiam ser “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Não concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Através da análise exposta no gráfico 5 verifica-se que existe uma grande predominância na resposta “Concordo” que corresponde a 44% dos inquiridos (22) assim como “Não concordo nem discordo” com 28% (14). Por fim, segue-se com 18% dos inquiridos (9) a resposta “Concordo Totalmente”, 8% “Discordo” (4) e ainda, 2% com “Discordo Totalmente” (1).

Poderá concluir-se, portanto, que 44% dos inquiridos concorda com a afirmação de que de facto a comunicação na Selectra assume um papel principal no dia-a-dia organizacional, o que reconhecido pelo modelo de Welch (2011) apresenta relevância e essencial à geração de *Engagement* na organização.

Gráfico 6 - Questão 2: Sinto que tenho conhecimento das estruturas e processos operacionais dentro da empresa

Sinto que tenho conhecimento das estruturas e processos operacionais dentro da empresa
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

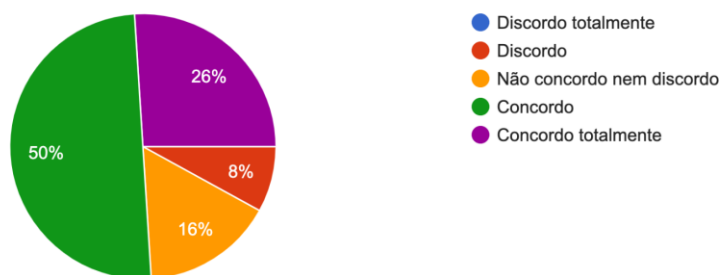
Ora, sendo uma das variáveis a analisar a Comunicação na Organização a questão 2 pretende analisar o que sentem os colaboradores relativamente ao conhecimento de estruturas e processos operacionais. Nesse sentido, pretende-se sobretudo focar se existe informação por parte dos colaboradores nesse tema, e como tal foi lançada a questão “Sinto que tenho conhecimento das estruturas e processos operacionais dentro da empresa”.

Nas respostas à mesma, pode analisar-se que uma grande parte dos inquiridos concorda com a afirmação revelando-se 60% dos mesmos (30). Adicionalmente, 22% não concorda nem discorda com a afirmação (11), cerca de 10% discorda (5) com a mesma, apenas 6% (3) concorda totalmente e 2% (1) “Discorda totalmente” revelando que de a estrutura organizacional assume conhecimento das estruturas e processos da mesma o que significa, que a Selectra promove a divulgação e integração dos seus colaboradores, o que se torna um mecanismo fulcral para a geração de *Engagement* na mesma defendido pelo modelo de Welch (2011) e base da estrutura desta questão.

3.3.2 Comunicação de Liderança

Gráfico 7 - Questão 3: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores

Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

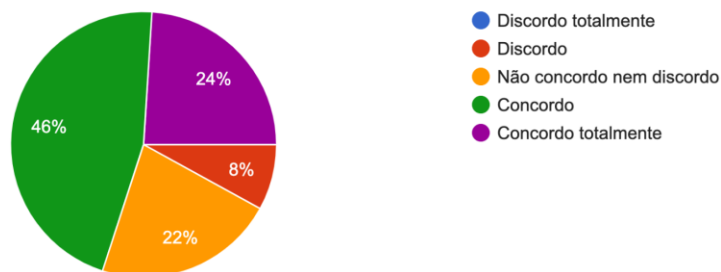
Nesta questão pretende-se analisar uma das variáveis em estudo que se relaciona com a Comunicação da Liderança. Tal como abordado em capítulos anteriores, torna-se fulcral a uma Comunicação de Liderança sobretudo no que se relaciona com a geração de *feedback* entre as chefias e os colaboradores para que a mesma possa gerar maiores níveis de *Engagement* e comprometimento. Como tal, foi criada a afirmação “considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores” onde 50% dos constituintes da amostra (25) responderam “Concordo”, seguido de 26% da amostra que respondeu “Concordo Totalmente” (13), 16% “Não concordo nem discordo” (8) e ainda, 8% “Discordo” (4).

Assim, poderá deduzir-se que a amostra na sua grande maioria de facto concorda, totalmente ou apenas concorda, com a afirmação apresentada, o que revela que os colaboradores identificam que existe uma cultura de feedback na Selectra.

A Comunicação de Liderança assume-se como componente da Comunicação Interna e como tal, potencial geradora de *Engagement* na organização.

Gráfico 8 - Questão 4: As comunicações internas dos responsáveis do departamento têm aplicação prática no meu dia-a-dia

As comunicações internas dos responsáveis do departamento tem aplicação prática no meu dia-a-dia
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

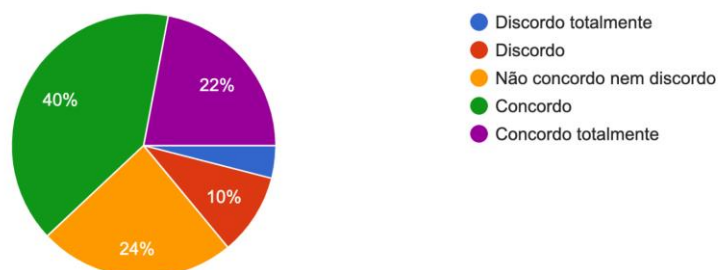
Ainda, para analisar uma Comunicação de Liderança na organização, baseada no modelo de Welch (2011), o gráfico 8 revela que 46% dos inquiridos (23) assumem que as comunicações internas recebidas pelos responsáveis do departamento têm aplicação prática no seu dia-a-dia.

Por sua vez, 24% dos inquiridos revelam que “Concorda Totalmente” (12) com o facto de as comunicações internas de chefias hierárquicas terem aplicação no seu dia-a-dia seguido de, cerca de 22% não concorda nem discorda (11) e apenas 8% discorda (4).

Conclui-se então, que na análise de “as comunicações internas dos responsáveis do departamento tem aplicação prática no meu dia-a-dia” a grande maioria da amostra concorda que de facto apresenta relevância. Por esse motivo, assume-se que as comunicações internas têm de facto impacto nos colaboradores e, portanto, sustentam a relevância de uma comunicação interna dos responsáveis hierárquicos poderão de facto, trazer resultados, mas também potenciar geração de *Engagement*.

Gráfico 9 - Questão 5: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação de falhas na comunicação

Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação
50 respostas



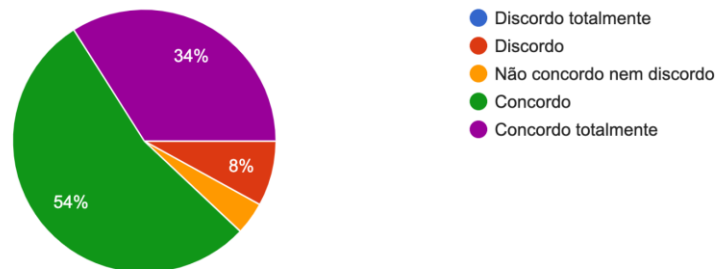
Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, o gráfico 9 analisa a percepção dos colaboradores face aos conflitos e tensões no ambiente de trabalho serem geradas por falhas na comunicação. Nesta análise, foi interessante analisar comparativamente às questões anteriores que, de facto, uma percentagem significativa dos colaboradores identifica que os conflitos e tensões são gerados devido a falhas de comunicação correspondente a 40% (20) que concorda com a afirmação juntamente com 22% (11) que concorda totalmente. Por sua vez, identifica-se também que cerca de 24% (12) identificou como “Não concordo nem discordo” e ainda, 10% (5) que identifica como “Discordo” deixando apenas 4% (2) na posição de “Discordo Totalmente”.

Concluindo, e uma vez identificado no capítulo dois a comunicação fluida desde a Liderança e com base no modelo de Welch (2011) poderá em várias situações evitar problemas posteriores e pela análise do gráfico e resultados obtidos os colaboradores identificam de facto que as falhas de comunicação geram conflitos e tensões na organização.

Gráfico 10 - Questão 6: A minha chefia direta comunica comigo frequentemente quer seja para feedbacks como para atividades diárias e as metas que devemos alcançar

A minha chefia direta comunica comigo frequentemente quer seja para feedbacks como para atividades diárias e as metas que devemos alcançar
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

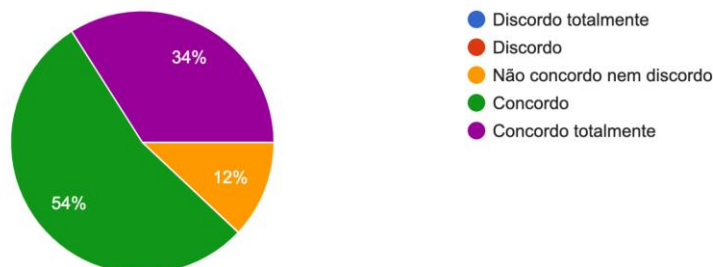
Como se demonstra no gráfico 10, 54% (27) dos inquiridos responderam “Concordo” com a afirmação de que a sua chefia direta comunica com frequência quer seja para feedbacks como para atividades e metas a alcançar. Como tal, ainda 34% (17) assume que concorda totalmente com a afirmação e por isso, poderá deduzir-se que na grande maioria dos inquiridos de facto concorda com a mesma.

Por outro lado, apenas 8% (4) dos inquiridos discordam e outros 4% (2) se mostram indiferentes à afirmação. Concluindo, poderá identificar-se que de facto as chefias diretas comunicam a sua equipa fazendo-os sentir parte integrante de algo maior e sobre os objetivos que a empresa pretende atingir, revelando pelo modelo de Welch (2011) que existe uma comunicação de Liderança presente.

3.3.3 Canais e meios eficientes

Gráfico 11 - Questão 7: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna

Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna:
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

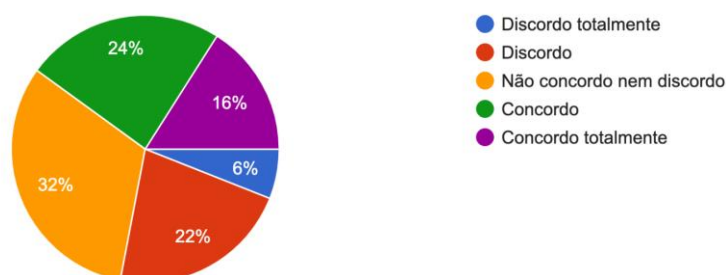
No que diz respeito ao gráfico 10 e à semelhança dos acima mencionados, este apresenta uma divisão muito clara de respostas dos inquiridos. Esta questão revelou-se mais detalhista no que toca aos meios de Comunicação da empresa já que foram apresentados como possibilidades as newsletters eletrónicas, reuniões, conversas informais, ações de formação, instruções da chefia direta, manual de acolhimento e ainda, emails internos pelos colaboradores.

Assim, foi-nos permitido analisar que 54% (27) dos inquiridos de facto concorda que consulta e recebe os conteúdos e consulta os meios de Comunicação Interna da empresa, por sua vez 34% (17) identificou que concorda totalmente e ainda, 12% mostrou-se imparcial ao tema.

Revela, de facto, que os colaboradores utilizam, tem conhecimento, consultam os meios de Comunicação Interna da organização que se revela segundo o modelo de Barrett (2002) e conforme mencionado no capítulo dois através destes meios que poderá criar-se ou assegurar um “vínculo emocional, cognitivo e físico dos colaboradores através da comunicação e através dos departamentos ou responsáveis pela passagem da mensagem organizacional sendo os principais responsáveis das suas perceções”.

Gráfico 12 - Questão 8: A informação negativa é transmitida por meios de comunicação informais

A informação negativa é transmitida por meios de comunicação informais
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

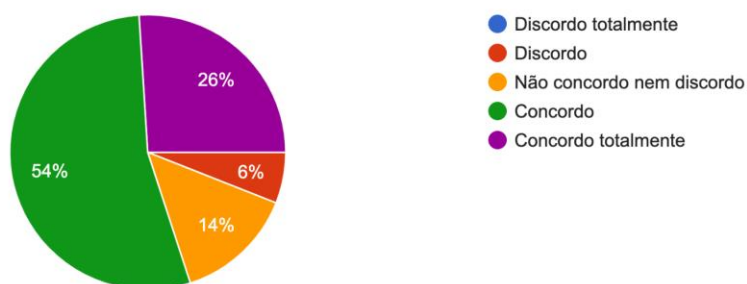
Nesta análise referente a de que forma informações negativas são dadas por meios de comunicação informais já se nota uma pluralidade de respostas, isto é, cerca de 32% (16) dos inquiridos identifica que de facto não concorda nem discorda com a afirmação revelando alguma imparcialidade com o tema levando a conclusões não muito concretas sobre a mesma. Quanto a 24% (12) dos inquiridos revela que concorda com a afirmação e outros 22% (11) não concordam com a mesma, o que significa que há uma divisão de opinião relativamente ao tema. Por fim, cerca de 16% (8) concorda totalmente e 6% (3) discorda totalmente.

Pelos resultados obtidos, nota-se que neste tema há não só uma pluralidade de respostas, mas também uma diversidade da visão de como é transmitida uma informação negativa na organização, ou seja, se de facto é, ou não, transmitida por meios de comunicação informais.

3.3.4 Suporte de gestão

Gráfico 13 - Questão 9: Sinto que é frequente receber comunicações claras por parte da minha chefia

Sinto que é frequente receber comunicações claras por parte da minha chefia
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

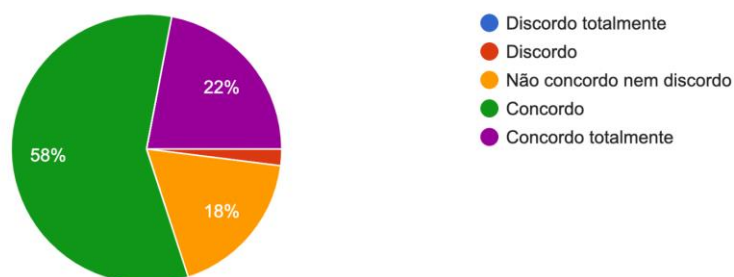
Uma vez analisados os instrumentos de Comunicação Interna da empresa e de que forma chegam até aos colaboradores as informações negativas torna-se essencial analisar a frequência com que os mesmos recebem informações claras por parte dos seus superiores. Assim, de acordo com o gráfico 13 foi analisado se os mesmos sentem que é frequente receber comunicações claras por parte das suas chefias, na qual houve 54% (27) que concorda que de facto recebe com frequência comunicações claras, outros 26% (13) concorda totalmente com a afirmação revelando que a grande maioria dos inquiridos de facto sente que recebe comunicações claras.

Por sua vez, 14% (7) dos mesmos revela-se imparcial e apenas 6% (3) discorda com a afirmação. Concluindo, poderá identificar-se e relacionado com o modelo de Barrett (2002) que existe de facto uma harmonia e eficácia das comunicações passadas por todos os níveis hierárquicos que permite envolvimento, compromisso e garante a promoção adequada a comunicação eficazmente e devidamente alinhada aos objetivos organizacionais.

3.3.5 Mensagens Direcionadas

Gráfico 14 - Questão 10: Entendo sempre o conteúdo e relevância das comunicações que me são passadas

Entendo sempre o conteúdo e relevância das comunicações que me são passadas
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

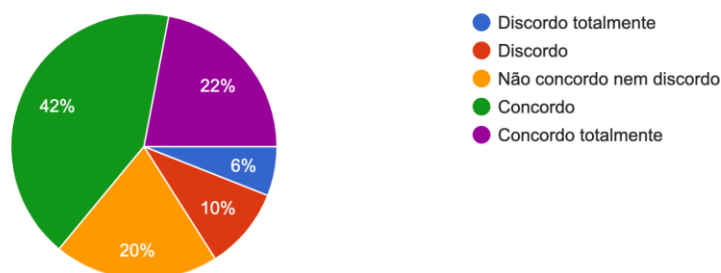
Torna-se fulcral para além do ajuste da comunicação ao público-alvo, garantir que as mesmas são perceptíveis, adequadas e entendidas por todos de igual forma. Como tal, o gráfico 14 revela que 58% (29) dos inquiridos de facto, concorda que entende o conteúdo e relevância das comunicações passadas pelos meios de comunicação e, portanto, acompanhado de 22% (11) que por sua vez concorda totalmente com a afirmação revela que as mensagens estão ajustadas e direcionadas ao público-alvo pretendido. Segundo o modelo de Barrett (2002), a segmentação do público é essencial para garantir a eficácia da comunicação e a grande maioria dos colaboradores identifica o entendimento do seu conteúdo e por sua vez, o seu intuito.

Apenas 18% (9) dos mesmos mantêm-se imparcial ao tema e apenas 2% (1) discorda com a afirmação revelando que na esfera organizacional existe ajuste da comunicação ao público-alvo o que garante que as mesmas são perceptíveis.

3.3.6 Reciprocidade

Gráfico 15 - Questão 11: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa

Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Dado que, foi realizado inicialmente um enfoque na análise dos canais de comunicação, da comunicação e das mensagens em si ou dos suportes de gestão é fulcral avaliar também a troca de equivalentes entre os colaboradores e a empresa - a reciprocidade.

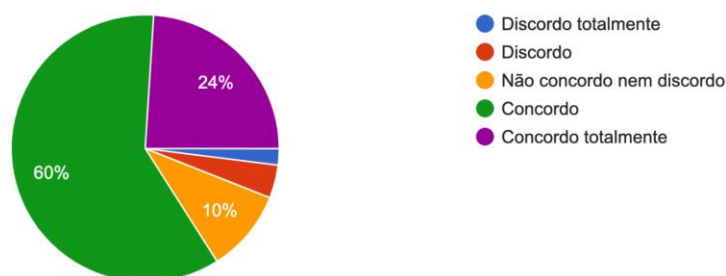
Como tal, através do gráfico 15 analisa-se de que forma os colaboradores sentem que o seu desempenho é reconhecido e como tal esforçam-se em prol da empresa o que corresponde a 42% (21) dos inquiridos que concorda com esta afirmação seguindo, 22% (11) que concorda totalmente com a mesma. Por fim, cerca de 20% (10) revela-se indiferente à questão e 10% (5) discorda, seguida de, 6% (3) que discorda totalmente.

Assim, poderá concluir-se que, seja parcialmente ou totalmente, os inquiridos concordam que de facto o seu desempenho é reconhecido e por sua vez esforçam-se em prol da empresa conforme revela o modelo de Karanges *et al.* (2014).

3.3.7 Engagement

Gráfico 16 - Questão 12: Recebo tanto *feedback* positivo como negativo por parte das chefias

Recebo tanto *feedback* positivo como negativo por parte das chefias
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

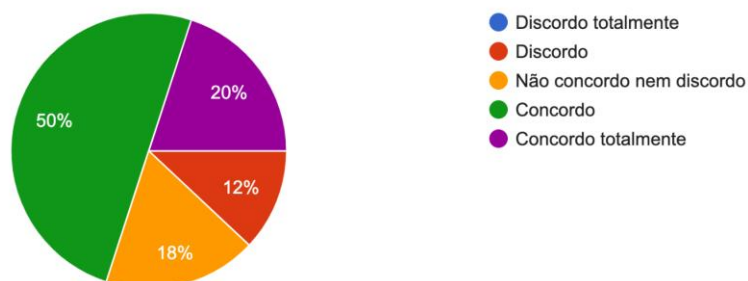
Uma vez analisada toda a componente da Comunicação Interna relevante para o estudo tornou-se fundamental analisar o *Engagement* iniciando conforme demonstra o gráfico 16, com a verificação de receção de *feedback* por parte das chefias. Assim, obteve-se que 60% (30) dos inquiridos identifica que de facto, concorda que recebe tanto *feedback* positivo como negativo, seguido de 24% (12) que concorda totalmente com a afirmação.

Por sua vez, 10% (5) dos inquiridos apresenta-se indiferente à questão e por sua vez 4% (2) e 2% (1) identificam que discordam e discordam totalmente com a informação respetivamente.

Ora, através da análise do gráfico permite concluir-se que de facto uma grande percentagem dos inquiridos identifica que existe *feedback* em ambas as vertentes - positiva e negativa - por parte das suas chefias.

Gráfico 17 - Questão 13: Sinto-me apoiado no meu trabalho

Sinto-me apoiado no meu trabalho
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

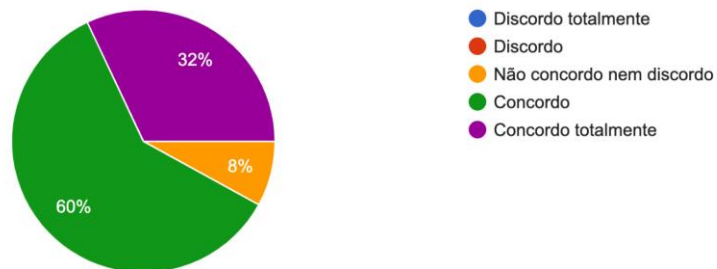
Como demonstra o gráfico 17 é analisado de facto, se os inquiridos sentem apoio no seu trabalho. Como desenvolvimento para que um colaborador esteja “*engaged*”, o mesmo necessita de se sentir apoiado e envolvido. Nesse sentido, a afirmação “Sinto-me apoiado no meu trabalho” dos quais 50% (25) dos inquiridos concorda com a mesma e ainda, 20% (10) concorda totalmente.

Por outro lado, permite-nos analisar também que 18% (9) dos inquiridos demonstra-se indiferente à afirmação e apenas, 12% (6) dos mesmos discorda da mesma.

Em suma, é possível concluir que uma vez que o apoio aos colaboradores permite potenciar os níveis de *Engagement* poderá visualizar-se que uma grande percentagem dos inquiridos de facto, sente-se apoiado no seu trabalho.

Gráfico 18 - Questão 14: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário

Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

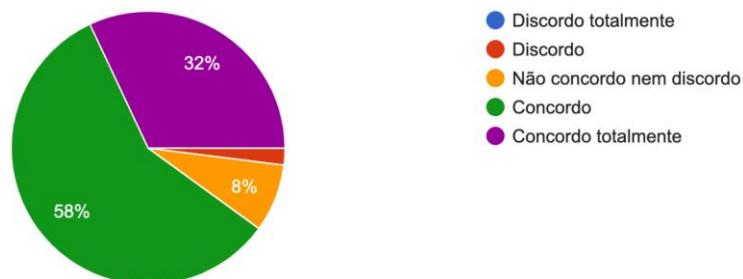
Esta questão relacionada com o *Engagement* pretende analisar a dedicação e comprometimento dos colaboradores. Nesse sentido, foi analisado se os colaboradores se consideram focados arduamente no seu trabalho diariamente, ao qual 60% (30) dos inquiridos respondeu de facto que concorda com a afirmação.

Por sua vez, é notório também a presença de 32% (16) que concordam totalmente com a mesma, seguido de 8% (4) que se demonstra imparcial.

Assim, poderá deduzir-se que uma grande parte dos colaboradores da organização de facto, considera que se foca arduamente no seu trabalho diário.

Gráfico 19 - Questão 15: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos

Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos
50 respostas



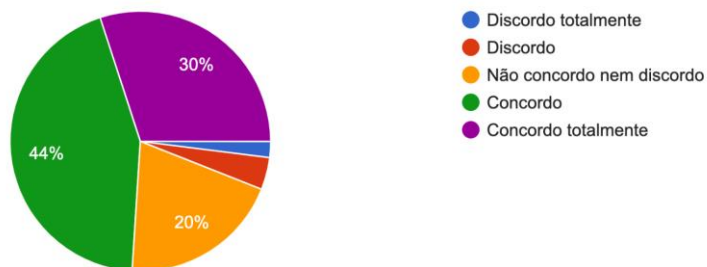
Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao gráfico 19 este pretende analisar o *Engagement* baseando-se na perceção do clima organizacional. Nesse sentido, foi analisada a perceção dos envolvidos face à sua relação de trabalho com a equipa e o ambiente em que estão inseridos.

Como tal, é possível analisar que 58% (29) dos inquiridos de facto, concorda que se sente numa equipa com relação de trabalho saudável e ainda, envolvidos sustentados também por outros 32% (16) que concordam totalmente. Por outro 8% (4) dos mesmos colocou-se numa posição de não concordar nem discordar e apenas 2% (1) discorda.

Gráfico 20 - Questão 16: Vejo-me a trabalhar nesta empresa daqui a 1 ano

Vejo-me a trabalhar nesta empresa daqui a um ano
50 respostas



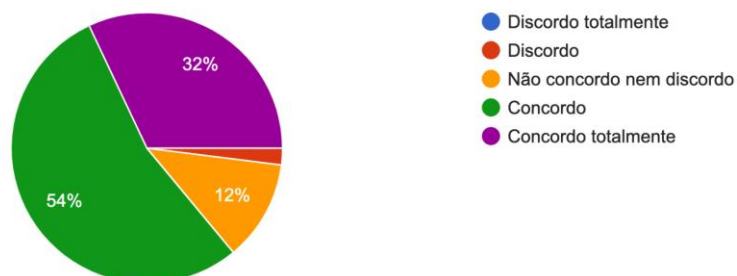
Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos colaboradores se verem a trabalhar na empresa daqui a um ano, temos uma diversidade de respostas onde 44% (22) dos inquiridos efetivamente concorda pelo que se deduz que se vê a trabalhar na empresa por um ano, assim como 30% (14) inquiridos que concordam totalmente com a mesma. Os restantes 26% dos inquiridos, corresponde a 20% (10) dos colaboradores que se mostra imparcial à afirmação, 4% (2) discorda com a mesma e ainda, 2% (1) que discorda totalmente.

Poderá então deduzir-se que a grande generalidade dos colaboradores de facto, revê-se na empresa após o ano que poderá estar altamente relacionado com os seus níveis de *Engagement* conforme o Modelo de Welch (2011).

Gráfico 21 - Questão 17: Sinto que posso crescer profissionalmente

Sinto que posso crescer profissionalmente
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

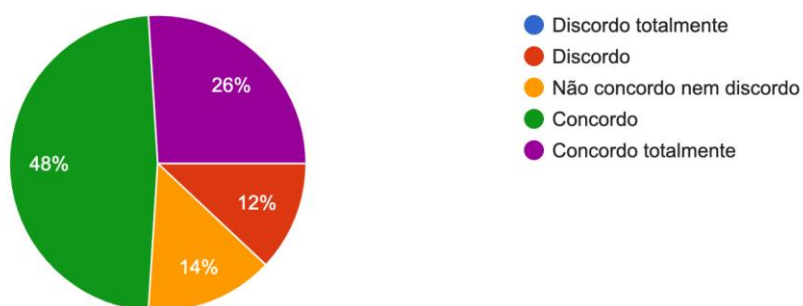
Nesta análise do gráfico 21, permite-nos analisar a perceção dos colaboradores da Selectra face à progressão de carreira. Em concreto, retrata-se de facto, os mesmos acreditam que poderão crescer profissionalmente na organização no qual 54% (27) dos mesmos realmente vê que é uma possibilidade respondendo “Concordo” contando também que outros 32% (16) dos inquiridos respondeu “Concordo Totalmente”.

Em contrapartida, cerca de 12% (6) depara-se indiferente com esta questão e apenas 2% (1) discorda com a mesma. Poderá então deduzir-se que uma grande pluralidade de colaboradores de facto, sente que tem progressão de carreira a nível interno o que traduz o seu nível de comprometimento e crescimento na organização e por sua vez, geradores de *Engagement*.

3.3.8 Socialização organizacional e Sentimento de Pertença

Gráfico 22 - Questão 18: Sinto que se preocupam comigo como pessoa

Sinto que se preocupam comigo como pessoa
50 respostas



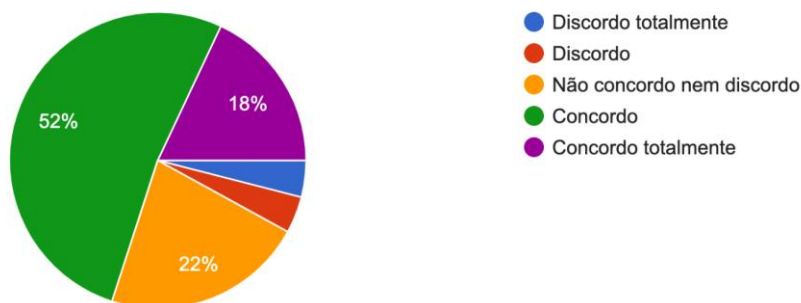
Fonte: Elaboração Própria

O gráfico 22 remete-nos para a afirmação “Sinto que se preocupam comigo como pessoa” no âmbito de socialização organizacional e sentimento de pertença no qual 48% (24) de facto identificam-se com a informação colocando “Concordo” e outros 26% (13) concorda totalmente com a mesma. Os restantes colaboradores apresentam 14% (7) não concorda nem discorda e 12% (6) discorda totalmente, o que revela que apesar da grande maioria dos colaboradores concordarem, totalmente ou parcialmente, os restantes de facto revelam ou imparcialidade ou discordância.

3.3.9 Vigor

Gráfico 23 - Questão 19: No meu trabalho sinto-me cheio de energia

No meu trabalho sinto-me cheio de energia
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

O *Engagement* no trabalho divide-se numa componente comportamental-energética (vigor), emocional (dedicação) e cognitivo (absorção) no que se relaciona ao Modelo de Schaufeli *et al.* (2002). Vigor, refere-se altos níveis de energia, persistência e resistência mental ao trabalho e portanto, à questão “no meu trabalho sinto-me cheio de energia” analisa-se que de facto, 52% (26) dos inquiridos, de facto, concorda com a mesma, o que significa que mais de metade dos inquiridos se sente com elevados níveis de energia no seu trabalho.

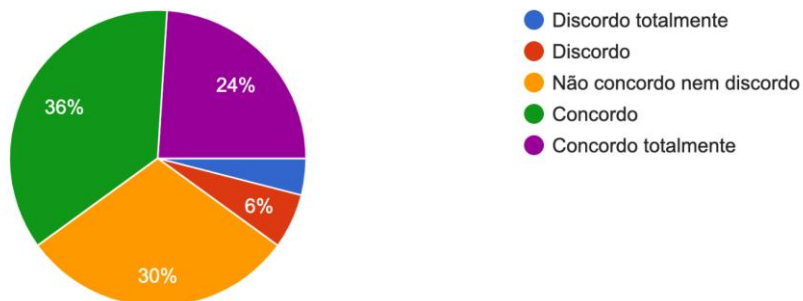
Por sua vez, e concordando totalmente, apresentam-se 18% (9) dos inquiridos, o que significa que uma grande parte dos colaboradores da Selectra que fizeram parte deste questionário identificam que no trabalho apresentam altos níveis de energia e apenas 22% (11) dos colaboradores demonstra-se numa posição neutra.

Relativamente aos 8% dos restantes inquiridos em conjunto, demonstram-se em posição de oposição com a afirmação revelando 4% (2) que discorda totalmente e outros 4% (2) que discorda.

Gráfico 24 - Questão 20: No meu trabalho sinto-me forte e com vigor

No meu trabalho sinto-me forte e com vigor

50 respostas



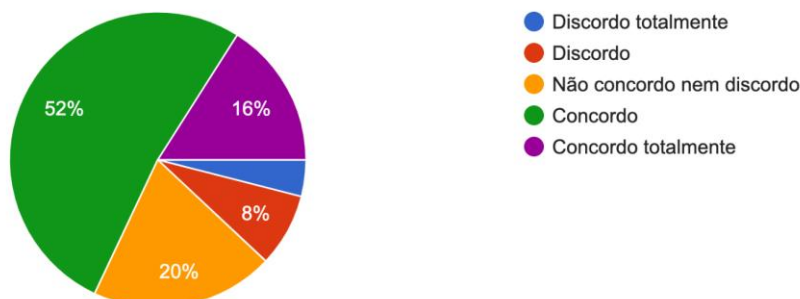
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à 20ª questão do questionário, a mesma pretende analisar os níveis de confiança e força dos colaboradores Selectra face ao seu trabalho onde se pode analisar que numa proporção muito semelhante 36% (18) concorda com a afirmação e 30% (15) mostra-se indiferente à mesma.

Por outro lado, 24% (12) dos inquiridos concorda totalmente com a afirmação pelo que poderá deduzir-se que uma grande percentagem dos inquiridos de facto, sente confiança e com força perante o seu trabalho o que se traduz em altos níveis de *Engagement*. Por fim, apenas 10% (5) dos inquiridos discorda ou discorda totalmente da afirmação, sendo estes 6% (3) e 4% (2) respetivamente.

Gráfico 25 - Questão 21: Quando acordo de manhã sinto-me bem por ir trabalhar

Quando acordo de manhã sinto-me bem por ir trabalhar
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Nesta fase, pretende-se avaliar como se sentem os colaboradores na organização e o seu nível de vigor. Assim sendo, foi lançada a questão “quando acordo de manhã sinto-me bem por ir trabalhar” onde 52% (26) dos inquiridos de facto, manifesta alegria e por outro lado satisfação ao encarar-se para um novo dia de trabalho o que permite deduzir-se que se encontra comprometido com a empresa e num ambiente laboral no qual se sente inserido e contente, somando ainda cerca de 16% (8) que concorda totalmente com a afirmação.

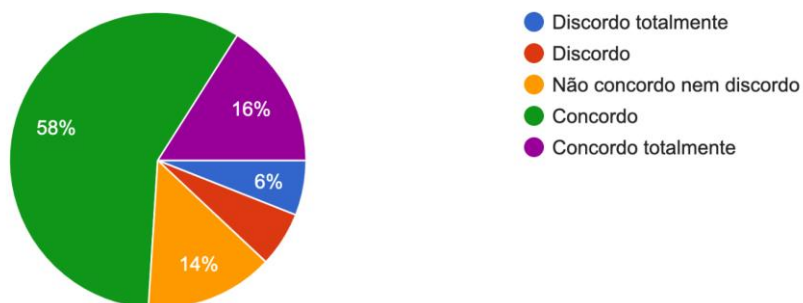
Esta questão permite não só analisar o vigor dos colaboradores como também o seu nível de satisfação na empresa de alguma forma, já que apenas 8% (4) e 4% (2) dos inquiridos discorda parcialmente ou totalmente com a afirmação. Cerca de 20% (10) apresenta-se como neutros pelo que poderá traduzir-se em alguma indiferença perante a questão.

3.3.10. Dedicção

Gráfico 26 - Questão 22: Estou entusiasmado com o meu trabalho

Estou entusiasmado com o meu trabalho

50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

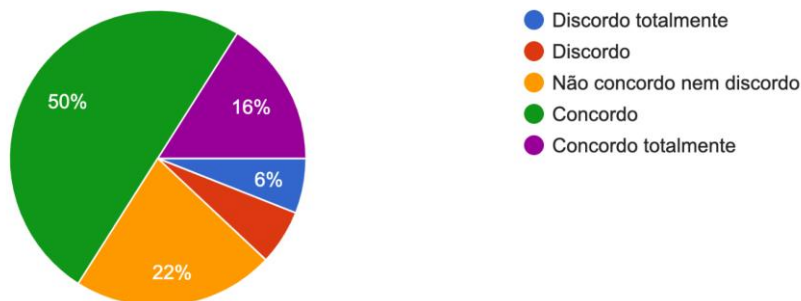
Numa perspetiva de análise do nível de dedicação do colaborador e relacionando com o Modelo de Schaufeli *et al.* (2002), pretende-se obter respostas na medida em que, os colaboradores da Selectra se encontrem entusiasmados perante o seu trabalho, envolvidos, inspirados e desafios e consequentemente, com a organização.

Assim sendo, elaborou-se a questão “estou entusiasmado com o meu trabalho” onde 58% (29) dos inquiridos de facto, sente-se entusiasmado com o seu trabalho, com o seu dia-a-dia de alguma forma o que permite deduzir-se que os mesmos se sentem “*full-field*”, entusiasmado e também “conectados” com a organização. Por outro lado, 16% (8) dos inquiridos respondeu “Concordo totalmente” com esta questão e cerca de 14% (7) respondeu “não concordo nem discordo” e ainda, 6% (3) discorda com a questão simultaneamente com 6% (3) que discorda totalmente.

Gráfico 27 - Questão 23: O meu trabalho inspira-me

O meu trabalho inspira-me

50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Ainda para analisar a dedicação dos colaboradores Selectra segundo o modelo de Schaufeli *et al.* (2002), pretende-se direccionar a questão que visa entender como os mesmos sentem inspiração pelo seu trabalho.

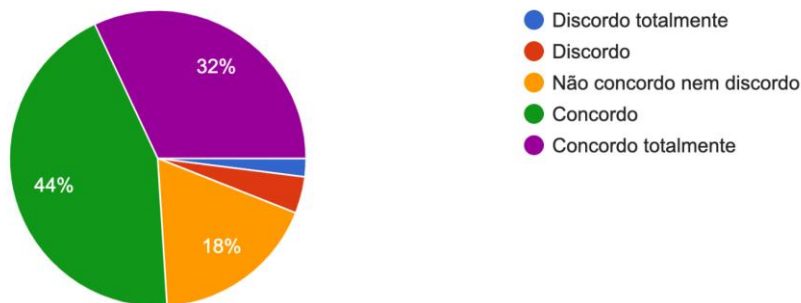
Como tal, e na afirmação “o meu trabalho inspira-me” metade dos inquiridos respondeu que de facto concorda com a mesma o que se traduz juntamente com outros aspetos níveis de motivação como impulso para atingir os objetivos individuais tanto profissionais como pessoais e ainda, os objetivos organizacionais juntamente com 16% (8) que concorda totalmente.

Cerca de 22% (11) dos inquiridos respondeu “não concordo nem discordo”, 6% (3) discorda totalmente e ainda, outros 6% (3) discorda parcialmente o que nos permite analisar que ainda assim, metade dos inquiridos sente que de facto, o trabalho potência ao indivíduo inspiração que se apresenta de distintas formas e neste caso, os colaboradores da Selectra identificam que de facto, o trabalho os inspira o que se poderá traduzir que de facto, em desafio, pertença, valores e cultura organizacional, entre muitos outros.

Gráfico 28 - Questão 24: Tenho orgulho trabalho que faço

Tenho orgulho no trabalho que faço

50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Ainda relacionado ao modelo de Schaufeli *et al.* (2002) e como última análise da dedicação dos colaboradores Selectra foi-nos possível estruturar a afirmação “tenho orgulho no trabalho que faço”.

Após a análise do gráfico acima, poderá verificar-se que 76% dos colaboradores Selectra concorda parcialmente ou totalmente com esta afirmação o que permite deduzir-se que os colaboradores tendo orgulho no seu trabalho, de alguma forma acreditam na empresa e não apenas na operação que executa.

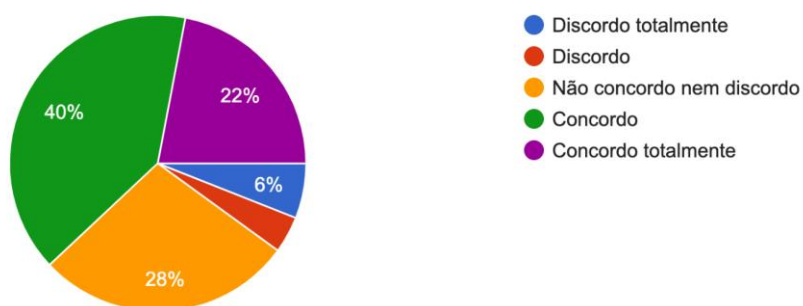
Ou seja, da forma como atua, como trata os colaboradores e consequentemente, acaba por se traduzir num investimento valioso benéfico tanto para a organização como para os seus colaboradores já que inspira os mesmos individualmente e em equipa a alcançarem resultados, enriquecer a comunicação dentro da organização e promoverem características fortes dos indivíduos e promovê-los na organização.

Como tal, através do gráfico acima poderá analisar-se também que 18% (9) dos inquiridos se demonstra imparcial a esta questão e ainda apenas 10% dos mesmos discorda parcialmente ou totalmente correspondendo a 4% (2) e 6% (3) respetivamente.

3.3.11 Absorção

Gráfico 29 - Questão 25: Estou contente quando trabalho intensamente

Estou contente quando trabalho intensamente
50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Com o fim de analisar a absorção dos colaboradores tal como aborda o modelo de Schaufeli *et al.* (2002), a mesma corresponde à concentração total no trabalho que de alguma forma, lhes dá a sensação de que é difícil distanciar do trabalho já que o mesmo tem um impacto positivo e imerso sobre o colaborador.

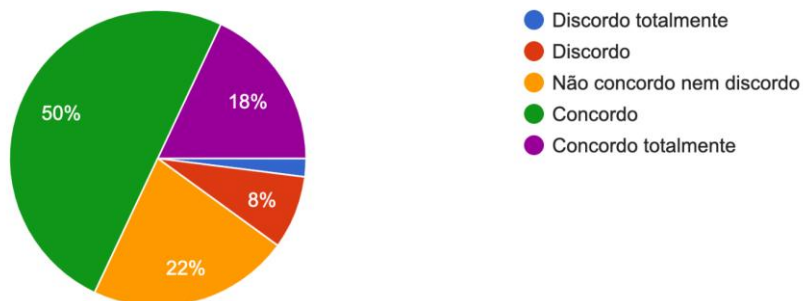
Nesse sentido, a afirmação “estou contente quando trabalho intensamente” permite após a análise do gráfico obter resultados onde 40% (20) dos inquiridos concorda com a mesma, onde se poderá deduzir-se que de facto, o trabalho impacta positivamente os colaboradores da Selectra em simultâneo com 22% (11) dos inquiridos que concordam totalmente com a afirmação.

Ainda assim, 28% (14) dos inquiridos mostra-se imparcial face à afirmação e adicionalmente, apenas 6% (3) dos mesmos discorda totalmente da afirmação e por último, 4% (2) apenas discorda. Face a estes últimos resultados obtidos poderá traduzir que os colaboradores não sentem sentimentos positivos quando trabalham intensivamente.

Gráfico 30 - Questão 26: Estou imerso no meu trabalho

Estou imerso no meu trabalho

50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Ainda para analisar a absorção, foi colocada a questão “Estou imerso no meu trabalho” onde essencialmente se pretende analisar se os colaboradores sentem que o seu tempo de trabalho passa rapidamente e onde os mesmos se esquecem de tudo ao seu redor que naturalmente se traduz em colaboradores mais envolvidos e imersos no seu trabalho e consequentemente, com dificuldade em desligar-se do mesmo.

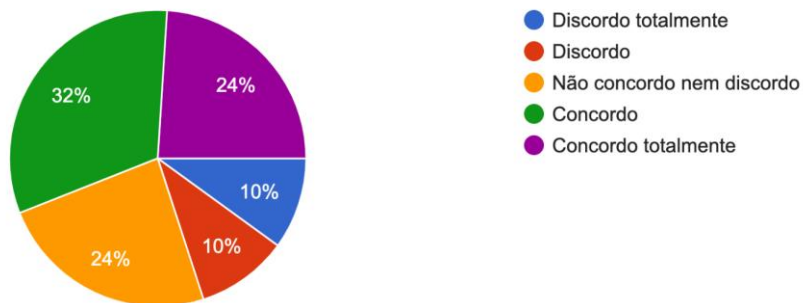
Assim, através do gráfico 30 poderá, de facto, analisar-se que cerca de 50% dos colaboradores concorda com a afirmação, significando que se sentem imersos no seu trabalho ou seja, que tudo à sua volta é esquecido quando estão a trabalhar e, portanto, o seu nível de envolvimento e *Engagement* potencialmente será maior juntamente com 18% (9) que concordam totalmente.

Por outro lado, os colaboradores que apresentam níveis de absorção mais baixos são potencialmente menos envolvidos no seu trabalho e sem qualquer dificuldade em desapegar-se do trabalho, como se poderá deduzir de 8% (4) e 2% (1) que contestaram a esta afirmação que discordam, totalmente ou parcialmente. Por fim, 22% (11) dos inquiridos coloca-se numa posição de imparcialidade perante a afirmação.

Gráfico 31 - Questão 27: Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar

Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar

50 respostas



Fonte: Elaboração Própria

Para a última questão do inquérito aos colaboradores da Selectra Lisboa e ainda para avaliar os níveis de absorção dos mesmos foi colocada a seguinte afirmação em análise “esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar”.

Como apresentado no gráfico 31, obteve-se 32% (16) dos inquiridos que sentem que se esquecem de tudo o que os/as envolvem quando estão a trabalhar e 24% (12) concorda totalmente com esta afirmação.

Por outro lado, na outra face desta análise, 10% (5) dos inquiridos discorda com esta afirmação juntamente com outros 10% (5) que discordam totalmente. Cerca de 24% (12) dos colaboradores que responderam a esta afirmação, pretenderam não revelar a sua opinião sobre o tema colocando “não concordo nem discordo”.

4. Cruzamentos dos dados gerais do estudo com os dados de caracterização

Face à análise de todas as respostas às perguntas do inquérito por questionário realizadas aos colaboradores Selectra, torna-se fulcral cruzar os respetivos dados gerais do estudo com os dados de caracterização, isto é, Idade, Género, Habilitações Literárias e por fim, Antiguidade.

Como tal, cruzar-se-á nesta fase os resultados obtidos na fase de caracterização com as respetivas questões do inquérito por questionário que enquadram um grau de relevância elevado com as duas hipóteses em investigação.

As hipóteses de investigação deste estudo conforme apresentadas no capítulo III remetem para: (1) Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna potencia o *Engagement* através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra e, (2) Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna lhes permite identificar-se com a organização.

Cruzando com os dados de caracterização apresentados acima, faremos o cruzamento com a primeira hipótese da investigação as questões: (1) 3 (“Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores”); (2) 5 (“Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação”) e por fim, (3) 7 (“Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna”).

Quanto à segunda hipótese deste questionário faremos o cruzamento com as questões: (1) 11 (“Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa”); (2) 14 (“Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário”) e ainda, (3) 15 (“Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos”).

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

Tabela 4 - Idade vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores*

		C1: Idade				
		Total	Até aos 30 anos	Entre 31 anos - 40 anos	Entre 41 anos - 50 anos	Mais de 50 anos
Q3: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores	Contagem Total	50	38	8	3	1
	Contagem Total (%)	100%	74%	18%	6%	2%
	Contagens					
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo	4	3	0	1	0
	3 - Não concordo nem discordo	8	5	2	1	0
	4 - Concordo	25	19	4	1	1
	5 - Concordo Totalmente	13	10	3	0	0
	Percentagens					
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo	8%	6%	0%	2%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	16%	10%	4%	2%	0%
	4 - Concordo	50%	38%	8%	2%	2%
	5 - Concordo Totalmente	26%	20%	6%	0%	0%

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela 4, torna-se essencial analisar-se o fator idade face à análise dos mesmos sobre a existência de uma cultura de feedback na Selectra. Para tal, e das 50 pessoas inquiridas a tabela acima apresentada permite visualizar que 38 dos mesmos tem uma idade igual ou inferior a 30 anos, seguida de 8 dos inquiridos encontram-se entre os 31 e 40 anos, apenas 3 entre os 41 anos e 50 anos e por fim, 1 acima dos 50 anos de idade.

No que toca aos inquiridos podemos analisar também que 50% dos inquiridos da Selectra concorda com a afirmação apresentada, ou seja, consideram que de facto existe uma cultura de *feedback* entre as chefias e os colaboradores por outro lado, apenas 8% discorda com a afirmação o que poderá entender-se também que a grande generalidade dos colaboradores sente uma cultura de *feedback* presente nas estruturas operacionais. Contudo, é importante destacar também que 74% da amostra tem uma idade inferior ou igual a 30

anos, o que revela uma população extremamente jovem no composto Selectra e importante para análise das seguintes afirmações.

Tabela 5 - Idade vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação

		C1: Idade					
		Total	Até aos 30 anos	Entre 31 anos - 40 anos	Entre 41 anos - 50 anos	Mais de 50 anos	
Q5: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	Contagem Total	50	38	8	3	1	
	Contagem Total (%)	100%	74%	18%	6%	2%	
	Contagens						
	1 - Discordo Totalmente	2	0	2	0	0	
	2 - Discordo	5	3	1	1	0	
	3 - Não concordo nem discordo	12	10	0	1	1	
	4 - Concordo	20	15	3	2	0	
	5 - Concordo Totalmente	11	10	1	0	0	
	Percentagens						
	1 - Discordo Totalmente	4%	0%	4%	0%	0%	
	2 - Discordo	10%	6%	2%	2%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	24%	20%	0%	2%	2%	
4 - Concordo	40%	30%	6%	4%	0%		
5 - Concordo Totalmente	22%	20%	2%	0%	0%		

Fonte: Elaboração Própria

Referente à tabela 5, a mesma pretende analisar se os conflitos e tensões do ambiente de trabalho são geradas por falhas de comunicação dentro da organização e onde há uma maior predominância na resposta “Concordo” face à afirmação onde 40% da amostra se insere.

Nesse sentido, é importante também analisar que outros 44% da amostra estão entre posições de “Não concordo nem discordo” (24%) e entre “Concordo Totalmente” (22%).

Ora, permite-nos concluir também que face à afirmação é possível reter que a amostra analisada revela que de facto, os conflitos que existem internamente bem como as tensões existentes surgem de falhas de comunicação dentro da organizacional.

O que revela que ainda que exista uma cultura de feedback conforme analisado na tabela anterior, uma grande percentagem da amostra sente que as tensões existentes surgem

por falhas de comunicações visíveis e que por sua vez, afetam o trabalho e predisposição destes colaboradores conforme abordado também no Capítulo III.

Na Selectra e analisando os resultados obtidos, é predominante a população jovem da empresa onde 74% da amostra está numa idade até aos 30 anos e, portanto, onde se inserem a grande parte dos resultados e conclusões obtidas.

Tabela 6 - Idade vs Q7: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna*

		C1: Idade				
		Total	Até aos 30 anos	Entre 31 anos - 40 anos	Entre 41 anos - 50 anos	Mais de 50 anos
Q7: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna:	Contagem Total	50	38	8	3	1
	Contagem Total (%)	100%	74%	18%	6%	2%
	Contagens					
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo	0	0	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	6	4	1	1	0
	4 - Concordo	27	19	5	2	1
	5 - Concordo Totalmente	17	14	3	0	0
	Percentagens					
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	12%	8%	2%	2%	0%
	4 - Concordo	54%	38%	10%	4%	2%
	5 - Concordo Totalmente	34%	28%	6%	0%	0%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à análise de receção e consulta dos meios de Comunicação Interna da Selectra como ponte de receção de informação e conhecimento das notícias organizacionais 88% da amostra analisada concorda parcialmente ou totalmente com a mesma o que significa que os colaboradores de facto, recebem e dão relevância aos meios de comunicação existentes na organização.

Com uma população maioritariamente jovem, é possível analisar também face aos resultados obtidos que de facto, a Comunicação Interna na Selectra tem o efeito desejado nos seus colaboradores de alinhar os propósitos organizacionais e os respetivos mecanismos

de comunicação como fonte de informação e conhecimento para os colaboradores alinhados à organização.

Conclui-se, portanto, que para além da grande generalidade dos colaboradores concordarem com a afirmação, aqui é possível também verificar que as demais faixas etárias estão de acordo com a mesma.

Tabela 7 - Idade vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa*

		C1: Idade				
		Total	Até aos 30 anos	Entre 31 anos - 40 anos	Entre 41 anos - 50 anos	Mais de 50 anos
Q11: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	Contagem Total	50	38	8	3	1
	Contagem Total (%)	100%	74%	18%	6%	2%
	Contagens					
	1 - Discordo Totalmente	3	2	1	0	0
	2 - Discordo	5	4	1	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	10	8	0	2	0
	4 - Concordo	21	15	5	0	1
	5 - Concordo Totalmente	11	8	2	1	0
	Percentagens					
	1 - Discordo Totalmente	6%	4%	2%	0%	0%
	2 - Discordo	10%	8%	2%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	20%	16%	0%	4%	0%
4 - Concordo	42%	30%	10%	0%	2%	
5 - Concordo Totalmente	22%	16%	4%	2%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

Face à tabela 7, a mesma pretende analisar e relacionar com o *Engagement* sentido pelos colaboradores e como tal, se os mesmos sentem que o seu desempenho é reconhecido e valorizado pela organização e conseqüentemente, os mesmos esforçam-se para o alcance de maiores resultados que fazem prosperar a organização e dar um maior significado ao seu trabalho.

Assim, poderá analisar-se que nesta afirmação encontra-se uma pluralidade de respostas distribuídas pelas 5 opções disponíveis para seleção. Cerca de 6% dos colaboradores discorda totalmente com a afirmação, o que revela que não sentem

reconhecimento por parte da organização e como tal não se esforçam em prol de um maior resultado organizacional seguido de 10% da amostra que discorda também com a afirmação.

Contudo, cerca de 20% revela-se indiferente face à afirmação e ainda, 64% no seu todo está entre “concordo” e “concordo totalmente” com a mesma permitindo analisar que de facto, 42% que concorda com a afirmação junto com 22% que concorda totalmente identificam-se com o mencionado e de que são de facto reconhecidos pela organização esforçando-se em prol dos objetivos organizacionais e revelando altos níveis de reciprocidade.

**Tabela 8 - Idade vs Q14: Seleccione o grau de concordância com a seguinte afirmação:
*Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário***

		C1: Idade				
		Total	Até aos 30 anos	Entre 31 anos - 40 anos	Entre 41 anos - 50 anos	Mais de 50 anos
Q14: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	Contagem Total	50	38	8	3	1
	Contagem Total (%)	100%	74%	18%	6%	2%
	Contagens					
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo	0	0	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	4	4	0	0	0
	4 - Concordo	30	24	5	1	0
	5 - Concordo Totalmente	16	10	3	2	1
	Percentagens					
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	8%	8%	0%	0%	0%
	4 - Concordo	60%	48%	10%	2%	0%
	5 - Concordo Totalmente	32%	20%	6%	4%	2%

Fonte: Elaboração Própria

Relacionado ao nível de *Engagement* dos colaboradores a tabela 8 revela o grau de concordância dos colaboradores face ao foco no seu trabalho e para com a organização.

Nesse sentido, pretende-se analisar se o colaborador se foca arduamente no seu trabalho e como tal se sente comprometido com a organização onde cerca de 60% da amostra analisada revela que de facto, concorda com a afirmação seguido de 32% que concorda totalmente.

Nesta afirmação, apenas 8% se mostra indiferente, o que poderá concluir-se que em conjunto 92% da amostra concorda que se considera um colaborador que se foca arduamente no seu trabalho, revelando altos níveis de *Engagement* perante a organização o que se traduz em níveis altos de comprometimento, alinhados com a organização, sentimento de pertença e de identificação com a estrutura organizacional e que lhes permite sentir o seu trabalho com significado e como tal, dedicando-se arduamente nas suas tarefas e crescimento.

Tabela 9 - Idade vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos*

		C1: Idade				
		Total	Até aos 30 anos	Entre 31 anos - 40 anos	Entre 41 anos - 50 anos	Mais de 50 anos
Q15: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	Contagem Total	50	38	8	3	1
	Contagem Total (%)	100%	74%	20%	4%	2%
	Contagens					
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0
	2 - Discordo	1	1	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	4	3	0	1	0
	4 - Concordo	29	22	6	1	0
	5 - Concordo Totalmente	16	11	4	0	1
	Percentagens					
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo	2%	2%	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	8%	6%	0%	2%	0%
	4 - Concordo	58%	44%	12%	2%	0%
	5 - Concordo Totalmente	32%	22%	8%	0%	2%

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 9, pretende analisar se os colaboradores se sentem envolvidos numa equipa que lhes transmite uma relação de trabalho saudável e com um sentimento de pertença e envolvimento. Face ao exposto, poderá analisar-se que apenas 2% da amostra analisada discorda com a afirmação e que corresponde a colaboradores entre menos e com idade igual a 30 anos.

Por sua vez, 8% dos inquiridos revelou indiferença perante a afirmação distribuído por 6% dos colaboradores com idade até aos 30 anos e 2% entre os 41 anos e os 50 anos, seguido de 58% que concorda com a afirmação e distribuído por uma amostra de 44% de

colaboradores até aos 30 anos, 12 % entre os 31 e os 40 anos e por último, 2% entre os 41 e 50 anos.

Temos também 32% da amostra que concorda totalmente com a afirmação, onde 22% dos inquiridos que concordam totalmente estão em idade compreendida até aos 30 anos, 8% entre os 31 e os 40 anos e 2% com mais de 50 anos.

Por fim, poderá analisar-se que uma grande percentagem da população inquirida assume de facto, que se encontra num ambiente saudável, espírito de equipa e envolvidos o que se traduz em maior comprometimento, maiores resultados e cada vez mais ao sentirem-se envolvidos permite-lhes identificarem-se mais com a organização.

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

Tabela 10 - Género vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores*

		C2: Género		
		Total	Feminino	Masculino
Q3: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores	Contagem Total	50	24	26
	Contagem Total (%)	100%	48%	52%
	Contagens			
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0
	2 - Discordo	4	4	0
	3 - Não concordo nem discordo	4	4	4
	4 - Concordo	10	10	15
	5 - Concordo Totalmente	6	6	7
	Percentagens			
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%
	2 - Discordo	8%	8%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	8%	8%	8%
	4 - Concordo	20%	20%	30%
5 - Concordo Totalmente	12%	12%	14%	

Fonte: Elaboração Própria

Cruzando nesta fase à variável género, os resultados obtidos permitem desde já analisar-se que 48% da população é do género feminino e 52% do género masculino.

Assim sendo, pretendeu-se analisar e cruzar a afirmação “considero que na Selectra existe uma cultura de *feedback* entre as chefias e os restantes colaboradores” onde 8% dos colaboradores do género feminino discorda, em proporções iguais de género no total de 16% não concordam nem discordam 8% do género masculino e 8% do género feminino. Por sua vez, 50% dos inquiridos concorda com a afirmação onde 30% corresponde ao género masculino e 20% ao género feminino seguido de um total de 26% que concorda totalmente com a afirmação, correspondendo 14% e 12% ao género masculino e feminino respetivamente.

Ora, conclui-se, portanto, que ainda que haja uma maior população do género masculino que feminino presente na amostra, é notório que os resultados obtidos são semelhantes e existe um equilíbrio quando comparados.

Tabela 11 - Género vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação*

		C2: Género		
		Total	Feminino	Masculino
Q5: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	Contagem Total	50	24	26
	Contagem Total (%)	100%	48%	52%
	Contagens			
	1 - Discordo Totalmente	0	0	2
	2 - Discordo	3	3	2
	3 - Não concordo nem discordo	6	6	6
	4 - Concordo	11	11	9
	5 - Concordo Totalmente	4	4	7
	Percentagens			
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	4%
	2 - Discordo	6%	6%	4%
	3 - Não concordo nem discordo	12%	12%	12%
	4 - Concordo	22%	22%	18%
	5 - Concordo Totalmente	8%	8%	14%

Fonte: Elaboração Própria

Com base na tabela 11, pretendia-se analisar os conflitos e tensões existentes no ambiente de trabalho se de facto, surgem de falhas de comunicação. Com base nos resultados obtidos, consegue verificar-se que cerca de 4% discorda totalmente corresponde ao género masculino, outros 10% discordam totalmente com a afirmação sustentada por 6% do género feminino e 4% do género masculino.

Face aos 24% dos inquiridos mostra-se indiferente face à afirmação onde 12% são do género feminino e uma mesma proporção de 12% do género masculino. Por outro lado, 40% dos inquiridos concorda com a afirmação, correspondendo a 22% do género feminino e ainda, 18% do género masculino e ainda, 22% dos inquiridos concorda totalmente com cerca de 8% do género feminino e 14% do género masculino.

**Tabela 12 - Género vs Q7: Seleccione o grau de concordância com a seguinte afirmação:
*Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna***

		C2: Género		
		Total	Feminino	Masculino
Q7: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna:	Contagem Total	50	24	26
	Contagem Total (%)	100%	48%	52%
	Contagens			
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0
	2 - Discordo	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	6	3	3
	4 - Concordo	27	15	12
	5 - Concordo Totalmente	17	6	11
	Percentagens			
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%
	2 - Discordo	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	12%	6%	6%
4 - Concordo	54%	30%	24%	
5 - Concordo Totalmente	34%	12%	22%	

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão de recebo/consulto os meios de comunicação e os resultados obtidos na tabela 12 é notório que existe uma grande concentração de resultados nas opções “Concordo” e “Concordo Totalmente” onde se pode observar 54% e 34% respetivamente.

Assim sendo, consegue visualizar-se que 30% dos resultados do grau de concordância vem do género feminino e por sua vez, apresenta 24% do género masculino.

Como tal, e num grau de concordância de “Concordo Totalmente” de 34% onde 12% são do género feminino e outros 22% são do género masculino, por outro lado numa totalidade de 12% da amostra os mesmos mostram-se indiferentes perante a mesma numa percentagem igual na correspondência de género de aproximadamente 6% em cada.

Em suma, poderá visualizar-se que perante esta afirmação há uma predominância em concordar com a mesma sobretudo no género masculino de 46% embora não muito distante da percentagem obtida pela população feminina correspondente a 42%.

Tabela 13 - Género vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa*

		C2: Género		
		Total	Feminino	Masculino
Q11: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	Contagem Total	50	24	26
	Contagem Total (%)	100%	48%	52%
	Contagens			
	1 - Discordo Totalmente	3	3	0
	2 - Discordo	5	3	2
	3 - Não concordo nem discordo	10	4	6
	4 - Concordo	21	10	11
	5 - Concordo Totalmente	11	4	7
	Percentagens			
	1 - Discordo Totalmente	6%	6%	0%
	2 - Discordo	10%	6%	4%
	3 - Não concordo nem discordo	20%	8%	12%
4 - Concordo	42%	20%	22%	
5 - Concordo Totalmente	22%	8%	14%	

Fonte: Elaboração Própria

Passando à análise do grau de concordância face ao reconhecimento sentido pelos colaboradores e conseqüentemente o seu esforço em prol dos objetivos organizacionais poderá verificar-se na tabela 13 que existe uma pluralidade de resultados obtidos.

Assim, é notório que 42% dos colaboradores concordam com a afirmação onde predomina o género masculino com 22% e 20% do género feminino juntando com 22% que concordam totalmente com a afirmação, composto por 8% do género feminino e 14% do género masculino.

Noutra esfera, importa também analisar que 6% dos inquiridos discorda totalmente e ainda, 10% discorda com a afirmação sustentada por 6% do género feminino e 4% do género masculino.

Portanto, poderá concluir-se que face às 24 mulheres inquiridas, 10 das mesmas concorda com a afirmação seguida de 11 dos homens que também concordam com a mesma e que permite visualizar que embora com resultados díspares, uma grande maioria da amostra que se o seu desempenho é reconhecido e por esse motivo, esforçam-se em prol da organização e dos objetivos.

Tabela 14 - Género vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário*

		C2: Género		
		Total	Feminino	Masculino
Q14: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	Contagem Total	50	24	26
	Contagem Total (%)	100%	48%	52%
	Contagens			
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0
	2 - Discordo	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	4	2	2
	4 - Concordo	30	17	13
	5 - Concordo Totalmente	16	5	11
	Percentagens			
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%
	2 - Discordo	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	8%	4%	4%
4 - Concordo	60%	34%	26%	
5 - Concordo Totalmente	32%	10%	22%	

Fonte: Elaboração Própria

Face à afirmação de que o próprio se considera um colaborador que se foca arduamente no seu trabalho do dia-a-dia, podemos analisar que existe uma grande predominância numa resposta positiva face a esta pergunta já que é sustentada por 30 dos inquiridos que concordam, onde cerca de 17 são do género feminino e outros 13 do género masculino seguido de, 5 mulheres que concordam totalmente com a afirmação e 11 inquiridos do género masculino que concordam também.

Assim, poderá verificar-se também que cerca de 46 dos inquiridos concorda parcialmente ou totalmente com a afirmação e apenas 4 dos inquiridos se posiciona de forma indiferente.

Dado o exposto, poderá, portanto, concluir-se que 22 das mulheres concordam com a afirmação e 24 dos homens também não havendo uma grande disparidade nos resultados quando comparados os géneros em estudo.

Tabela 15 - Género vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos*

		C2: Género		
		Total	Feminino	Masculino
Q15: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	Contagem Total	50	24	26
	Contagem Total (%)	100%	48%	52%
	Contagens			
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0
	2 - Discordo	1	1	0
	3 - Não concordo nem discordo	4	4	0
	4 - Concordo	29	14	15
	5 - Concordo Totalmente	16	5	11
	Percentagens			
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%
	2 - Discordo	2%	2%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	8%	8%	0%
4 - Concordo	58%	28%	30%	
5 - Concordo Totalmente	32%	10%	22%	

Fonte: Elaboração Própria

Passando desde já à análise do grau de concordância face ao género da afirmação referente à perceção dos inquiridos na integração de uma equipa com uma relação de trabalho saudável e de grande envolvimento encontramos mais uma vez, uma grande predominância da amostra em concordar com a afirmação.

Assim, através da tabela 15 é possível verificar que de facto, 29 dos inquiridos concorda com a mesma apresentando números equiparados quando analisado o género feminino face o masculino de 14 e 15 respetivamente.

Quanto à concordância em absoluto com a afirmação, obteve-se um valor de 16 na totalidade que corresponde a 5 do género feminino e ainda, 11 do género masculino. Comparando, todos os dados obtidos verificam-se que o grau de indiferença ou discordância apresentado é muito inferior aos resultados obtidos com os graus de concordância analisados acima, o que como tal poderá concluir-se que independentemente do género existe um grau de concordância perante esta afirmação que permite deduzir-se que de facto sentem-se envolvidos numa equipa de trabalho saudável.

4.3. Cruzamento entra a variável “Habilitações Literárias” do colaborador com as questões dos dados gerais do estudo

Tabela 16 - Habilitações Literárias vs Q3: Seleccione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores*

		C3: Habilitações Académicas							
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós Graduação	Outro	
Q3: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores	Contagem Total	50	19	23	5	0	2	1	
	Contagem Total (%)	100%	38%	46%	10%	0%	4%	2%	
	Contagens								
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo	4	2	1	1	0	0	0	
	3 - Não concordo nem discordo	8	4	1	2	0	0	1	
	4 - Concordo	25	10	14	0	0	1	0	
	5 - Concordo Totalmente	13	3	7	2	0	1	0	
	Porcentagens								
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	8%	4%	2%	2%	0%	0%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	16%	8%	2%	4%	0%	0%	2%	
	4 - Concordo	50%	20%	28%	0%	0%	2%	0%	
5 - Concordo Totalmente	26%	6%	14%	4%	0%	2%	0%		

Fonte: Elaboração Própria

Para esta fase da análise, torna-se essencial avaliar também as habilitações literárias dos inquiridos face às questões em análise.

Na tabela 16, pretende-se analisar se de facto existe a perceção de uma cultura de feedback entre chefias e os restantes colaboradores onde desde já predomina a opção de concordância como resposta à afirmação sustentado por um total de 25 dos inquiridos com

habilitações literárias ao nível de ensino superior ou inferior e ao nível de licenciatura, mas também de 1 dos inquiridos que possui grau de pós-graduação.

Face ao exposto e à disparidade de resultados, analisamos que nenhum dos inquiridos discorda totalmente com a afirmação, seguida de 4 dos mesmos constituída por 2 com nível de ensino secundário, 1 licenciatura ou equivalente e ainda 1 com mestrado ou equivalente que expressão a sua discordância face à mesma. Por outro lado, 8 dos inquiridos não demonstra opinião face ao tema representado por 4 dos mesmos com grau de ensino superior ou inferior, 1 grau de licenciatura ou inferior, 2 com grau de mestrado ou inferior e por fim, 1 inquirido que se apresenta no nível “Outro”.

Existe uma predominância em 38 dos inquiridos que concorda parcialmente ou totalmente com a afirmação onde na opção “concordo” apresenta-se 10 com grau de secundário ou inferior, 14 com grau de licenciatura ou inferior, a 1 com grau de pós-graduado seguido de uma totalidade de 13 indivíduos onde 3 tem grau de ensino secundário ou inferior, 7 grau de licenciatura, 2 de mestrado e ainda 1 de pós-graduação.

Face à análise, é possível concluir-se que a predominância de concordar advém dos inquiridos com grau de ensino secundário e inferior, mas também de licenciatura ou equivalente.

Tabela 17 - Habilitações Literárias vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação*

	C3: Habilitações Académicas							
	Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós Graduação	Outro	
	Contagem Total	50	19	23	5	0	2	1
	Contagem Total (%)	100%	38%	46%	10%	0%	4%	2%
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	1	1	0	0	0	0	0
	2 - Discordo	5	3	1	1	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	12	3	7	1	0	0	1
	4 - Concordo	20	7	10	2	0	1	0
	5 - Concordo Totalmente	12	5	5	1	0	1	0
	Percentagens							
	1 - Discordo Totalmente	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo	10%	6%	2%	2%	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	24%	6%	14%	2%	0%	0%	2%
	4 - Concordo	40%	14%	20%	4%	0%	2%	0%
	5 - Concordo Totalmente	24%	10%	10%	2%	0%	2%	0%

Fonte: Elaboração Própria

Analisando a percepção dos mesmos face aos conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultarem de falhas de comunicação, é importante relacionar as habilitações literárias da resposta.

Como tal, na tabela 17 é notório que existe uma pluralidade de resposta, onde apenas 1 inquirido discorda totalmente com a afirmação, seguido de 5 dos inquiridos que discorda com a mesma onde 3 dos mesmos tem grau de ensino secundário ou inferior, 1 grau de licenciatura ou equivalente, 1 grau de mestrado ou equivalente. Por outro lado, 12 dos inquiridos do total da amostra que se mostra indiferente perante a afirmação, 3 têm grau de ensino secundário ou inferior, 7 de licenciatura ou inferior, 1 de mestrado ou equivalente e ainda, 1 com nível de “Outro”. Face às respostas de concordância, 20 concordam e 12 dos inquiridos concordam totalmente com a mesma, onde predominam os resultados de 7 e 10 respetivamente no grau de “Concordo” e corresponde ao grau de ensino secundário ou inferior e ainda, licenciatura ou equivalente respetivamente.

Tabela 18 - Habilitações Literárias vs Q7: Seleccione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna*

		C3: Habilitações Académicas							
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós Graduação	Outro	
Q7: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna:	Contagem Total	50	19	23	5	0	2	1	
	Contagem Total (%)	100%	38%	46%	10%	0%	4%	2%	
	Contagens								
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0	0
	2 - Discordo	0	0	0	0	0	0	0	0
	3 - Não concordo nem discordo	6	2	2	1	0	1	0	
	4 - Concordo	27	14	11	1	0	0	1	
	5 - Concordo Totalmente	17	3	10	3	0	1	0	
	Percentagens								
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	2 - Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	3 - Não concordo nem discordo	12%	4%	4%	2%	0%	2%	0%	
4 - Concordo	54%	28%	22%	2%	0%	0%	2%		
5 - Concordo Totalmente	34%	6%	20%	6%	0%	2%	0%		

Fonte: Elaboração Própria

Numa ótica de se analisar o grau de concordância dos inquiridos face à receção e consulta dos meios de comunicação interna relacionado com as suas habilitações literárias, conseguimos verificar que nenhum dos inquiridos discorda parcialmente ou totalmente com a afirmação.

Por conseguinte, 6 do total dos inquiridos onde 2 dos mesmos têm ensino secundário ou inferior, 2 grau de licenciatura ou equivalente, 1 grau de mestrado e ainda, 1 com grau de pós-graduação encontram-se numa posição de imparcialidade.

Analisando também o grau de concordância dos mesmos face à afirmação, é possível reter que 27 do total dos inquiridos concorda com a mesma revelando 14 dos mesmos com grau de ensino secundário ou inferior, 11 com grau de licenciatura ou equivalente, 1 com grau de mestrado e ainda um com o grau de nível “Outro” reforçado também por 17 indivíduos da amostra total que concorda totalmente com a afirmação onde 3 tem grau de ensino secundário ou inferior, 10 grau de licenciatura ou equivalente, 3 grau de mestrado ou equivalente e ainda 1 com pós graduação.

Poderá concluir-se, portanto, que existe de facto, os indivíduos com grau de licenciatura ou equivalente e nível de secundário ou inferior apresentam de facto, respostas semelhantes face à afirmação revelando que consultam e recebem os meios de Comunicação Interna existentes na organização.

Tabela 19 - Habilitações Literárias vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa*

		C3: Habilitações Académicas							
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós Graduação	Outro	
Q11: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	Contagem Total	50	19	23	5	0	2	1	
	Contagem Total (%)	100%	38%	46%	10%	0%	4%	2%	
	Contagens								
	1 - Discordo Totalmente	3	2	1	0	0	0	0	
	2 - Discordo	5	4	1	0	0	0	0	
	3 - Não concordo nem discordo	10	5	3	2	0	0	0	
	4 - Concordo	21	6	11	2	0	1	1	
	5 - Concordo Totalmente	11	2	7	1	0	1	0	
	Percentagens								
	1 - Discordo Totalmente	6%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	10%	8%	2%	0%	0%	0%	0%	
3 - Não concordo nem discordo	20%	10%	6%	4%	0%	0%	0%		
4 - Concordo	42%	12%	22%	4%	0%	2%	2%		
5 - Concordo Totalmente	22%	4%	14%	2%	0%	2%	0%		

Fonte: Elaboração Própria

Numa ótica de relacionar a habilitações literárias, quanto à afirmação referente ao reconhecimento do desempenho sentido pelos colaboradores e o seu esforço em *prol* dos resultados da empresa, consegue-se analisar na tabela 19 que, quanto à totalidade dos inquiridos que discordam totalmente correspondendo a 3, obtém-se as contagens relativas ao

Ensino Secundário ou inferior de 2 colaboradores, seguido de 1 colaborador com Licenciatura ou equivalente.

Relativamente ao grau de discordância, ou seja, de que o seu reconhecimento de desempenho não é reconhecido e, por conseguinte, não se esforçam em prol da organização, é possível verificar que 4 colaboradores possuem o Ensino Secundário ou inferior e apenas 1 colaborador com Licenciatura ou equivalente.

No enquadramento do quadro supracitado é possível verificar que, 5 colaboradores com o Ensino Secundário ou inferior não concordam nem discordam da afirmação referente ao reconhecimento do seu desempenho, assim como 3 colaboradores com Licenciatura ou equivalente e por fim, 2 colaboradores com habilitações literárias de Mestrado ou equivalente. Ainda, referente à análise do grau de concordância do impacto de desempenho e reconhecimento, verifica-se que existe uma esfera de colaboradores do Ensino Secundário ou equivalente, Licenciatura ou equivalente, Mestrado ou equivalente, pós-graduação e nível “outro”, obtendo-se os resultados do número de indivíduos de 2, 7, 1 e 1 respetivamente.

Concluindo, existe uma maior concentração dos resultados obtidos nos níveis de concordância face à afirmação que traduz que de facto, sentem reconhecimento por parte da organização e consequentemente, esforçam-se em *prol* da mesma e dos resultados.

Tabela 20 - Habilitações Literárias vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário*

	C3: Habilitações Académicas							
	Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós Graduação	Outro	
	Contagem Total	50	19	23	5	0	2	1
Contagem Total (%)	100%	38%	46%	10%	0%	4%	2%	
	Contagens							
1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0	
2 - Discordo	0	0	0	0	0	0	0	
3 - Não concordo nem discordo	4	3	1	0	0	0	0	
4 - Concordo	30	11	13	4	0	1	1	
5 - Concordo Totalmente	16	5	9	1	0	1	0	
	Percentagens							
1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
2 - Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
3 - Não concordo nem discordo	8%	6%	2%	0%	0%	0%	0%	
4 - Concordo	60%	22%	26%	8%	0%	2%	2%	
5 - Concordo Totalmente	32%	10%	18%	2%	0%	2%	0%	

Fonte: Elaboração Própria

Com o objetivo de analisar e relacionar as habilitações literárias com a percepção do colaborador face ao seu foco no trabalho diário e nível de *Engagement* a tabela 20, permite detalhadamente avaliar os resultados obtidos e as respetivas posições dos indivíduos face ao tema.

Assim, existe uma distribuição clara entre os graus de imparcialidade e de concordância quer esta seja parcial ou total. Revelando os dados, poderá visualiza-se que apenas: (1) 4 da amostra total dos indivíduos se mostra imparcial face ao tema, onde 3 possuem o nível de ensino superior ou inferior e apenas 1 o grau de Licenciatura ou equivalente; (2) 30 do total dos indivíduos revelam que concordam com a afirmação onde 11 possuem o nível de ensino secundário ou inferior, 13 o nível de licenciatura ou equivalente e ainda, 4 o grau de mestrado ou equivalente seguido de apenas 1 indivíduo com o grau de pós graduação. Numa esfera de concordância total com a afirmação é possível verificar que no total de 16 dos indivíduos, 5 detém o nível de ensino secundário ou inferior, 9 o nível de licenciatura ou equivalente e em porções iguais numa soma de 2, cada indivíduo possui o grau de mestrado ou equivalente e de pós-graduação.

Poderá deduzir-se, portanto, que uma grande parte da amostra que concorda com a afirmação se encontra distribuída entre o nível secundário ou inferior, o nível de licenciatura ou equivalente e ainda, 4 com grau de mestrado e 1 tanto de pós-graduação como outro.

Tabela 21 - Habilitações Literárias vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos*

		C3: Habilitações Académicas							
		Total	Ensino Secundário ou inferior	Licenciatura ou equivalente	Mestrado ou equivalente	Doutoramento ou equivalente	Pós Graduação	Outro	
Q15: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	Contagem Total	50	19	23	5	0	2	1	
	Contagem Total (%)	100%	38%	46%	10%	0%	4%	2%	
	Contagens								
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo	1	1	0	0	0	0	0	
	3 - Não concordo nem discordo	4	2	1	0	0	0	1	
	4 - Concordo	24	12	11	0	0	1	0	
	5 - Concordo Totalmente	21	4	11	5	0	1	0	
	Percentagens								
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	8%	4%	2%	0%	0%	0%	2%	
4 - Concordo	48%	24%	22%	0%	0%	2%	0%		
5 - Concordo Totalmente	42%	8%	22%	10%	0%	2%	0%		

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, encerrando a análise referente às habilitações literárias e a sua correlação com as questões pertinentes, na tabela 21 pretende-se analisar a perceção dos mesmos face à equipa focando numa relação de trabalho saudável e onde os mesmos se sentem envolvidos.

Como tal, é perceptível através da tabela que apenas 1 indivíduo discorda com a afirmação representando apenas 1% da amostra possuindo o nível de ensino secundário ou inferior. Por sua vez, apenas 8% da amostra total que corresponde a 4 indivíduos mostra-se imparcial face à afirmação, seguida de 48% dos inquiridos que efetivamente concordam com a mesma.

Dos 48% dos inquiridos que corresponde a 24 indivíduos, 12 possui o ensino secundário ou inferior, 11 dos mesmos licenciatura ou equivalente e ainda, 1 o nível de pós-graduação. Por outro lado, 42% dos inquiridos identifica que concorda totalmente com a afirmação, o que corresponde a 21 dos 50 de total de indivíduos, visualizando que 4 possuem o ensino secundário ou inferior, 11 licenciatura ou equivalente, 5 mestrado ou equivalente e um com pós-graduação.

Concluindo, poderá determinar-se que a predominância entre o ensino secundário ou inferior e o grau de licenciatura ou equivalente é relevante para a análise na medida em que apresentam em conjunto um total de 90% dos inquiridos e da amostra total de 50 indivíduos.

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

Tabela 22 - Antiguidade vs Q3: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores*

		C3: Antiguidade						
		Total	0 a 3 meses	4 meses a 6 meses	7 meses a 9 meses	10 meses a 18 meses	mais de 18 meses	
Q3: Considero que na Selectra existe uma cultura de feedback entre as chefias e os restantes colaboradores	Contagem Total	50	13	17	5	10	5	
	Contagem Total (%)	100%	26%	34%	10%	20%	10%	
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo	4	1	0	1	2	0	
	3 - Não concordo nem discordo	5	0	5	0	0	0	
	4 - Concordo	16	9	7	0	0	0	
	5 - Concordo Totalmente	12	3	5	2	2	1	
	Percentagens							
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	8%	2%	0%	2%	4%	0%	
3 - Não concordo nem discordo	10%	0%	10%	0%	0%	0%		
4 - Concordo	32%	18%	14%	0%	0%	0%		
5 - Concordo Totalmente	24%	6%	10%	4%	4%	2%		

Fonte: Elaboração Própria

Com vista a analisar-se a variável antiguidade referente aos meses de permanência dos colaboradores na empresa e relacionada com as questões em análise aprofundar-se-á a relação entre as questões e o respetivo tempo. Na tabela 22, pode-se analisar a variável antiguidade relacionada com a existência de uma cultura de *feedback* entre chefias e os colaboradores da Selectra onde pode verificar-se em primeira instância de e relevante para a análise das questões que se seguem que, da totalidade de 50 colaboradores 26% está entre os 0 e 3 meses na organização correspondendo a 13 dos inquiridos, entre 4 a 6 meses temos 34% e 17 dos inquiridos, dos 7 a 9 meses apresentam-se apenas 5 inquiridos e 10%, 10 a 18 meses uma percentagem de 20 correspondente a 10 colaboradores e por fim, com mais de 18 meses temos apenas 5 colaboradores num correspondência de 10% dos inquiridos.

Passando à análise propriamente dita, poderá verificar-se que nenhum dos inquiridos discorda totalmente com a afirmação apresentada, no entanto 4 dos mesmos de facto discorda com a mesma, onde apenas 2 indivíduo contém 0 a 3 meses na organização e 7 a 9 meses respetivamente, seguido de outros 2 indivíduos que têm entre 10 a 18 meses. Cerca de 5 indivíduos, apresenta-se numa posição de imparcialidade e todos se encontram entre os 4 a 6 meses na empresa. Seguido de 16 dos inquiridos que concordam com a afirmação, apresentam-se 9 dos mesmos que se encontram entre os 0 e 3 meses, 7 indivíduos entre os 4 e 6 meses e um total de 12 inquiridos que concordam totalmente com a afirmação. Neste último, 3 estão entre os 0 a 3 meses na organização, 5 entre os 4 e 6 meses, 2 nos 7 e 9 meses bem como outros 2 que se encontram entre os 10 e 18 meses complementado por fim, de 1 indivíduo entre o nível de mais de 18 meses na organização.

Tabela 23 - Antiguidade vs Q5: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação*

		C3: Antiguidade						
		Total	0 a 3 meses	4 meses a 6 meses	7 meses a 9 meses	10 meses a 18 meses	mais de 18 meses	
Q5: Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação	Contagem Total	50	13	17	5	10	5	
	Contagem Total (%)	100%	26%	34%	10%	20%	10%	
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	2	0	0	0	1	1	
	2 - Discordo	5	3	0	2	0	0	
	3 - Não concordo nem discordo	12	2	6	0	3	1	
	4 - Concordo	20	7	7	1	2	3	
	5 - Concordo Totalmente	11	1	4	2	4	0	
	Porcentagens							
	1 - Discordo Totalmente	4%	0%	0%	0%	2%	2%	
	2 - Discordo	10%	6%	0%	4%	0%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	24%	4%	12%	0%	6%	2%	
4 - Concordo	40%	14%	14%	2%	4%	6%		
5 - Concordo Totalmente	22%	2%	8%	4%	8%	0%		

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à antiguidade e à perceção dos conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultarem de falhas na comunicação é possível verificar, após consulta junto dos colaboradores, que entre os 10 meses e 18 meses existe 1 colaborador e entre o período de mais de 18 meses discordam totalmente. Relativamente à discordância da afirmação acima

é possível verificar que, entre os primeiros 3 meses obtém-se a discordância de 3 colaboradores e dos 7 meses aos 9 meses apuram-se apenas 2 colaboradores. Quanto aos colaboradores que, não concordam nem discordam dos conflitos e tensões no ambiente laboral, é possível verificar que nos primeiros 3 meses identificam-se apenas 2 colaboradores, assim como no período compreendido entre os 4 meses e os 6 meses constata-se 6 colaboradores e por fim, entre os 10 meses e os 18 meses obtém-se 3 colaboradores a partilharem as mesmas opiniões. Ainda dentro da análise em estudo da tabela, 1 colaborador com mais de 18 meses entende que as falhas de comunicação em ambiente laboral resultam efetivamente de conflitos e tensões existentes concordando com a afirmação.

Ainda na análise da tabela, é possível verificar que os colaboradores identificam que existe opinião de que as falhas de comunicação são a causa de tensões no ambiente de trabalho sendo por isso, que concordam com a mesma. Por outro lado, numa incidência de 7 colaboradores entre os primeiros 3 meses, 7 colaboradores entre os 4 meses e os 6 meses, no período dos 7 meses aos 9 meses de 1 colaborador, 2 colaboradores entre os 10 meses e os 18 meses e com mais de 18 meses 3 colaboradores identificam que concordam totalmente.

Assim sendo, identifica-se que 62% da amostra total concorda total ou parcialmente com a afirmação distribuída pelos vários níveis de antiguidade, o que pressupõe que a antiguidade nesta análise se torna fulcral para identificar que, seja quaisquer níveis de antiguidade a sua perceção face à afirmação é muito próxima de mais de metade da amostra em análise.

Tabela 24 - Antiguidade vs Q7: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna*

		C3: Antiguidade						
		Total	0 a 3 meses	4 meses a 6 meses	7 meses a 9 meses	10 meses a 18 meses	mais de 18 meses	
Q7: Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna:	Contagem Total	50	13	17	5	10	5	
	Contagem Total (%)	100%	26%	34%	10%	20%	10%	
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo	0	0	0	0	0	0	
	3 - Não concordo nem discordo	6	0	4	1	1	0	
	4 - Concordo	27	8	7	1	7	4	
	5 - Concordo Totalmente	17	5	6	3	2	1	
	Porcentagens							
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	12%	0%	8%	2%	2%	0%	
4 - Concordo	54%	16%	14%	2%	14%	8%		
5 - Concordo Totalmente	34%	10%	12%	6%	4%	2%		

Fonte: Elaboração Própria

Face à análise dos meios de comunicação interna e o grau de antiguidade dos colaboradores, a presente tabela pretende o cruzamento das variáveis sob a forma de “Recebo/consulto os meios de comunicação interna” depre-se com a concentração dos resultados num nível de imparcialidade e de concordância parcial ou total.

Na tabela acima, poderá analisar-se a concentração de 27 inquiridos que concordam com a afirmação onde 8 estão entre os 0 a 3 meses, 7 entre os 4 e 6 meses, 1 entre os 7 e 9 meses, 7 entre os 10 e 18 meses e ainda, 4 com mais de 18 meses de Selectra. Seguido de um valor alto de 27 inquiridos, depre-se com 17 dos inquiridos que concorda totalmente com a afirmação representada por 5 que estão entre os 0 a 3 meses, 6 entre os 4 e 6 meses, 3 entre os 7 a 9 meses, 2 entre os 10 e 18 meses e ainda, 1 com mais de 18 meses significando que a grande concentração de respostas dos inquiridos está entre concordar parcialmente ou totalmente com a afirmação.

Por outro lado, 6 inquiridos assumem um papel de imparcialidade na afirmação distribuído por 4 que se encontram entre os 4 e 6 meses de organização e ainda, 1 em cada nível de antiguidade sendo estes 7 a 9 meses e 10 a 18 meses respetivamente.

Conclui-se, portanto, que existe um 54% dos inquiridos que identifica que recebe e consulta os meios de comunicação interna tendo qualquer um dos níveis de antiguidade apresentados.

Tabela 25 - Antiguidade vs Q11: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa*

		C3: Antiguidade						
		Total	0 a 3 meses	4 meses a 6 meses	7 meses a 9 meses	10 meses a 18 meses	mais de 18 meses	
Q11: Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa	Contagem Total	50	13	17	5	10	5	
	Contagem Total (%)	100%	26%	34%	10%	20%	10%	
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	3	0	0	1	2	0	
	2 - Discordo	5	0	2	1	2	0	
	3 - Não concordo nem discordo	10	3	4	0	3	0	
	4 - Concordo	21	6	10	1	2	2	
	5 - Concordo Totalmente	11	4	1	2	1	3	
	Percentagens							
	1 - Discordo Totalmente	6%	0%	0%	2%	4%	0%	
	2 - Discordo	10%	0%	4%	2%	4%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	20%	6%	8%	0%	6%	0%	
4 - Concordo	42%	12%	20%	2%	4%	4%		
5 - Concordo Totalmente	22%	8%	2%	4%	2%	6%		

Fonte: Elaboração Própria

Numa ótica de análise e relacionado aos níveis de *Engagement* dos colaboradores pretende-se verificar o dado de caracterização antiguidade e ainda a perceção dos colaboradores relativamente ao reconhecimento do seu desempenho e ainda, esforço em *prol* de um objetivo maior para a organização. Para tal, consegue-se através da tabela 25 uma análise da ótica dos colaboradores face ao tema em estudo, onde se identifica uma pluralidade de opiniões face aos 5 níveis apresentados. Como tal, é importante frisar que ainda que exista uma pluralidade de opiniões face ao exposto, 42% dos inquiridos concorda com a afirmação, 22% concorda totalmente, 20% mostra-se imparcial, 10% discorda com a mesma e apenas, 6% discorda totalmente. Assim, é essencial analisar a antiguidade dos colaboradores nas respostas apresentadas. Em primeiro, surgem 3 indivíduos que se encontram entre os 7 e 9 meses na organização e entre os 10 e 18 meses correspondendo a 1 e 2 respetivamente. Ainda num polo de discordância, surge um total de 5 indivíduos onde 2 se encontram entre os 4 e 6 meses , 1 entre os 7 e 9 meses e ainda 2 que se encontram entre

os 10 e 18 meses seguida de um total de 10 indivíduos que se divide em 3 numa ótica de 0 a 3 meses na organização, 4 entre os 4 e 6 meses e ainda, 3 entre os 10 e 18 meses.

Já numa ótica de concordância, surgem valores como 21 e 11 inquiridos que concordam e concordam totalmente com a afirmação respetivamente. Por sua vez, dos 21 inquiridos 6 estão entre os 0 e 3 meses, 10 entre os 4 e 6 meses, 1 entre os 7 e 9 meses, 2 entre os 10 e 18 meses e por fim, 2 com mais de 18 meses. Num total de 11 colaboradores que concordam totalmente, surgem 4 que se encontram na faixa dos 0 a 3 meses na empresa, 1 entre os 4 e 6 meses, 2 entre os 7 e 9 meses, 1 entre os 10 e 18 meses e ainda, 3 entre os mais de 18 meses na organização. Revela-se então que a antiguidade influencia bastante a pluralidade de respostas e permite verificar também que a grande maioria dos inquiridos sente de facto que, o seu desempenho é reconhecido o que aumenta consequentemente os níveis de *Engagement* e esforçam-se em *prol* da organização e dos seus objetivos.

Tabela 26 - Antiguidade vs Q14: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário*

		C3: Antiguidade						
		Total	0 a 3 meses	4 meses a 6 meses	7 meses a 9 meses	10 meses a 18 meses	mais de 18 meses	
Q14: Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário	Contagem Total	50	13	17	5	10	5	
	Contagem Total (%)	100%	26%	34%	10%	20%	10%	
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo	0	0	0	0	0	0	
	3 - Não concordo nem discordo	4	1	1	1	1	0	
	4 - Concordo	30	7	13	2	7	1	
	5 - Concordo Totalmente	16	5	3	2	2	4	
	Percentagens							
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
3 - Não concordo nem discordo	8%	2%	2%	2%	2%	0%		
4 - Concordo	60%	14%	26%	4%	14%	2%		
5 - Concordo Totalmente	32%	10%	6%	4%	4%	8%		

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à antiguidade e à análise dos colaboradores Selectra se focarem arduamente no seu *daily work* onde a respetiva abordagem pretende visualizar a perceção face à afirmação inserida na tabela 26.

Quanto ao tema em análise, é possível verificar que os colaboradores se consideram elementos arduamente focados nos desenvolvimentos das suas tarefas e trabalho diário na sua generalidade. Assim sendo, é possível verificar após identificação cuidada junto dos colaboradores dentro da empresa que, não concorda nem discorda na abordagem ao tema apenas 1 colaborador que se situa entre os primeiros 3 meses na organização, 1 inquirido também no período dos 4 meses aos 6 meses, seguido de 1 inquirido entre dos 7 meses aos 9 meses e por fim, 1 inquirido dos 10 meses aos 18 meses.

No que concerne à esfera de colaboradores que concordam com a afirmação e se consideram arduamente focados no desenvolvimento do trabalho diário, verifica-se a existência no quadro acima de 7 colaboradores nos primeiros 3 meses, 13 colaboradores entre 4 meses e os 6 meses, 2 colaboradores entre o período compreendido entre os 7 meses e os 9 meses, 7 colaboradores dos 10 meses 18 meses e finalmente, 1 colaborador no período superior a 18 meses.

Ao nível de discordância face à afirmação, poderá também analisar-se que não existe o que se poderá concluir que, 92% da esfera organizacional identifica de facto, que se foca arduamente no seu trabalho relevando um alto nível de comprometimento e *Engagement* para com a organização em si.

Tabela 27 - Antiguidade vs Q15: Selecione o grau de concordância com a seguinte afirmação: *Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos*

		C3: Antiguidade						
		Total	0 a 3 meses	4 meses a 6 meses	7 meses a 9 meses	10 meses a 18 meses	mais de 18 meses	
Q15: Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos	Contagem Total	50	13	17	5	10	5	
	Contagem Total (%)	100%	26%	34%	10%	20%	10%	
	Contagens							
	1 - Discordo Totalmente	0	0	0	0	0	0	
	2 - Discordo	1	0	0	0	1	0	
	3 - Não concordo nem discordo	4	0	3	0	1	0	
	4 - Concordo	29	8	11	4	6	0	
	5 - Concordo Totalmente	16	5	3	1	2	5	
	Percentagens							
	1 - Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
	2 - Discordo	2%	0%	0%	0%	2%	0%	
	3 - Não concordo nem discordo	8%	0%	6%	0%	2%	0%	
4 - Concordo	58%	16%	22%	8%	12%	0%		
5 - Concordo Totalmente	32%	10%	6%	2%	4%	10%		

Fonte: Elaboração Própria

Numa última análise deste capítulo é referente à antiguidade na esfera organizacional face à relação de trabalho ser saudável na perspetiva dos colaboradores, pretende-se avaliar se os mesmos se sentem envolvidos bem como o grau de concordância face à afirmação em estudo.

Desde já, pode-se analisar que 58% da esfera total dos inquiridos concordam com a afirmação e ainda, 32% dos meses se identifica totalmente com a mesma. Partindo desse princípio, poderá analisar-se que referente à concordância com a afirmação surgem 29 inquiridos, onde 8 se posicionam entre os 0 e 3 meses, 11 nos 4 a 6 meses, 4 entre os 7 a 9 meses e ainda, 6 entre os 10 e 18 meses. Como tal, e sustentando também a enorme esfera de concordância dos colaboradores face à afirmação identificam-se totalmente 16 inquiridos

com a mesma, onde 5 se encontra entre os 0 e 3 meses, 3 entre os 4 a 6 meses, 1 entre os 7 e 9 meses, 2 entre os 10 e 18 meses e ainda, mais de 18 meses que conta com 5 dos inquiridos.

Num grau de imparcialidade, temos uma correspondência de 4 colaboradores onde 3 tem entre 4 a 6 meses e apenas um situado nos 10 a 18 meses na organização. Por fim, identifica-se também apenas 1 colaborador entre os 10 a 18 meses na organização que discorda com a afirmação.

Concluindo, poderá deduzir-se através da análise da tabela acima que 90% dos colaboradores de facto, concorda parcialmente ou integralmente com a afirmação e onde predomina uma esfera que ronda os 4 a 6 meses na organização contando com 14 inquiridos em conjunto, seguida de 0 a 3 meses contando com 13 inquiridos somados e por fim, 8 entre os 10 e 18 meses de Selectra.

5. Reflexão aos dados do estudo e resposta às hipóteses de investigação

Face às hipóteses de investigações, torna-se fulcral proceder à análise da validação, ou não, das mesmas através dos dados apurados nas entrevistas exploratórias realizadas às *Managers* de Comunicação e Recursos Humanos juntamente com o inquérito por questionário aplicado aos 50 colaboradores da Selectra Portugal. No capítulo III, sustentou-se a existência de duas hipóteses de investigação para este estudo: **Hipótese 1** - Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a Comunicação Interna potencia o *Engagement* através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra; **Hipótese 2** - Os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a Comunicação Interna lhes permite identificar-se com a organização.

Em primeiro lugar, é importante remeter o foco para as variáveis em estudo que se apresentam e que são divididas para cada hipótese em investigação: **(i) H1:** (1) Comunicação nas organizações; (2) Comunicação de Liderança; (3) Canais e meios eficientes; (4) Suporte de gestão; (5) Mensagens Direcionadas; **(ii) H2:** (6) Reciprocidade; (7) *Engagement*; (8) Socialização e Sentimento de Pertença; (9) Vigor, (10) Dedicação e (11) Absorção.

Detalhadamente, cada uma das variáveis tem objetivos e focos distintos para a presente investigação, pelo que: **Variável 1** – *Comunicação nas organizações* – poderá ser analisada pelas questões 1 e 2 focando-se na comunicação dentro da Selectra a nível operacional bem como o papel que a mesma desempenha no dia-a-dia; **Variável 2** – *Comunicação de Liderança* – representada pelas questões 3 a 6 focadas no apuramento de uma cultura de *feedback*, bem como a forma em que se assume a comunicação interna e os fluxos de comunicação existentes da mesma; **Variável 3** – *Canais e meios eficientes* – obtida pelas questões 7 e 8 que pretende analisar sob que forma consultam e recebem os meios de comunicação; **Variável 4** – *Suporte de gestão* – representada pela questão 9 para analisar se de facto, os colaboradores sentem suporte por parte dos membros de gestão sob a forma de comunicação interna; **Variável 5** – *Mensagens Direcionadas* – na questão 10 que permite, analisar se é perceptível o conteúdo e relevância do que é transmitido; **Variável 6** – *Reciprocidade* – sob a forma da questão 11 que permite analisar a perceção de como sentem o seu trabalho reconhecido e conseqüentemente, se esforçam em prol de resultados maiores;

Variável 7 – Engagement – representada pelas questões 12 a 17 que pretende analisar se recebem vários tipos de *feedback*, positivo ou negativo, se os mesmos se focam arduamente no seu trabalho e se sentem envolvidos numa equipa saudável, com perspectiva de crescimento profissional e com alto nível de suporte profissional; **Variável 8 – Socialização Organizacional e Sentimento de Pertença** – através da questão 18 que pretende analisar se de facto, sentem um elo não só a nível profissional mas também a nível pessoal e que no seio organizacional sentem que se importam pela sua individualidade; **Variável 9 – Vigor** - traduzido pelas questões 19 a 21 que permite perceber se os mesmos possuem altos níveis de energia e resiliência; **Variável 10 – Dedicção** – através da questão 22 a 24 sob a forma de analisar o seu orgulho pelo que representam, pela organização bem como o seu entusiasmo face à mesma e por fim, **Variável 11 – Absorção** – analisada pela questão 25 a 27 que pretende verificar se os mesmos se sentem envolvidos no seu trabalho de tal forma que se sentem felizes quando o fazem.

Para análise da hipótese 1 da investigação, baseada no facto de os colaboradores identificarem que a comunicação interna potencia o *Engagement* através dos mecanismos utilizados pela Selectra, proceder-se-á à sua validação ou não, através das questões 1 a 10 onde se aborda as variáveis *Comunicação nas organizações, Comunicação de Liderança, Canais e meios eficientes, Suporte de gestão e ainda, Mensagens direccionadas*.

Relativamente à variável de estudo “Comunicação nas organizações” começamos pela análise da questão 1, onde o foco foi entender se de facto, os colaboradores identificam que a Comunicação na Selectra Portugal se assume como papel principal no dia-a-dia da organização. É notório identificar que numa percentagem de 62% optou por enquadrar as suas respostas entre concordar totalmente ou parcialmente com a afirmação, ou seja, identificam de que realmente a Comunicação assume um papel preponderante e é visualizada como tal pelos colaboradores e, conforme sustenta o autor Welch (2011), a satisfação dos colaboradores face à comunicação permite potenciar resultados organizacionais, mas também fomentar o seu comprometimento com a mesma pelo que a comunicação influencia o *Engagement* dos colaboradores nas organizações.

Ainda fazendo parte da estrutura da variável “Comunicação nas organizações”, mas numa análise à questão 2 que se foca na perceção dos colaboradores face à sua sensação de conhecimento de estruturas e processos operacionais da empresa, 66% dos inquiridos concorda parcialmente ou totalmente com a mesma o que se traduz que de facto, conforme o autor Welch (2011) a comunicação de que forma se apresenta, torna-se indispensável para potenciar valores organizacionais e ainda de informações relevantes e que contribuam para o seu crescimento e *Engagement* na organização.

Já para a análise da variável “Comunicação de Liderança” e na questão 3, é notório que a grande maioria dos colaboradores sente de facto que, existe uma cultura de *feedback* na Selectra entre chefias e colaboradores já que 76% da amostra optou por responder a esta questão entre “4 - Concordo” e “5 - Concordo Totalmente” mostrando que, existe uma grande posição de satisfação e positividade face à mesma. Cruzando com a ideologia do autor Welch (2012) onde a própria receção de *feedback* constante ou até a própria criação de espaços onde os colaboradores se possam exprimir, acaba por ser meio um dos meios mais propícios para potenciar o *Engagement* já que a Comunicação Interna pode surgir sob a forma dos mais diversos canais de comunicação. Nesta questão importa também relacionar que ainda que, a Selectra Portugal possua uma população maioritariamente jovem, o respetivo indicador revela que independentemente da sua idade os mesmos sentem o efeito de uma cultura de *feedback*.

É importante também, frisar que cruzando com a Antiguidade dos colaboradores, é visível concluir que independentemente do seu grau de Antiguidade existe uma grande concordância nesta questão conforme reforçada também na entrevista à *Manager* de Recursos Humanos (Anexo A) que de facto, a criação de *feedback* contínuo, direto e honesto é um dos principais focos para o potenciar o *Engagement* dos colaboradores da Selectra conforme sustenta também o autor Welch (2012).

Numa análise ainda da variável acima descrita, surge a necessidade de analisar-se as respostas obtidas na questão 4, relacionadas com a perceção dos colaboradores face às comunicações internas dos responsáveis operacionais terem aplicação prática no dia-a-dia e, onde 70% da amostra analisada concorda parcialmente ou totalmente com a afirmação

conforme reforça o autor Welch (2011) de que as pessoas são canais de comunicação e de informação.

Relativamente à questão 5 do inquérito por questionário e como meio de validação, ou não, da hipótese 1 da presente investigação e ainda da mesma variável, tornou-se essencial também cruzar a informação para analisar se os colaboradores sentem que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam ou não de falhas de comunicação. Assim, é possível cruzar com a respetiva Antiguidade, existe uma grande concentração de respostas entre as opções “3 - Não concordo nem discordo”, “4 - Concordo” e “5 Concordo Totalmente” dividido em 24%, 40% e 22% respetivamente, conclui-se que de facto, os mesmos sentem que as falhas de comunicações surgem sob forma de conflitos e tensões inevitáveis. Nesta fase, torna-se interessante também analisar a resposta da *Manager* de RH na segunda questão da entrevista (Anexo A) que frisa que a Comunicação Interna não é vista como um dos pontos fortes da organização e de facto, poderá estabelecer-se uma relação com as respostas apresentadas pelos colaboradores e dada pela respetiva entrevistada. Neste cenário, e face aos resultados desta questão e da entrevista, é importante relacionar a ideologia apresentada pelos autores Pina e Cunha & Rego (2020) na presente investigação sustenta que quando surge conflito é necessário também ter em conta, de imediato que os líderes são os responsáveis pelos mesmos, mas não subestimando os papéis dos liderados que por vezes, alimentam lideranças eticamente e humanamente questionáveis.

De seguida, para a análise da mesma variável ainda, a questão 6 do inquérito lançado identifica se de facto, os colaboradores sentem que existe *feedback* contínuo e frequente tanto no que se relaciona com as atividades diárias como sobre os objetivos propostos. Poderá verificar-se que, 88% dos inquiridos identifica que existe esta comunicação fluída entre as estruturas operacionais desenvolvendo um papel fulcral no processo motivacional de cada colaborador e reconhecendo a realidade organizacional em que está inserido significa: (1) falar, (2) dar *feedback* e (3) delinear o objetivo por meio da comunicação e onde o autor Dortok (2006) assume uma extrema relevância já que defende que promover o *feedback* é um mecanismo de transparência e transmissão de confiança.

Em seguida, para ainda análise da eventual validação da hipótese 1, mas no enquadramento da variável “Canais e meios de eficientes” surge a questão 7 que se refere à receção e respetiva consulta dos meios de Comunicação Interna que são traduzidos em (1) Newsletters eletrónicas; (2) Reuniões; (3) Conversas informais; (4) Ações de formação; (5) Instruções da chefia direta; (6) Manual de Acolhimento; (7) Emails internos onde se verifica, cruzando com o fator Idade, de que os mesmos recebem e dão relevância aos meios de comunicação existentes na organização face à incidência de respostas no total de 88% entre “4 - Concordo” e “5 - Concordo Totalmente”.

Com uma população maioritariamente jovem, no entanto, independentemente da idade é possível analisar também face aos resultados obtidos que a Comunicação Interna na Selectra Portugal tem o efeito desejado nos seus colaboradores de alinhar os propósitos organizacionais e os respetivos mecanismos de comunicação como fonte de informação e conhecimento para os colaboradores alinhados à organização, conforme objetivo retratado pela *Manager* de Comunicação na sua entrevista (Anexo B). Na entrevista foi mencionado que o “principal objetivo é sempre assegurar que a informação é conhecida e visualizada pelo maior número de pessoas dentro da organização que lhes permita estar informados dos respetivos conteúdos passados (...). Permite-nos saber a quantas pessoas chegou as mensagens transmitidas quer estejam sejam notícias, reconhecimentos aos colaboradores, entre outras.” e por outro lado, sustentado pela *Manager* de Recursos Humanos (Anexo A) de que se apoiam na Comunicação para divulgação de vagas, promoções internas, novidades, entre outras.

Na análise da questão apresentada, é importante relacionar-se a abordagem de Barrett (2022) que determina a existência de princípios estratégicos como ponte de ligação entre os componentes de comunicação tradicional e ainda, os meios de comunicação. Como tal, nesta questão apresentada aos colaboradores permite-nos identificar um objetivo estratégico nas comunicações da Selectra detêm um claro equilíbrio entre a harmonia e eficácia nas mensagens que são transmitidas claramente ajustadas não só ao público para o qual é direcionado, mas também à sua eficácia da comunicação propriamente dita.

Numa análise ainda da variável acima descrita, surge a necessidade de analisar-se as respostas obtidas na questão 8 relacionadas com o meio de transmissão de informação negativa ser, ou não mediante resultados, transmitida por meios de comunicação informais 40% dos inquiridos identifica de facto, que os *feedbacks* negativos são transmitidos por canais informais. Como tal, através das respostas obtidas poderá analisar-se que nem todos os colaboradores concordam com a afirmação e 32% dos inquiridos não concorda nem discorda com a afirmação revelando alguma imparcialidade com o tema levantado e que não permite conclusões muito concretas.

Quanto à hipótese 1 a partir da variável “Suporte de gestão”, face à questão 9, pode extrair-se que uma esfera de 80% dos colaboradores identifica que é comum receber comunicações claras e transparentes por parte das suas chefias o que permite reter que, conforme os autores Bowditch e Buono (1999) é definido claramente de que o líder deve ser capaz de perceber a sua equipa, apoiar e demonstrar a ligação coerente e clara que pode existir entre essas práticas simultaneamente com aspetos de autoridade e de poder.

Relativamente à última questão para validação da hipótese 1, nesta questão 10 pretende analisar-se a variável “Mensagens direcionadas”. Como tal, questionou-se os colaboradores se entendem sempre o conteúdo e relevância das comunicações que são passadas e 80% dos inquiridos, parcialmente ou totalmente, identifica que entende o conteúdo que lhe é passado. Conforme menciona o autor Barrett (2002:219-222), as mensagens devem ser sempre ajustadas e direcionadas para o público-alvo, isto é, a segmentação do público é essencial para garantir a eficácia da comunicação. Uma comunicação que não seja ajustada ao seu público e transmitida da mesma forma para pessoas com crenças, valores, ideologias diferentes poderá dificultar a consistência da mesma e retirar a relevância da própria mensagem a passar. Torna-se fulcral para além do ajuste da comunicação ao público-alvo, garantir que as mesmas são perceptíveis, adequadas e entendidas por todos de igual forma.

Relativamente à comparação dos dados de caracterização, nomeadamente Antiguidade e Idade dos colaboradores, estes permitiram uma análise e visão mais abrangente das diferentes perspetivas de validação da primeira hipótese apresentada, dado

que independentemente do grau de antiguidade ou idade, é notória uma grande concordância entre os colaboradores face às questões apresentadas e ao que se pretende demonstrar.

Deste modo, após a análise das questões acima poderá dizer-se que a hipótese 1 - “*Os colaboradores identificam que a comunicação interna potencia o Engagement através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra*” - se encontra validada face aos resultados obtidos nas variáveis que mais se destacaram: Comunicação nas organizações, Comunicação de Liderança, Suporte de Gestão e Mensagens Direcionadas nas questões 1 a 10 já que os resultados predominam os valores acima dos 50% à exceção da questão 8 que apenas apresenta 40% de nível de concordância face à exposição de informação negativa através de canais informais.

Concluindo, nesta validação da hipótese 1 da presente investigação, podemos enfatizar também que é notório que liderança envolve não só a conquista de pessoas, mas sobretudo permite dar-lhes espaço para que se entreguem, empenhem, dediquem “de coração, mente e espírito” em prol da excelência de um objetivo (Hunter, 2006). Como tal, reconhece-se que de facto, os colaboradores identificam que a comunicação interna como potencia para o crescimento de *Engagement* independentemente da forma em que a mesma surja validada na hipótese 1.

Numa segunda fase, e para validação da hipótese 2 da investigação, baseada no facto dos colaboradores da Selectra Portugal identificarem que a comunicação interna lhes permite identificar-se com a organização proceder-se-á á sua validação, ou não, através das questões 11 à 27 abordam-se as variáveis: *Engagement, Socialização Organizacional e Sentimento de Pertença, Vigor, Dedicção e Absorção*.

Começamos pela análise da variável “Reciprocidade” através da questão 11, onde é notório que existe uma disparidade de resultados face à mesma já que 6% dos inquiridos selecionou “1 - Discordo Totalmente”, 10% “2 - Discordo”, 20% “3 - Não concordo nem discordo”, 40% “4 - Concordo” e ainda, 22% que “5 - Concordo Totalmente” o que significa que de facto, embora exista uma disparidade poderá verificar-se que no total de 62% concorda, parcialmente ou totalmente, que o seu desempenho é reconhecido e como tal

esforça-se em *prol* da organização. Aparentemente os resultados obtidos são 62% a um nível de conformidade com o que se pretende, no entanto, importa relacionar com os dados exploratórios e a revisão da Literatura correspondente ao modelo de Karanges *et al.* (2014) ao nível do tema da reciprocidade.

O modelo em si, relaciona a ideia de que quando os colaboradores desenvolvem sentimentos positivos e sentimentos de suporte que se relaciona com o valor que os mesmos sentem face à organização desenvolvendo-se um laço de identificação entre os colaboradores e a organização que lhes permite aumentar os níveis de *Engagement* e onde a comunicação interna urge com um papel crítico do desenvolvimento das relações organizacionais. Como tal, relacionado com a questão em análise, importa fazer o cruzamento com o fator Antiguidade para se analisar se de facto, este fenómeno é sentido pelos colaboradores de igual forma ou se existe uma influência maior nos colaboradores mais recentes. Revela-se então, após análise, que a antiguidade influencia bastante a pluralidade de respostas e permite verificar também que a grande maioria dos inquiridos sente de facto, que o seu desempenho é reconhecido o que aumenta consequentemente os níveis de *Engagement* esforçando-se em *prol* da organização e dos seus objetivos (Welch, 2012).

Quanto à validação da hipótese 2 a partir da variável “*Engagement*” e face à questão 12, poderá extrair-se que 84% dos inquiridos concorda que é natural receber *feedback* tanto positivo como negativo por parte das suas chefias, o que sustentado pelo autor Smith e Mounter (2008:79-91) permite, através da mesma a existência de um melhor entendimento da mensagem a ser passada bem como avaliar a receção da mesma pelos colaboradores através da respetiva linguagem corporal. Enquadrando a perspetiva do autor Welch (2011) determina potenciar um sentimento de pertença, dependência e simultaneamente de disponibilidade.

Face ainda à mesma variável, mas extraídos os resultados da questão 13 os mesmos focam-se na perceção dos colaboradores relativamente à sensação de se sentirem, ou não, apoiados no seu trabalho onde se destacou o resultado de 70% dos inquiridos concordar, parcialmente ou totalmente, com a respetiva afirmação. Nesse sentido, traduz de facto, que os mesmos se sentem envolvidos numa esfera de apoio organizacional permitindo-lhes ter

prazer pelo seu trabalho e geradora de um sentimento de segurança transmitido pelas equipas e estruturas organizacionais assim como de pertença que lhes permite sentir valorizados pelo trabalho que executam e alinhado aos objetivos organizacionais.

Relativamente à variável “*Engagement*” e relacionando com a questão 14 do inquérito por questionário e como meio de validação, surge a necessidade de se analisar se o colaborador se considera arduamente focado no seu trabalho diário representado por 92% dos inquiridos que de facto, se encontra inserido nas opções selecionadas de “4 - Concordo” e “5 - Concordo Totalmente”. Como tal, torna-se interessante também analisar o impacto do fator idade face aos resultados obtidos verificando-se que independentemente da faixa etária do inquirido, a globalidade dos mesmos considera-se um colaborador que se foca arduamente no seu trabalho que conseqüentemente se traduz em altos níveis de *Engagement* perante a organização.

Em suma, essa análise traduz que a nível organizacional existem altos níveis altos de comprometimento, alinhados com os propósitos e objetivos organizacionais bem como a identificação de uma geração de sentimento de pertença e de identificação com a estrutura organizacional permitindo-lhes sentir que o seu trabalho tem um maior significado e como tal, dedicando-se arduamente nas suas tarefas e crescimento individual e organizacional conforme sustenta o modelo do autor Welch (2012). Para a análise desta questão, importa também referir que colaboradores altamente “*engaged*” significa que possuem um alto nível de *Engagement* no trabalho estando altamente empenhados e dedicando uma grande parte do seu tempo ao trabalho (Bakker *et al.*, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Em seguida, para ainda análise da eventual validação da hipótese 2, a questão 15 na mesma vertente da variável “*Engagement*” surge a necessidade de verificar-se se os mesmos se sentem envolvidos. Como tal, avaliou-se os resultados obtidos e é notório que 90% dos inquiridos identifica que concorda, parcialmente ou totalmente, com a afirmação o que revela que se sentem envolvidos “em algo maior que o próprio” e numa equipa com um fluxo de comunicação saudável que permite o seu crescimento e que lhes permite identificar com a organização num nível alto também de comprometimento. Para esta fase, é importante analisar também os dados obtidos na entrevista da *Manager* de Recursos Humanos onde de

facto, frisa que é essencial trabalhar na experiência do colaborador na Selectra e onde um dos objetivos do departamento alinha-se com o trabalho diário, de equipa, motivação, gestão e embora exista uma multiplicidade de fatores que influencia o comprometimento com a organização e *Engagement* define que desempenham um papel importante os fatores: espaço e ambiente de trabalho. Como tal, para concluir a análise desta questão é abordado por Baker *et al.* (2006), que uma organização feliz permite o desenvolvimento de grandes níveis de criatividade, resolução de problemas com vista a cultivar um ambiente de trabalho assente em práticas de cooperação e responsabilidade fomentando o trabalho em equipa com vista a um objetivo maior: compromisso de todas as partes integrantes da organização focando num objetivo organizacional comum.

Quanto à questão 16 que se relaciona com a perspetiva dos colaboradores se verem a trabalhar na empresa num prazo do ano é visível que 74% dos mesmos optaram pelas respostas de “4 - Concordo” e “5 - Concordo Totalmente”. Como tal, é importante referir que os inquiridos sentem que existe de facto, perspetiva real de crescimento dentro da organização e que se relaciona com a ideologia da Selectra Portugal que pretende que os seus colaboradores se desenvolvam dentro da empresa e que estejam felizes na organização.

Para o autor, Quirke (2008) falar de comunicação é falar de estratégia através de uma abordagem de comunicação potencia e influencia os níveis de *Engagement* na organização que permite a criação de ideias, solução para entraves organizacionais e geradora de felicidade organizacional.

Por fim, na análise da variável “*Engagement*” surge a questão 17 que pretende traduzir a perceção dos inquiridos face à sua sensação de possibilidade de crescimento profissional e de alguma forma, relacionada com a questão anterior. Esta, pretende focar na ótica de valorização do colaborador pela empresa e a sua perceção face a esse fenómeno, onde 86% de facto sente essa possibilidade de crescimento e de alguma forma, valorização pela organização. Colaboradores que se visualizam na empresa e que sentem que podem crescer na organização são *engaged* e possuem altos níveis de comprometimento, assim como de identificação com a cultura organizacional. Segundo Mishra *et al* (2014), a Comunicação Interna tem também como função, a construção de uma cultura totalmente

transparente e originadora de confiança dentro das organizações e, ainda, vista como sinal de honestidade junto dos colaboradores, o elo mais importante de qualquer organização. Essa transparência é o fio condutor para que os colaboradores tenham uma identificação clara dos valores e princípios organizacionais e, conseqüentemente, torna-se expectável no futuro um aumento do nível de *engagement* dos mesmos perante a organização (Karanges, 2014) bem como de crescimento organizacional. A criação e conseqüentemente, o aumento do nível de *engagement* e das relações mútuas existentes entre os colaboradores e a organização por meio da Comunicação Interna determina que, quanto mais potenciado o nível de *engagement* for, maiores são os “índices de ligação emocional e cultural” (Brandão, 2018).

Numa ótica de análise da variável “Socialização organizacional e Sentimento de Pertença” a questão 18 pretende analisar se os colaboradores da Selectra identificam que na empresa se preocupam com os mesmos e onde, 74% dos inquiridos concorda parcialmente e totalmente com a afirmação. Como tal, é possível concluir que os colaboradores sentem um envolvimento maior do que apenas profissional, na medida em que se sentem comprometidos e com um elo forte que lhes permite identificar-se com a organização e geradora de níveis de *Engagement* para com a mesma.

Relativamente à variável “Vigor” surge a necessidade de se analisar os níveis de energia, força e resiliência dos colaboradores face à organização. Como tal, para esta variável foram elaboradas 3 questões que permitem obter resultados face à perspectiva dos colaboradores neste tema.

Começamos pela questão 19, definida pela perceção dos colaboradores relativamente à sua energia face ao trabalho onde 70% dos colaboradores admite que durante o seu trabalho sente-se com níveis de energia altos revelando-se mais persistentes para adversidades bem como dedicação e predisposição mental perante o seu *daily work*.

Por outro lado, e ainda numa análise da mesma variável, surge a questão 20 que pretende analisar de que forma se sentem os colaboradores da Selectra fortemente ligados ao seu trabalho. Esta questão trouxe uma disparidade de respostas onde 36% optou por “4 - Concordo” e 24% por responder “5 - Concordo Totalmente”. Ainda que, cerca de 54% da

amostra tenha concordado parcialmente ou totalmente com a afirmação é importante mencionar, que cerca de 30% dos restantes inquiridos mostrou-se imparcial face à mesma.

Numa ótica de análise de dados e ainda que, 54% tenha concordado e 30% mostrado indiferença poderá concluir-se que mais de metade dos inquiridos realmente sente que está fortemente ligado ao seu trabalho demonstrando uma vontade própria do indivíduo em empenhar-se nas suas tarefas e com alta capacidade de resiliência e energia (Bakker & Schaufeli, 2010; Bakker *et al.*, 2014; Bakker & Demerouti, 2016; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Por outro lado, ainda na mesma variável, e complementando as últimas duas questões apresentadas, surge a questão 21 com o objetivo de analisar se os colaboradores da Selectra Portugal se sentem bem por ir trabalhar de manhã no qual 68% dos inquiridos se identifica com a mesma e revelando que o trabalho para os colaboradores lhes traz significado e conseqüentemente, lhes gera sentimentos positivos face ao trabalho e altos níveis de predisposição.

Avaliando a variável “Dedicação” e como meio de validação da hipótese 2 do presente estudo, a questão 22 pretende analisar se os colaboradores da Selectra Portugal se sentem entusiasmados com o seu trabalho, isto é, contempla o lado emocional relacionado com o seu trabalho e fortemente relacionado com sentimento de inspiração e desafio. Nesta análise, é notório que 74% dos inquiridos identifica-se com a afirmação.

Como meio de reforço da análise da variável acima descrita, surge também a questão 23 que pretende identificar se os colaboradores sentem que o trabalho os inspira a nível profissional e a nível pessoal que urge como ambição, de fazer e desenvolver-se cada vez mais e melhor na organização. Nesta questão é notório que 66% dos inquiridos nutrem este sentimento face ao trabalho, de que os inspira e que se relaciona à componente mais emocional do *engagement* propriamente dito (Schaufeli, 2002; Bakker *et al.*, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner *et al.*, 2001).

Em última análise da variável “Dedicação”, surge a questão 24 que pretende auferir se existe um sentimento de orgulho perante o trabalho realizado e que conta, através dos resultados obtidos, com um valor de 76% dos inquiridos que concorda parcialmente ou totalmente com esta afirmação o que determina que os colaboradores sentem de facto orgulho perante o seu trabalho que executam, perante a organização e lhes permite ter altos níveis de *Engagement*.

Passando por fim, às últimas questões para validação da hipótese 2 do presente estudo, surge a necessidade de analisar a variável “Absorção” que urge como componente mais cognitiva da análise relacionado com o estado de forte concentração, alegria perante as suas tarefas sustentando pelo modelo de Schaufeli, (2002), mas também de Bakker *et al.*, (2014). Na questão 25 pretendeu-se analisar se os colaboradores da Selectra Portugal se sentem contentes quando trabalham intensivamente, revelando através do somatório de 62% dos inquiridos que colocaram as suas respostas entre “4 - Concordo” e 24% por responder “5 - Concordo Totalmente”.

Para reforçar a análise desta variável, foi elaborada também a questão 26 relacionada com o estado de imersividade do colaborador no seu trabalho e ao qual 68% dos inquiridos, colocaram as suas respostas entre “4 - Concordo” e 24% por responder “5 - Concordo Totalmente”. Por fim, na questão 27 pretende-se avaliar se os mesmos sentem que se esquecem de tudo à sua volta quando estão a trabalhar, estando totalmente entregues às suas funções de tal forma que se sentem altamente empenhados revelando um estado forte de concentração segundo um resultado de 56% dos colaboradores da Selectra Portugal identificarem-se neste sentimento.

Em suma nesta última análise das questões 19 a 27 e, ainda que relacionadas com diferentes variáveis “Vigor”, “Dedicação” e “Absorção” salienta-se que as mesmas estão altamente relacionadas entre si, traduzindo que a nível organizacional os colaboradores da Selectra Portugal são e estão: (1) mais predispostos a novos desafios, (2) mais disponíveis na receção de novas informações e conseqüentemente, mais produtivos e ainda, (3) mais de capacitados para que proactivamente possam “contagiar” o meio organizacional que os

envolve. Todas as variáveis apresentadas anteriormente, revelam resultados acima dos 50% o que permite concluir, que têm comportamentos mais ativos, positivos e pró-ativos.

Ora, em todos os resultados obtidos das questões colocadas no inquérito por questionário conseguiu-se obter valores acima dos 50% no que se refere ao nível de concordância, quer este seja parcial ou total, à exceção no que diz respeito à variável “Canais e meios eficientes” que contou com duas questões e onde a questão 8 contou com um valor de 40% a nível de concordância ainda que, a questão 7 da mesma variável contou com 88%.

Perante os resultados e face às variáveis descritas, revelou-se que os dados de caracterização que mais fizeram sentido para esta análise foram a antiguidade e idade já que se revelaram essenciais para que pudesse existir uma comparativa mais concreta e um melhor entendimento dos resultados obtidos variáveis.

Notoriamente, as variáveis mais relevantes para o estudo em geral e por ordem das percentagens dos resultados obtidos surge: (1) *Engagement* através das questões 14 e 15 com 92% e 90% respetivamente, (2) Comunicação de Liderança através da questão 6 com 88% de nível de concordância; (3) Canais e meios eficientes através da questão 7 com 88% de nível de concordância; (4) Suporte de gestão através da questão 9 com 80% de nível de concordância; (5) Mensagens Direcionadas através da questão 10 com 80% de nível de concordância; (6) Dedicção através da questão 24 com 76% de nível de concordância; (7) Socialização Organizacional e Sentimento de Pertença através da questão 18 com 74% de nível de concordância; (8) Vigor através da questão 19 com 70% de nível de concordância; (9) Absorção com 68% de nível de concordância através da questão 26; (10) Comunicação nas organizações através da questão 2 com 66% de nível de concordância; (11) Reciprocidade através da questão 11 com 64% de nível de concordância.

As questões do inquérito por questionário que obtiveram resultados mais baixos comparativamente aos acima mencionados e relacionando com as variáveis surgem através dos resultados obtidos sob a forma de 56% de nível de concordância na variável “Absorção” através da questão 27 e por fim, a questão 8 relacionada com a variável “Canais e meios eficientes” com 40% de nível de concordância.

No que relaciona com as variáveis fulcrais para validação da hipótese 1 deste estudo salientam-se: (1) Comunicação de Liderança através da questão 6 que apresentou 88% de nível de concordância dos inquiridos; (2) Suporte de Gestão através da questão 9 que conta com 80% de nível de concordância e ainda, (3) Mensagens Direcionadas através da questão 10 com também 80% de nível de concordância.

Por outro lado, as variáveis mais relevantes para a validação da hipótese 2 deste estudo foram: (1) *Engagement* através das questões 14 e 15 que apresentaram 92% e 90% de nível de concordância; (2) Dedicção através da questão 24 apresentando 76% de nível de concordância e ainda, (3) Socialização organizacional e Sentimento de Pertença que conta com 74% de nível de concordância através da questão 18.

Concluindo, o cruzamento e relevância dos dois alicerces das questões de investigação permitiu concluir que ambas as questões de investigação são validadas pelos resultados obtidos e ainda, que a Comunicação Interna é tida pelos seus colaboradores, independentemente do seu género, antiguidade, idade ou habilitação académica, como fonte geradora de *Engagement* Organizacional e conforme sustentam os autores Constantin & Baias (2015) a Comunicação Interna deverá ser sistematicamente trabalhada, ajustada e aperfeiçoada constantemente.

Conclusão

Num contexto organizacional cada vez mais exigente, acelerado e disputado há que zelar pelo fator mais importante e que mais contribui para o sucesso de qualquer organização: as suas Pessoas. Quando pensamos em organizações, teremos de analisar que é, sobretudo, das relações sociais estabelecidas pela comunicação que se permite estabelecer laços que permitem potenciar crescimento, estratégias, bem como a construção de uma relação entre cada organização diretamente com os seus colaboradores cada vez mais “potenciada” e que lhes permita dar um significado a todo o seu construto organizacional.

Como tal, deverá pensar-se que cada indivíduo tem estímulos, valores e objetivos diferentes e que o verdadeiro *know-how* está em aplicar a ideologia de que não podemos pensar nas organizações com colaboradores dentro da sua própria esfera de trabalho, mas sim de um construto maior que nos permita entender os elos de comunicação que provém dos indivíduos e com quem os mesmos interagem.

Nas organizações atuais, cada vez mais se atribui valor aos seus Recursos Humanos, mas também à Comunicação Interna que surge como um mecanismo de garantir uma ligação entre ambos os campos de intervenção organizacional e onde se visa potenciar, cada vez mais, o *Engagement* dos seus colaboradores alinhando o crescimento individual e o crescimento organizacional.

Atribuir um papel fundamental aos recursos humanos, ganha cada vez mais relevo, onde os líderes ou decisores necessitam de adotar estratégias de comunicação ajustadas às necessidades dos colaboradores e às estratégias organizacionais que possam assegurar a transmissão de valores, sentimentos de pertença, integração bem como envolvimento e uma comunicação bilateral para que se sintam envolvidos em algo maior do que si mesmos.

Na presente investigação, o principal objetivo é analisar o papel da Comunicação Interna na geração de *Engagement* dos colaboradores da organização Selectra Portugal e sob que formas a mesma surge. Assim, optou-se por estudar de que forma a Comunicação Interna surge como mecanismo potenciador do *Engagement* face à organização. Como tal, através do inquérito por questionário aos colaboradores, avaliaram-se as variáveis: (1) Comunicação nas organizações; (2) Comunicação de Liderança; (3) Canais e meios eficientes; (4) Suporte

de gestão; (5) Mensagens Direcionadas; (6) Reciprocidade; (7) *Engagement*; (8) Socialização e Sentimento de Pertença; (9) Vigor, (10) Dedicção e (11) Absorção.

Desta forma, através do enquadramento teórico gerado e a investigação realizada, conclui-se que o *Engagement* influencia os níveis de produtividade da organização e que, sem um *fit* entre a Comunicação Interna eficaz, os níveis de *Engagement* sofrem alterações de valores.

Nas variáveis em estudo e acima mencionadas, identificou-se que as variáveis mais relevantes apresentadas no modelo de avaliação metodológico foram de facto (1) *Engagement*, (2) Comunicação de Liderança e ainda, (3) Canais e meios eficientes que apresentam os maiores resultados percentuais da investigação. O principal objetivo deste estudo, é sustentado pela validação das duas hipóteses de investigação e, analisando o nível de *Engagement* organizacional podemos evidenciar que as principais argumentações, surgem de que de facto há uma cultura de *feedback* entre os colaboradores e os seus respetivos líderes no entanto, é visível também que os colaboradores concordam que o ponto débil da organização surge na Comunicação Interna tal como mencionado na entrevista da Manager de Recursos Humanos (Anexo A) já que sentem que as falhas de comunicações surgem sob forma de conflitos e tensões na gestão operacional.

Por outro lado, os colaboradores da Selectra Portugal através dos resultados obtidos revelam-se com comportamentos mais ativos, positivos e pró-ativos.

Dado que, a Comunicação Interna tem eficácia nos seus colaboradores através dos canais de comunicação como forma de alinhamento dos propósitos organizacionais sob fonte de informação e conhecimento, os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a mesma potencia o crescimento de *Engagement* independentemente da forma em que a mesma surja. Adicionalmente às reflexões anteriormente mencionadas, é importante referir que é de facto reconhecido que o desempenho dos mesmos é reconhecido pela gestão operacional o que consequentemente, traduz um aumento dos seus níveis de *Engagement* e um esforço da parte dos mesmos em *prol* da organização e dos seus objetivos que lhes permite identificar-se com os propósitos, valores, missão e objetivos organizacionais.

No que relaciona com as variáveis fulcrais para a validação da hipótese 1 deste estudo destacam-se: (1) Comunicação de Liderança através da questão 6 que apresentou 88% de nível de concordância dos inquiridos; (2) Suporte de Gestão através da questão 9 que conta com 80% de nível de concordância e ainda, (3) Mensagens Direcionadas através da questão 10 com também 80% de nível de concordância.

Por outro lado, as variáveis mais relevantes para a validação da hipótese 2 deste estudo destacam-se: (1) *Engagement* através das questões 14 e 15 que apresentaram 92% e 90% de nível de concordância; (2) Dedicção através da questão 24 apresentando 76% de nível de concordância e ainda, (3) Socialização organizacional e Sentimento de Pertença que conta com 74% de nível de concordância através da questão 18.

Como tal, identifica-se por fim, através da validação das duas hipóteses de investigação, que os colaboradores da Selectra Portugal identificam que a comunicação interna potencia o seu *Engagement* através dos vários mecanismos utilizados pela Selectra e que lhes permite identificar-se com a organização.

Ao analisar o conteúdo da presente investigação e as respetivas conclusões surge a necessidade de abordar pontos de vista de melhoria. Como melhoria do fluxo de comunicação interna urge uma necessidade evidente de existir uma centralização das informações de toda a esfera Selectra num único instrumento, eventualmente sob a forma de intranet que concentre toda a informação da organização, mas também permita ajustar e dar visibilidade de barreiras existentes assim como tudo o que engloba a comunicação interna da mesma. Como segunda proposta de melhoria e uma vez sentido que um dos pontos débeis da organização é a Comunicação Interna propriamente dita entre departamentos será necessário uniformizar processos de *feedback* contínuo, construtivo e ajustado à esfera de colaboradores e que cada vez mais dê um propósito, motivação e crescimento aos mesmos, em suma a toda a parte operacional envolvida no projeto Selectra.

Revela-se, portanto, que analisar-se outros contextos organizacionais é fulcral para que ambiciosamente se possam estabelecer padrões de comunicação transversais a várias organizações não invalidando as necessidades e particularidades específicas de cada meio organizacional.

No que diz respeito a futuras pistas de investigação e relacionando com o caso Selectra Portugal seria interessante obter uma amostra mais ampla de colaboradores do inquérito por questionário para analisar os níveis de *Engagement* nos outros países operacionais da Selectra com vista a possibilitar a proximidade tanto quanto possível da realidade da organização. Por último, seria interessante analisar resultados obtidos relativamente aos níveis de *Engagement* nas outras empresas possivelmente repartindo respostas por departamentos consoante a respetiva área de atuação.

Por fim, poderia avaliar-se a perceção dos colaboradores face à sugestão da implementação de uma *intranet* comum como mecanismo de comunicação ainda maior, com conteúdos específicos e com sugestões fornecidas pelos mesmos ajustadas às suas necessidades assim como a necessidade organizacional do caso Selectra.

Não obstante, a presente investigação permitiu compreender a pertinência da comunicação interna nas organizações como mecanismo potenciador de *Engagement*, a sua relevância nos seios organizacionais, assim como aplicada à realidade organizacional da Selectra. Em suma, através dos resultados obtidos depreende-se que os colaboradores de facto reconhecem que a Comunicação Interna na geração de *Engagement* na Selectra Portugal demonstrando que poderá ser um exemplo para outras organizações e realidades organizacionais em desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- Argenti, P. A. (2008). *Corporate Communication*, 5a edição. McGraw-Hill/Irwin.
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. Pearson Education
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 10–24). <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In Peter Y. Chen & Cary L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide wellbeing: Vol. 3. Work and Wellbeing* (pp. 1–28). doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração Da UFSM*, 8(2), 235.
- Bass, B., M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B.; AVOLIO, B.J (1993), *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, v.17, n.1.
- Barrett, Deborah J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. Reprinted from Corporate Communication: *An International Journal*, Vol 7 No. 4

- Barreto, L. M., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. (2013), Cultura Organizacional e Liderança: uma relação possível? *Revista de Administração de São Paulo*, 48, 34-52.
- Becker, T. E., Klein, H. J., & Meyer, J. P. (2008). Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions. *Commitment in Organizations*, 417–450. <https://doi.org/10.4324/9780203882122>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133(15), 106-115.
- Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5 ed.). London: McGraw-Hill.
- Bergamini C. (1994), Liderança: A Administração do Sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, S. Paulo, v.34, n.3, p.102-114.
- Brandão, N. G., (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, N. G., (2013). Ética Empresarial. In Dias, Á. L, Costa, J. L., Varela, M. (Eds.), *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.
- Brandão, N.G. e Portugal, M. (2015). A comunicação interna e o intraempreendedorismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – Desafios da globalização* (Vol. V). Lisboa: Escolar Editora.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo: Comunicação Estratégica e Institucional e Organizacional*, 18(33), Imprensa da Universidade de Coimbra, pp. 91-102.
- Bryman, A. (1996), *Leadership in Organizations*. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*.

- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press. Part 01: 03-17.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote.
- Cameron, K. S. e R. E. Quinn (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Revised Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S.; QUINN, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem (2 ed.)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chemers, M. (2000) *Leadership research and theory: a functional integration*. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, v. 4, p. 27-43.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas (3a ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2010) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (3a ed.)*. Rio de Janeiro.
- Cockerell, Lee (2008). *A Magia das Organizações – Estratégias de Liderança na Disney*. Lisboa: Casa das Letras.
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee voice• key factor in internal communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 975-978.
- Cunha, M. P. (2016). A Comunicação Interna. Em P. B. Camara, P. B. Guerra, & J. V. Rodrigues, *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 540-571.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, plow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Hallin, D., & Mancini P. (2004) *Comparing Media Systems, Three Models of Media and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press. (Part I: Concept and Models).
- De Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Economica Editorial.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dermol, V., & Širca, N. T. (2018). Communication, company mission, organizational values, and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, pp. 542-551.
- Deshaies, Bruno (1992) *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.
- 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).
- Dias, Ivo (2014). A (ir)relevância do trabalho num mundo globalizado. In: *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Volume 4. Lisboa: Escolar Editora, pp. 21-77
- Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), pp. 171-190.
- Duterme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Elias, J. e Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Enevides, V. L. A de (2010). Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, pp. 139-159.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), pp. 84-86.
- García, Morales V. J.; Loréns - Montes, F. J.; Verdú - Jover, A. J. (2008) *The effects of Transformational Leadership on Organizational: Performance through Knowledge and Innovation*. *British Journal of Management*, v. 19, n. 4, p. 229-319.
- Garvin, D. A. (1993), *Building a Learning Organization*, Boston: *Harvard Business Review*, p. 78-91.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 14a edição. New York: McGraw-Hill.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência emocional*. São Paulo: Objetiva.
- Gomes, R. T. (2019). *Repositório UCP*. Obtido de Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/28258>
- Guerra, P.B. (2013). *Talento Empresarial ou Bom Colaborador, qual a Diferença*. Lisboa: Bnomics.

- Gratton, L., & Truss, C. (2003) The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. 3, 17 ed., Academy of Management Executive.
- Hatter, J., J., & Bass, B., M. (1988), «Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership», *Journal of Applied Psychology*, Washington, v.73, n.4, p.695-702.
- Herzberg, F. (1968), “*One More Time: How do You Motivate Employees?*”, Harvard Business Review, 1, Canada: *Harvard Business Publishing*, pp. 53-62.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982), «Leadership style: attitudes and behaviors» *Training and Development Journal*, 36 (5), 50-52.
- Hill, M. M.; Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2 ed). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G.H. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- House, R.; Javidan, M.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project *GLOBE*. *Journal of World Business*. New York, v.37, n.1, p.3-10.
- House, R.; Hanges, P.; Javidan, M.; Dorfman, P.; Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE study of 62 societies*.
- Hunter, J. C. (2006). *Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro.
- Hörbe, T. d. (2016). *Aprendizagem Organizacional, Estrutura Organizacional e Estilo de Liderança: o caso de uma empresa ganhadora do prémio nacional da qualidade - PNQ*. Retrieved Outubro 2020, from Repositório Digital da Universidade Federal de Santa Maria:

<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4788/HORBE,%20TATIANE%20DE%20ANDRADE%20NEVES.pdf>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(334), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Karanges et al. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: a social Exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 21, 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>

Kotter, J. (1997). *Liderando Mudança*. Rio de Janeiro.

Kotter, J. P. e J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Krishnan, V.R. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Inglaterra, v.22, n.3, p.121-131.

Kunsch, M. M. K. (1997) *Relações Públicas e modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional*. 5a Edição, S. Paulo: Summus.

Lakatos, E., & Marconi, M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico* (4 ed.). São Paulo: Atlas.

Linares, Xiomara Martín, and Alina María Segredo Pérez. “Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional.” *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional*, 2013, pp. 288-295. EBSCO, <https://discovery.ebsco.com/c/ljojij/viewer/pdf/7e2ztg3l5?auth-callid=71843ec8-5f02-9742-a4d4-6772b98b161f>.

- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). *O impacto da Liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado*.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Lucian, R. (2016). Rethinking the use of Likert scale: tradition or technical choice? *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 12-28.
- Marchiori, M. (2014). Comunicação interna: Um fator estratégico no sucesso dos negócios. In Marchiori, M. (Org.), *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Marques, J. (2016). A Gestão do Capital Intelectual e Emocional. In B. P. Camara, P. B. Guerra, & J. V. Rodrigues, *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (pp. 650- 710). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Martins, A. L. (2020). *Prémios Human Resources 2020. Os melhores em Gestão de pessoas*, 116, 41. Lisboa: Human Resources Portugal.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Matheny, G. (2008). *Money Not Key to Happiness, Survey Finds – The Physician Executive*. USA: ACPE.org/Career.
- 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>
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31-62
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), pp.264-284.
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia Em Revista*, 22(3), 768–789. <https://doi.org/10.5752/p.1678-9523.2016v22n3p768>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Nankervis, A.; Compton, R. (2006). Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44 (1), pp. 83-101.
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), pp.242-266.
- Newstrom, J. W. (2006). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 12a edição. McGraw-Hill/Irwin.
- Ogbonna, E.; HARRIS, L. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. The International Journal of Human Resource Management*. London, v.11, n.4, p.766-788
- Ogbonna, E.; Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International*
- Oliveira, M. J. N. O. (2010). Estudo de caso sobre os fatores motivacionais em agências do banco brasileiro. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado de: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30301>
- Omilion-Hodges, L. M., & Baker, C. R. (2014). Everyday talk and convincing conversations: Utilizing strategic internal communication. *Business Horizons*, 57(3), pp. 435-445.

- Pasban, M.; Nojede, S. (2016). A review of the role of human capital in the organization. In: *Procedia – social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 249-253.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). California: SAGE Publications.
- Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2020). *Liderar no Novo Normal*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, A. M., & Chambel, M. J. (2008). *Burnout e Engagement em Contexto Organizacional - Estudos com amostras portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Quirke, B. (2008). *Making the Connections: Turning communication to advantage*, 2ª edição. Routledge.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial.
- Rego, Arménio, et al. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 3ª Edição ed., Edições Sílabo, 2018.
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 105-131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Rigg, J. (2013). Worthwhile concept or old wine? A review of employee engagement and related constructs. *American Journal of Business and Management*, 2(1), 31–36. <https://doi.org/10.11634/216796061302229>
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas Conceituais e Empíricos na Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional: uma Karina Ferreira Cunha, Célia Ribeiro e Paulo Ribeiro 244 Análise Crítica do Modelo Tridimensional de J.

Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129–144.
Retrieved from <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22214/20152>

Rodrigues, J. B. (2019). *Universidade de Lisboa - Sistema Integrado de Bibliotecas*. Obtido em Janeiro de 2021, de Repositório da Universidade de Lisboa: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20005/1/DM-JBAR-2019.pdf>

Santos, R. S. (2019). *Departamento de Línguas e Cultura - Dissertações de Mestrado*. Obtido de Repositório Institucional da Universidade de Aveiro: <https://ria.ua.pt/handle/10773/28145>

Schaufeli, W., Leiter, M., Maslach, C. and Jackson, S. (1996) *Consistency of the burnout construct across occupations*. Retrieved from <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/092.pdf>

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., & 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., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.

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. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 1-17.
- Selectra. (2024). *O grupo Selectra*. <https://selectra.pt/grupo>
- Silva, J. T. (2017). *A cultura como reforço do comprometimento dos colaboradores nas organizações - estudo de caso: Michael Page*. Lisboa: Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança.
- Smircich, Linda. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, New York, v.28, n.3, p.339-358.
- 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>
- 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.
- Solinger, O. N., Olffen, W. van, & Roe, R. A. (2008). Beyond the ThreeComponent Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Trice H., & Beyer, J. *Cultural Leadership in Organizations*. (1991). Organization Science, Hanover, MD, v.2, n.2, p.149-169.
- 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>

- 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.
- Verčič, A.T., Vokić N.P., & Ćorić, S. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Vroom, V., & Jago, A. (2000), *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Nova Jersey: Editora Prentice Hall.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 1a edição. Routledge.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics*. New Yourk: Routledge.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346
- Wong, J.; LEE, W. (2012). *Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders*. *Tourism Management*, v. 33, p. 1112-1121.
- Yukl, G. A. (2009), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Anexos

Anexo A - Entrevista Exploratória sobre Recursos Humanos à *HR Manager* da Selectra Portugal

Entrevistadora: Catarina Costa

Entrevistada: Célia Carapeto, *HR Manager* da Selectra

Data e hora: 5 de setembro de 2023, 11h49.

1. Fala-se muito sobre a importância da gestão de talentos para uma empresa. Mas afinal, o que é exatamente um talento na visão do RH?

Resposta: Para nós, a gestão de talentos é fundamental e vai em duas direções.

Por um lado, que as pessoas disponham dos recursos necessários para desenvolver o seu trabalho, porque dessa forma poderão tirar o máximo partido das suas competências ou do seu potencial.

Por outro lado, que os colaboradores estejam no posto certo e no sítio certo. Muitas vezes tentamos, por exemplo, colocar um trabalhador que é um excelente vendedor como responsável de uma equipa, mas nem sempre temos o resultado esperado. É importante ter posições bem definidas e as competências necessárias para as desenvolver. Ao mesmo tempo, é importante avaliar as competências e os conhecimentos dos trabalhadores para saber em que é que eles são bons e o que os motiva, e reforçar de cada um as competências mais desenvolvidas em vez de nos focarmos em melhorar as que não estão desenvolvidas.

Em conclusão, são os colaboradores com recursos, a fazer aquilo em que são bons e aquilo de que gostam.

2. Quais são os mecanismos de Recursos Humanos aplicados para que exista uma maior fluidez na comunicação interna?

Resposta: Não acho que o ponto forte da empresa seja a comunicação interna. Temos protocolos que orientam os *Managers* a estarem alinhados e a transmitirem uma mensagem semelhante. Apoiamo-nos muito no departamento de comunicação, que nos ajuda a transmitir determinadas mensagens, e enviam uma *newsletter* semanal com promoções internas, vagas e notícias importantes sobre a empresa. Neste momento, estamos a implementar uma nova ferramenta de RH que nos permitirá unificar as comunicações dos RH, já que somos o fio condutor de acesso a todas as equipas.

3. Como os RH criam experiências para tornar a empresa um lugar único para atrair e tornar *engaged* os melhores talentos?

Resposta: Aqui trabalhamos em várias direções:

- 1) Plano de atração externa - É importante ter e trabalhar num bom plano de atração externa, para que as pessoas nos conheçam e nos reconheçam como uma marca empregadora. Neste sentido, estamos a trabalhar muito numa página de carreiras e na atividade no LinkedIn. Trabalhamos, por exemplo, nas ofertas (tal como são explicadas), na forma como mostramos a vida na Selectra e nas classificações que obtemos nos diferentes sítios de emprego. Sumariamente é um plano completo, para alcançar relevância como marca empregadora. Por outro lado, também é importante que todos os candidatos que passam pelos nossos processos de seleção, quer passem o processo ou não, saiam com a melhor das sensações, pois isso fará com que nos recomendem a outros.
- 2) Trabalhar na experiência do trabalhador na Selectra. Este objetivo alinha-se bastante com o trabalho “*mano a mano*” com os gestores, para que possam estar alinhados

com a empresa, e ter ferramentas para gerir as suas equipas, fazer avaliações, motivar, dar *feedback* honesto e contínuo, encontrar o melhor método para exigir o cumprimento dos objetivos, resolver conflitos, entre outros. Por outro lado, ter uma recolha regular de informação com os colaboradores, através de plataformas internas (para obter dados) como a ENPS - *Employee Net Promoters* - , medindo alguns KPIs para tentar identificar as áreas de melhoria que temos enquanto empresa. Por fim, parece-me bastante importante trabalhar a experiência do colaborador, ao longo da sua vida na empresa, para identificar os momentos críticos e potenciar e melhorar em cada etapa.

Por último, tentar ter as melhores condições de trabalho e não estar distante do mercado.

4. Como se estabelece a ligação entre os Recursos Humanos e a Comunicação na Selectra Portugal?

Resposta: Neste momento, é sobretudo o trabalho das equipas que trabalham separadamente tentando ter os mesmos processos e políticas numa sede e na outra (Espanha, México, Portugal). É importante ter uma comunicação contínua e regular para lidar com as situações, e se houver diferenças entre Portugal e Espanha que nos façam adaptar alguns processos.

5. Como é um envolvimento ideal do colaborador Selectra?

Resposta: Para nós, o compromisso ideal é a responsabilidade de cumprir os seus objetivos, os do seu departamento e os da empresa no seu conjunto. Isto aplica-se a todos os níveis e, para o conseguir, é preciso dar um passo em frente e não se limitar exclusivamente ao cumprimento das tarefas que lhe foram atribuídas. É ter o desejo de que a empresa prospere, cresça e se torne cada vez melhor. Para além do compromisso com os resultados, é também compreender que a empresa nunca age de má-fé e, mesmo que não concordemos com algumas decisões, tentar compreendê-las e aceitá-las. Tentar sempre dar o seu ponto de vista de uma forma construtiva e com a perspetiva de tornar a empresa cada vez melhor.

6. O que mais influencia e do que depende o *Engagement* dos talentos?

Resposta: Há uma multiplicidade de fatores que desempenham um papel importante e é impossível dizer qual é o mais importante, pois dependerá da personalidade e do perfil de cada colaborador. Mas algumas que me parecem importantes:

- *Managers*;
- *Feedback* honesto e reconhecimento do nosso trabalho;
- Objetivos e desafios contínuos, ambiciosos, mas exequíveis;
- Oportunidade de crescimento, desenvolvimento e formação;
- Ambiente de trabalho;
- Comunicação dos resultados da empresa, para sabermos como está a empresa e o que podemos fazer para os melhorar;
- Condições e recursos;
- Espaço e ambiente de trabalho.

7. Na generalidade, a empresa põe em prática mecanismos de participação dos colaboradores? Sob que formas?

Resposta: A participação dos trabalhadores faz parte do nosso trabalho quotidiano. Somos uma empresa jovem, muito aberta a ouvir as opiniões dos nossos colaboradores. Este tipo de escuta é feito principalmente através dos gestores ou da comunicação direta com o departamento de RH. Por outro lado, dispomos de instrumentos específicos de recolha de informações, de satisfação e da situação dos trabalhadores - *Naited* -, nos quais são colocadas semanalmente questões para saber o que pensam os nossos trabalhadores. Por fim, nas avaliações com as chefias e RH, o colaborador faz sempre a sua autoavaliação e dá sugestões de melhoria.

8. Qual a estratégia atual e futura do grupo Selectra em termos da gestão dos RH?

Resposta: Nós, enquanto empresa, passámos de uma pequena empresa para um grande crescimento em poucos anos. Por isso, a nossa estratégia nos últimos tempos tem sido oferecer essa flexibilidade, abertura e proximidade para que os nossos colaboradores se possam expressar livremente e fazermos melhorias com essas mesmas bases. Temos vindo a desenvolver os nossos processos e protocolos, para tornar a gestão de temas de RH seja cada vez mais simples para os nossos colaboradores.

Agora o desafio é adaptarmo-nos a novas realidades, novas localizações, novos países, para sermos cada vez mais colaboradores. Por este motivo, o foco é agora colocado na automatização dos processos e na comunicação com as primeiras linhas da empresa.

9. Como se caracteriza o posicionamento global da empresa face à necessidade de cada vez mais se investir nos RH na medida em que estes constituem um fator básico na competitividade de qualquer empresa?

Resposta: O departamento de RH está a tornar-se cada vez mais importante na empresa, e estão a ser atribuídas mais ferramentas e recursos para automatizar os nossos processos. Isto significa que estamos cada vez menos envolvidos em trabalhos meramente administrativos e cada vez mais concentrados em estar com as pessoas e trabalhar na experiência do colaborador.

Anexo B - Entrevista Exploratória sobre *Comms and Public Relations Manager* da Selectra Portugal

Entrevistadora: Catarina Costa

Entrevistada: Laura Cardenal, *Comms and Public Relations Manager* da Selectra

Data e hora: 6 de setembro de 2023, 15h49.

1. Na perspectiva de um *Manager* de Comunicação, qual é o segredo de uma comunicação interna estratégica?

Resposta: Penso que o mais importante é conhecer bem os objetivos, propósitos e em que direção a empresa quer crescer bem como as motivações dos colaboradores dos mais diferentes níveis, para que se possa elaborar um plano que permita beneficiar de ambos.

2. Como é que o público interno contribui para a construção de uma forte reputação da marca e porque é que isso é importante?

Resposta: A contribuição do público interno é decisiva. A longo prazo, é muito difícil construir uma marca forte se esta não for sentida como tal a partir do seu interior para que possam fazer crescer a marca e torná-la reconhecida enquanto marca empregadora.

3. Qual é o papel atual da comunicação interna na Selectra?

Resposta: Pessoalmente, lidero mais a estratégia e algumas partes da implementação, embora a Alejandra Caballero - *Communication Specialist, SEO & Content* - faça a maior parte do trabalho diário da Comunicação.

4. O que é necessário para tornar mais *engaged* o público interno nos canais de comunicação?

Resposta: Depende de cada nível, uma vez que o envolvimento será muito diferente consoante o cargo assim como a mensagem a transmitir. O que para nós torna-se essencial é possam estar alinhados com os propósitos organizacionais e alinhar a mensagem ao recetor.

5. Resumidamente, que papel desempenham os canais de comunicação na comunicação interna da empresa?

Resposta: O papel que desempenham os vários canais de comunicação é diverso, mas de uma forma geral de informar os nossos colaboradores quer seja de conteúdo importante para a empresa como envolvê-los nos mesmos, dar-lhes reconhecimento e ainda, mantê-los informados dos objetivos, metas alcançadas ou progressão de projetos da empresa.

6. Quais são os conteúdos de comunicação interna mais utilizados?

Resposta: Essencialmente o principal conteúdo da Comunicação Interna é entrevistas, notícias sobre os sectores em que operamos, desenvolvimento e reconhecimentos dos projetos internos, visibilidade da marca, presença de eventos e de uma forma geral, marcos importantes da empresa.

7. Quais são os principais objetivos da comunicação interna na Selectra?

Resposta: O principal objetivo é sempre assegurar que a informação é conhecida e visualizada pelo maior número de pessoas dentro da organização que lhes permita estar informados dos respetivos conteúdos passando utilizando neste caso a métrica semanal que temos em aplicação neste momento, é a Taxa de Abertura da *Newsletter* semanal. Permite-nos saber a quantas pessoas chegou as mensagens transmitidas quer estejam sejam notícias, reconhecimentos aos colaboradores, entre outras.

8. A comunicação interna, bem como os seus suportes, tem como objetivo promover a identificação dos colaboradores com a organização?

Resposta: Sim, esse é um dos principais objetivos. A comunicação interna visa, entre outras coisas, informar as pessoas, mas o objetivo principal é informar para que as pessoas se sintam parte do projeto. Por sua vez, torna-se impossível sentir-se “dentro” de algo ou projeto que não se conhece e com o qual não se identifica.

9. À semelhança da pergunta anterior, quais são os pontos mais importantes a ter em conta na construção de conteúdos internos? Como define o objetivo de cada comunicação?

Resposta: Na construção de conteúdos internos há duas grandes questões que se apresentam:

- 1) A quem se dirige?
- 2) Qual é o seu objetivo?

Com estes dois pontos, poderá escolher-se o tom, o momento, de que forma, quem envia e o que esperar dessa mesma comunicação para que possamos garantir que a informação é percebida por todos os envolvidos da mesma forma e ajustada à realidade.

10. Que indicadores de desempenho são importantes para assegurar uma comunicação interna estratégica para desenvolver o *Engagement* dos trabalhadores?

Resposta: Na Selectra, o envolvimento é medido pelo ENPS - *Employee Net Promoter Score* - que se permite medir o grau de *Engagement* dos colaboradores através de uma pergunta que é se o mesmo recomendaria um conhecido a trabalhar na empresa. O ENPS permite também reter informações importantes e constantemente atualizadas sobre o comprometimento dos colaboradores e o seu nível de satisfação para com a empresa que

permite, avaliar e fazer medição das taxas de rotatividade e uma eventual identificação prévia de problemas da organização.

11. De uma perspectiva pessoal, o que é o envolvimento e qual a sua importância na comunicação interna?

Resposta: Eu definiria o envolvimento como o sentimento de estar identificado com os valores da empresa e com a equipa da qual faz parte. Torna-se essencial alinhar a Comunicação para que cada vez mais, se possa reter e envolver os colaboradores.

12. Um dos maiores erros que as empresas cometem é acreditar que a comunicação deve ficar em segundo plano. Acima de tudo, o que é que as empresas devem comunicar aos seus empregados?

Resposta: Felizmente, é cada vez mais claro que não se pode passar sem ela. Como já referi, depende muito do trabalho, do posto ou posição. Nem toda a gente precisa de saber a mesma informação ou o mesmo conteúdo. Mas diria que, como base para todos, sem se dar foco aos seus Recursos Humanos como empresa não se chega a lado nenhum e aqui a Comunicação terá que ser ajustada ao próprio recetor e ao propósito organizacional.

Anexo C – Inquérito por Questionário aplicado aos colaboradores da Selectra



Comunicação Interna e *Engagement*

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 tendo o objetivo de estudar o papel da Comunicação Interna e o seu contributo no *Engagement* dos colaboradores na Selectra Portugal.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, não se procedendo a qualquer identificação pessoal, já que os dados recolhidos são de caráter anónimo e utilizados somente para fins de investigação científica.

O tempo médio para a conclusão do questionário é de 5/7 minutos.

Em qualquer dúvida, por favor contacte s-cmlccosta@ucp.pt

O seu contributo é essencial pelo que agradecemos a disponibilidade e atenção!



CATOLICA
FACULDADE DE
CIÊNCIAS HUMANAS
LISBOA

Seguinte

Limpar formulário

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

Comunicação Interna e *Engagement*

* Indica uma pergunta obrigatória

Dados de caracterização

Idade *

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

Género *

- Feminino
- Masculino

Habilitações Académicas *

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

Antiguidade na empresa *

- 0 a 3 meses
- 4 meses a 6 meses
- 7 meses a 9 meses
- 10 meses a 18 meses
- + de 18 meses

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Comunicação Interna e *Engagement*

* Indica uma pergunta obrigatória

Comunicação Interna e *Engagement*

A Comunicação na Selectra assume-se como papel principal no dia-a-dia organizacional *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que tenho conhecimento das estruturas e processos operacionais dentro da empresa *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Considero que na Selectra existe uma cultura de *feedback* entre as chefias e os restantes colaboradores *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

As comunicações internas dos responsáveis do departamento tem aplicação prática no meu dia-a-dia *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que os conflitos e tensões no ambiente de trabalho resultam de falhas na comunicação *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A minha chefia direta comunica comigo frequentemente quer seja para feedbacks como para atividades diárias e as metas que devemos alcançar *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Para a seguinte questão clarificamos que os meios de Comunicação Interna poderão ser:

- Newsletters eletrónicas
- Reuniões
- Conversas informais
- Ações de formação
- Instruções da chefia direta
- Manual de Acolhimento
- Emails internos

Recebo/consulto os meios de Comunicação Interna: *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

A informação negativa é transmitida por meios de comunicação informais *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que é frequente receber comunicações claras por parte da minha chefia *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Entendo sempre o conteúdo e relevância das comunicações que me são passadas *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que o meu desempenho é reconhecido, e como tal, esforço-me em prol dos resultados da empresa *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Recebo tanto feedback positivo como negativo por parte das chefias *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto-me apoiado no meu trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Considero-me um colaborador que se foca arduamente no trabalho diário *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto-me numa equipa com uma relação de trabalho saudável e onde todos se sentem envolvidos *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Vejo-me a trabalhar nesta empresa daqui a um ano *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que posso crescer profissionalmente *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Sinto que se preocupam comigo como pessoa *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

No meu trabalho sinto-me cheio de energia *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

No meu trabalho sinto-me forte e com vigor *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Quando acordo de manhã sinto-me bem por ir trabalhar *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Estou entusiasmado com o meu trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

O meu trabalho inspira-me *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Tenho orgulho no trabalho que faço *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Estou contente quando trabalho intensivamente *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Estou imerso no meu trabalho *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar *

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)



Comunicação Interna e *Engagement*

Muito obrigada pelo contributo !

[Anterior](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários