



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
BEM-ESTAR DOS COLABORADORES – CASO DE ESTUDO:
RTL BELGIUM

Relatório de Estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em
Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Mafalda Alves Pereira de Carvalho Santos

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2019



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
BEM-ESTAR DOS COLABORADORES – CASO DE ESTUDO:
RTL BELGIUM

Relatório de Estágio apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em
Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Mafalda Alves Pereira de Carvalho Santos

Sob a orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2019

RESUMO

Num mundo em constante evolução e competição, o capital humano constitui a maior vantagem competitiva das organizações. É por esta razão que as organizações devem atribuir uma atenção particular ao bem-estar dos seus colaboradores, pois são estes que vão desempenhar um papel vital na sobrevivência e no sucesso das organizações. A comunicação interna, através de diferentes ações, pode contribuir para fomentar um clima de trabalho positivo e gratificante, particularmente importante num processo de mudança organizacional.

O presente relatório de estágio procura analisar o papel da comunicação interna na criação de bem-estar junto dos colaboradores da RTL *Belgium* através de uma investigação realizada em Bruxelas no seio da empresa.

Neste contexto, o quadro teórico construído é focalizado no bem-estar, na comunicação interna e na mudança organizacional.

A metodologia aplicada consiste na utilização de métodos qualitativos, nomeadamente na realização de entrevistas a colaboradores da organização. A investigação realizada permite responder à questão de investigação: *“Em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da RTL Belgium?”*. Através da análise das entrevistas realizadas, podemos confirmar que, na RTL *Belgium*, a comunicação interna contribui, de facto, através de diversas iniciativas e operações, para o bem-estar dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Bem-Estar, Comunicação Interna, Mudança Organizacional.

ABSTRACT

In a constantly evolving and competitive world, human capital is the biggest asset of organisations. This is why organisations should pay particular attention to the well-being of their staff as they play a vital role in their survival and success. Internal communication through different actions can help foster a positive and rewarding working environment, particularly important in a process of organisational change.

This traineeship report seeks to analyse the role of internal communication in the creation of welfare among the employees of *RTL Belgium* through an investigation carried out in Brussels within the company.

In this context, the constructed theoretical framework is focused on well-being, internal communication and organisational change.

The applied methodology is based on the use of qualitative methods, namely by carrying out interviews with the organisation's collaborators. The research carried out makes it possible to answer the research question: "*To what extent does internal communication contribute to the well-being of RTL Belgium's employees?*" By analysing the interviews, we can confirm that in *RTL Belgium* internal communication has a specific and real contribution, through various initiatives and operations, to the well-being of its staff.

Keywords: Well-Being, Internal Communication, Organizational Change.

DEDICATÓRIA

À Mamã.

Ao Papá.

Adoro-vos.

Vocês são o meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

É incrível pensar que, num trabalho tão longo e solitário, como a redação de um relatório de estágio, podem estar envolvidas tantas pessoas essenciais ao seu sucesso.

Gostaria de começar por agradecer, do fundo do coração, ao meu orientador, o Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, que me acompanhou ao longo de todo este percurso. Obrigada pelos seus conselhos, a sua disponibilidade e pelas suas palavras de motivação que me ajudaram a levar a cabo este trabalho.

Obrigada a todos os colaboradores da RTL *Belgium* – Céline Lombaerts, Michaël de Nardis, Melissa Pasaoglu, Pascal Tran, Valentino Palumbo, Marie-Laure Brassart, Vanessa Polo Friz, Bruno Seronvalle e Loide Fanara - que aceitaram conceder-me um pouco do seu tempo para participarem nesta investigação. Um obrigada muito especial a Christopher Barzal que, para além de ter igualmente participado na investigação, me recebeu de braços abertos e moveu céus e terra para que eu pudesse realizar esta investigação nas melhores condições possíveis. Por fim, gostaria igualmente de agradecer a Orélie Fallon que agendou de forma precisa e rápida as entrevistas para que eu pudesse avançar com a investigação.

Obrigada do fundo do coração a Charlotte Baut, a minha supervisora de estágio, que me aceitou como estagiária apenas na sequência de uma chamada telefónica. A confiança que depositou em mim foi imediata. Aprendi imenso durante este estágio, não só a nível profissional, mas também a nível pessoal. Não foi fácil todos os dias, mas Charlotte ensinou-me a não baixar os braços, a ser rigorosa e a superar-me. Para mim, Charlotte foi um modelo de liderança feminino.

Obrigada a Charline Hap, com quem também trabalhei vários meses, pela sua simpatia, conselhos, motivação e encorajamento. Charline esforçou-se sempre por não me tratar como uma simples estagiária, mas como uma verdadeira colega de trabalho. Obrigada também por todas as gargalhadas quando as horas de trabalho se tornavam longas...

Obrigada às minhas queridas amigas de faculdade, a Margarida e a Daniela, com quem partilhei tantos momentos ao longo destes dois anos de mestrado. Obrigada por todos os jantares às 22h da noite quando saímos a correr das aulas, pela boa disposição e pelos trabalhos de grupo realizados sempre juntas, porque não se troca uma equipa vencedora. Obrigada, em particular, por todas as palavras de apoio e motivação ao longo deste extenso trabalho.

Obrigada às minhas melhores amigas de infância, a Tita, a Sof e a Pipa, com quem cresci em Bruxelas e com quem partilhei alguns dos melhores momentos da minha vida. Obrigada pela vossa amizade, o vosso apoio e, simplesmente, a vossa presença na minha vida. Cada uma de vocês é incrível e especial à sua maneira. Espero que o saibam. Adoro-vos.

Obrigada às minhas Tias, a Tia Nélinha e a Tia Manela, que me convidaram vezes sem conta a jantar em casa delas quando eu estava a fazer o mestrado sozinha em Lisboa. Obrigada pelo apoio, a companhia e todos os *tupperwares* com comidinha boa.

Obrigada aos meus Avós, a Avó Bibi e o Avô Fernando, pelo seu amor, apoio e palavras encorajadoras nos momentos mais difíceis.

Obrigada, do fundo do meu coração, ao meu querido namorado Pierre que aceitou, sem um piscar de olhos, o facto de eu querer ir fazer um mestrado de dois anos para Lisboa. Obrigada por todas as vezes que me vieste visitar, pelas horas passadas ao telefone para matar as saudades e pelas centenas de bilhetinhos de amor que me deixavas cada vez que te ias embora. Obrigada pelo teu apoio, confiança e amor incondicionais. Amo-te.

Obrigada ao Tiago e ao Rui, os meus irmãos. Penso que gosto mais de vocês do que vocês de mim, mas não faz mal. Vocês são a melhor dádiva que a vida me deu. Tiago, obrigada por seres a pessoa que, provavelmente, mais confiança tem em mim e por todas as tuas palavras de incentivo e motivação. Admiro-te e adoro-te. Rui, obrigada por estares sempre presente, com um sorriso na cara, pronto para melhorares o meu dia e me fazeres rir. Também te adoro.

Obrigada à Evi, a minha querida madrasta, a quem não faltaram palavras de motivação e incentivo. Obrigada pela tua presença calma, serena e constante.

Papá, obrigada pelo teu apoio, confiança e conselhos não só ao longo deste trabalho, mas ao longo de toda a minha vida. Sei que se pudesses ter escolhido, preferias que eu não tivesse ido estudar para longe. Obrigada por me dares asas para voar. És e serás sempre o primeiro homem da minha vida.

Mamã, não sei o que seria de mim sem ti. Obrigada pela tua confiança, generosidade, apoio e confiança em todos os momentos da minha vida. A tua frase “um elefante come-se à fatia” guiou-me ao longo deste caminho. Obrigada por veres sempre o lado positivo de cada situação e por veres o melhor em mim. Espero um dia ser uma parte ínfima da mulher que és.

Obrigada aos dois pelo vosso amor incondicional.

Obrigada à Kitty, à Bichana, ao Simba e à Nala, os amores da minha vida de quatro patas. Vocês nunca vão ler ou saber destes agradecimentos, está claro, mas para mim era importante agradecer a vossa lealdade, amizade e ternura. Obrigada por todas as provas de carinho, pelas lambidelas e pelas cabeçadas no meu computador, como símbolo de motivação. É impressionante o amor incondicional que trazem os animais num lar. Obrigada meus gatinhos felpudos, adoro-vos. Havemos de celebrar o fim deste trabalho com leitinho para todos (e champanhe para mim)!

Por fim, obrigada a todas as pessoas que mostraram interesse ou preocupação, cada incentivo ou palavra de apoio foi importante para mim. Obrigada!

Índice de Conteúdos

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – O Bem-estar dos Colaboradores nas Organizações	4
1. A Gestão de Pessoas nas Organizações.....	4
2. Identidade, Cultura e Clima Organizacional	8
3. A Motivação, a Satisfação e o Compromisso como Fator-Chave do Bem-Estar dos Colaboradores nas Organizações	13
CAPÍTULO II - O Papel da Comunicação Interna nas Organizações	21
1. A Importância da Comunicação Interna como Fator-Estratégico nas Organizações ..	21
2. Fatores Multiplicadores e Obstáculos à Comunicação Interna.....	28
3. A Gestão de Pessoas como Dinamizadora da Comunicação nas Organizações.....	32
CAPÍTULO III - A Mudança como Fator-Chave da Criatividade e Inovação nas Organizações	37
1. A Importância da Comunicação Interna para a Aceitação dos Processos de Mudança Organizacional	37
2. A Influência da Mudança na Criatividade e Inovação nas Organizações	52
3. A Construção de uma Perceção Positiva da Mudança	59
CAPÍTULO IV - Enquadramento da Empresa em Estudo e Memória Descritiva do Estágio	64
1. Apresentação do <i>RTL Group</i>	64
2. Apresentação da <i>RTL Belgium</i>	69
3. Memória Descritiva do Estágio	79
CAPÍTULO V – Metodologia.....	87
1. Problemática e Objetivos de Investigação.....	87
2. Estratégia Metodológica.....	89
2.1 Dados Exploratórios.....	94
2.2 Dados Primários.....	95
3. Constructo Metodológico.....	98
4. Seleção de Entrevistados	102
5. Limitações ao Estudo	103
6. Questão de Investigação.....	105

CAPÍTULO VI – Caso de Estudo: RTL <i>Belgium</i>	107
1. Análise dos Dados Exploratórios.....	107
2. Análise dos Dados Primários.....	112
2.1 Análise e reflexões às variáveis em estudo.....	113
2.1.1 Objetivos estratégicos.....	113
2.1.2 Gestão de suporte.....	115
2.1.3 Mensagens direcionadas.....	118
2.1.4 Media/fóruns eficazes.....	120
2.1.5 Equipa de comunicação bem-posicionada.....	122
2.1.6 Processos integrados.....	124
2.1.7 Avaliação contínua.....	126
2.1.8 Valorização do trabalho.....	129
2.1.9 Reconhecimento pessoal.....	132
2.1.10 Autonomia.....	134
2.1.11 Expectativa de crescimento.....	136
2.1.12 Apoio ambiental (recursos materiais e apoio social).....	138
2.1.13 Orgulho em fazer parte da organização.....	141
3. Resposta à Questão de Investigação em Estudo.....	144
4. Pistas futuras de Investigação.....	164
CONCLUSÃO	166
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	167
WEBGRAFIA	176
OUTRAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS	179
ANEXOS	180

Índice de Figuras

Figura 1 – Práticas de Gestão de Pessoas favoráveis à satisfação no trabalho, ao compromisso com a organização e à fidelização dos colaboradores

Figura 2 – Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores

Figura 3 – Modelo para a Mudança: o Modelo V.I.A.R.M.A.

Figura 4 – Fatores que influenciam a Criatividade Organizacional

Figura 5 – Modelo Componencial da Criatividade

Figura 6 – Logótipo do *RTL Group*

Figura 7 – Organograma do *RTL Group*

Figura 8 – Logótipo da *RTL Belgium*

Figura 9 – Organograma da *RTL Belgium*

Figura 10 – *RTL House*

Figura 11 – Espaço da Mobilidade 4.0

Figura 12 – Jantar de Gala *Place Royale*

Figura 13 – Evento *Top Chef*

Figura 14 – Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores

Figura 15 – Modelo para a Mudança: o Modelo V.I.A.R.M.A.

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Instrumentos de Comunicação Interna

Tabela 2 – Tipo de Organização, de Modelo de Gestão de Pessoas e de Comunicação

Tabela 3 – Diferentes papéis do departamento de Gestão de Pessoas nas Organizações

Tabela 4 – Liderança vs Gestão: dois processos distintos mas complementares

Tabela 5 – Características de uma visão eficaz

Tabela 6 – Valores da RTL *Belgium*

Tabela 7 – Objetivos de Estágio

Tabela 8 – Funções desempenhadas

Tabela 9 – Variáveis em análise pelas entrevistas semiestruturadas

Tabela 10 – Correspondência entre os Modelos, as suas variáveis de análise e as questões das entrevistas semiestruturadas

INTRODUÇÃO

Para que uma organização sobreviva, funcione e prospere, é essencial que as pessoas que a compõem se sintam parte integrante e se identifiquem com ela, e que esta os motive. Estas condições são essenciais ao desenvolvimento de um sentimento de bem-estar na organização.

O bem-estar engloba noções como a satisfação, a motivação, o compromisso, a felicidade e a realização – sentimentos que todos os colaboradores, de qualquer organização, desejam sentir. Uma grande parte da vida ativa das pessoas é passada no local de trabalho e, por esta razão, é importante que as organizações se preocupem com o desenvolvimento de estratégias de promoção do seu bem-estar.

A preocupação com o bem-estar dos colaboradores tem sido uma temática cada vez mais estudada com o intuito de melhorar o desempenho das organizações. Esta noção torna-se particularmente importante numa organização que atravessa um processo de mudança onde a aceitação da mesma pelos colaboradores é vital para a sua implementação com sucesso. Assim, a mudança não pode ocorrer num clima organizacional de receio e incerteza ou numa organização onde os colaboradores não se identifiquem com a mesma. O desempenho, a produtividade e a sobrevivência de uma organização dependem do seu capital humano. A comunicação interna representa uma área estratégica nas organizações, tanto para a consolidação e o desenvolvimento do bem-estar dos colaboradores, como para a implementação de um processo de mudança organizacional bem-sucedido.

No primeiro capítulo deste relatório de estágio, iremos refletir sobre como é que uma organização pode promover o bem-estar dos seus colaboradores, nomeadamente o papel da gestão de pessoas neste processo. Iremos analisar igualmente a influência da identidade, da cultura e do clima organizacional, pois o equilíbrio e a harmonia de uma organização dependem destes três fatores. A motivação, a satisfação e o compromisso serão analisados enquanto fatores-chave do bem-estar.

Em seguida, no segundo capítulo, iremos abordar o papel da comunicação interna nas organizações e como esta pode contribuir de forma positiva e de modo estratégico não só

para o desempenho e a produtividade das mesmas, como também nas relações interpessoais entre os colaboradores, e entre os colaboradores e a empresa. Neste contexto, é importante abordar os fatores multiplicadores e os obstáculos à comunicação interna que podem existir. Por último, iremos refletir sobre o modo como uma área de gestão de pessoas pode contribuir para a dinamização do papel da comunicação numa organização.

Finalmente, no último capítulo de enquadramento teórico, será abordada a mudança organizacional. Partiremos da premissa de que a comunicação interna representa uma área estratégica decisiva para a aceitação da mudança por parte dos colaboradores. Em seguida, analisaremos como a criatividade e a inovação nas organizações podem ser influenciadas pela mudança e trazer benefícios à organização. Por fim, abordaremos a importância da aceitação da mudança pelos colaboradores, encarando-a como um acontecimento positivo e como uma oportunidade de crescimento na organização.

No que diz respeito à metodologia, decidimos utilizar os métodos qualitativos. Iremos realizar um estudo na *RTL Belgium* – a empresa onde foi realizado o estágio curricular – que será baseado na entrevista de 10 colaboradores, alguns dos quais acompanharam o processo de mudança organizacional. O objeto de estudo será a influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores da *RTL Belgium* através da análise de um conjunto de variáveis.

Os objetivos de investigação consistem em apurar o modo como a comunicação interna pode influenciar o bem-estar dos colaboradores na organização em estudo; identificar os elementos que contribuem para o bem-estar e a satisfação pessoal dos colaboradores; enumerar os diferentes canais de comunicação interna que existem no seio da organização e averiguar a sua importância para a criação de um elo de ligação entre as pessoas e entre os serviços e, por último, verificar como os líderes transmitem aos seus colaboradores os objetivos estratégicos da sua organização.

Quanto à pertinência do estudo para a organização procuraremos averiguar se a comunicação interna influencia, ou não, o bem-estar dos colaboradores na empresa em estudo. A nível académico, este estudo é interessante porque a comunicação interna, o bem-estar dos

colaboradores e a mudança organizacional são temáticas atuais e pertinentes num mundo em constante evolução e em que a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de evolução e adaptação. O êxito da mudança passa pela motivação e o bem-estar dos colaboradores.

A escolha do tema para o Relatório de Estágio foi ditada pelo contexto socioeconómico da empresa no momento em que se iniciou o estágio. A empresa atravessava um processo de reestruturação de tal forma único, profundo e decisivo, que exerceu um enorme impacto sobre os colaboradores e o ambiente de trabalho. Para reconstruir a dinâmica da empresa e criar elos de ligação entre os colaboradores e serviços, foi necessário desenvolver a vertente da comunicação interna, praticamente inexistente na altura. Por esta razão, pareceu-nos interessante investigar de um ponto de vista académico a influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores.

Por fim, a questão de investigação definida para a realização deste trabalho é a seguinte:

“Em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da RTL *Belgium*?”

A investigação realizada na RTL *Belgium* revelou a importância da comunicação interna na instauração de uma cultura de partilha e de bem-estar junto dos colaboradores na sequência do processo de mudança organizacional. As diferentes iniciativas de comunicação interna que foram lançadas tiveram como objetivo colmatar as lacunas de informação que existiam na RTL *Belgium* e contribuir para a construção de elos de ligação entre os colaboradores e os serviços. Tais elos de ligação, são essenciais para a implementação do novo modelo de funcionamento, baseado numa maior cooperação e flexibilidade no seio da empresa.

As diferentes iniciativas de comunicação interna lançadas procuraram igualmente criar momentos de partilha e de celebração, suscetíveis de desenvolver sentimentos positivos e de bem-estar junto dos seus colaboradores.

CAPÍTULO I – O Bem-estar dos Colaboradores nas Organizações

1. A Gestão de Pessoas nas Organizações

Num mundo em constante evolução, as organizações têm que tirar proveito das suas vantagens competitivas não só para prosperarem e serem bem-sucedidas, mas também para conseguirem sobreviver. É sob esta perspetiva que diversos autores sublinham o papel estratégico e importante das pessoas no seio das organizações (Horta *et al.*, 2012: 568; Francisco, 2001: 20; Wright & McMahan, 2011: 93; Lacombe & Tonelli, 2001: 157). Horta *et al.* (2012: 568) sustentam que a detenção de uma certa tecnologia já não é, hoje em dia, um fator seguro e viável de concorrência entre as organizações. Ao contrário, são as pessoas e as suas competências que permitem às organizações destacarem-se, evoluírem e se desenvolverem (Horta *et al.*, 2012: 568; Wright & McMahan, 2011: 95). Assim, para Francisco (2001: 20) e Harter *et al.* (2002: 211), as organizações têm de identificar os cargos ideais para cada colaborador de forma a que estes possam cumprir com os objetivos estratégicos da organização – “as pessoas certas nos lugares certos” (Francisco, 2001: 20).

Para uma área de gestão de pessoas, o colaborador posiciona-se então como o ator principal no processo de realização de metas e de tomada de decisões de maneira a alcançar um melhor desempenho e competitividade organizacionais, que passam assim a representar um fator estratégico (Horta *et al.*, 2012: 568; Peretti: 2013: 1). Desta forma, segundo os autores referidos, as políticas de gestão de pessoas têm de ser adaptadas à estratégia da empresa de maneira a valorizar os colaboradores. Para Wright & McMahan (2011: 93-100), o capital humano é igualmente essencial para o sucesso organizacional. Porém, os autores realçam que as organizações gozam do capital humano, mas não o possuem, tornando-se assim relevante para as organizações atrair, motivar, desenvolver e reter talento.

Francisco (2001: 20) defende que, atualmente, o papel de um líder ou gestor é muito mais do que distinguir-se num certo ramo de atividade ou especialização. A sua primeira preocupação deve ser gerir as pessoas e formar equipas dinâmicas para se alcançar os objetivos da organização. A autora afirma assim que equipas motivadas constituem a melhor arma de uma organização para se distinguir (Francisco, 2001: 20), pois se a autoestima e a

motivação dos colaboradores aumentarem, o desempenho da própria organização poderá ser melhorado. É sob esta perspectiva que Brandão & Portugal (2015: 167) referem que as pessoas constituem as organizações, criando e definindo os objetivos das mesmas e sendo, ao mesmo tempo, responsáveis pelas inovações e realizações pelas quais as empresas são reconhecidas e legitimadas. Se os líderes ou as pessoas responsáveis pela gestão de pessoas tiverem em consideração as necessidades e características individuais dos seus colaboradores, e criarem situações de aprendizagem e de desenvolvimento, o desempenho da organização pode ser substancialmente reforçado (Francisco, 2001: 21).

A existência de situações de aprendizagem e de desenvolvimento para os colaboradores também depende da ausência de fatores de risco, que podem e têm de ser evitados através de ferramentas que permitam recolher e analisar informação (Francisco, 2001: 21). Para tal, o departamento de gestão de pessoas pode definir objetivos, avaliar as participações, avaliar as competências sob base de comportamentos observados, utilizar instrumentos de avaliação e sistemas de diagnóstico de potencial, fazer avaliações psicológicas, entre outros (Francisco, 2001: 21). Como ainda sustenta, se as pessoas não tiverem a oportunidade de crescerem e de mostrarem aquilo que são capazes de fazer, rapidamente ficarão desmotivadas. Estas ações implicam tempo e esforço, mas os benefícios que delas advêm podem compensar, tanto a nível pessoal, como a nível organizacional (Francisco, 2001: 22). Rogala & Bialowas (2016: 29) afirmam que as organizações desempenham um papel importante na vida das pessoas porque as organizações fazem parte integrante da sociedade. Os autores explicam ainda que todas as pessoas fazem parte de determinadas organizações e, por conseguinte, estão sujeitas à influência destas e, simultaneamente, influenciam também a forma como essas organizações operam.

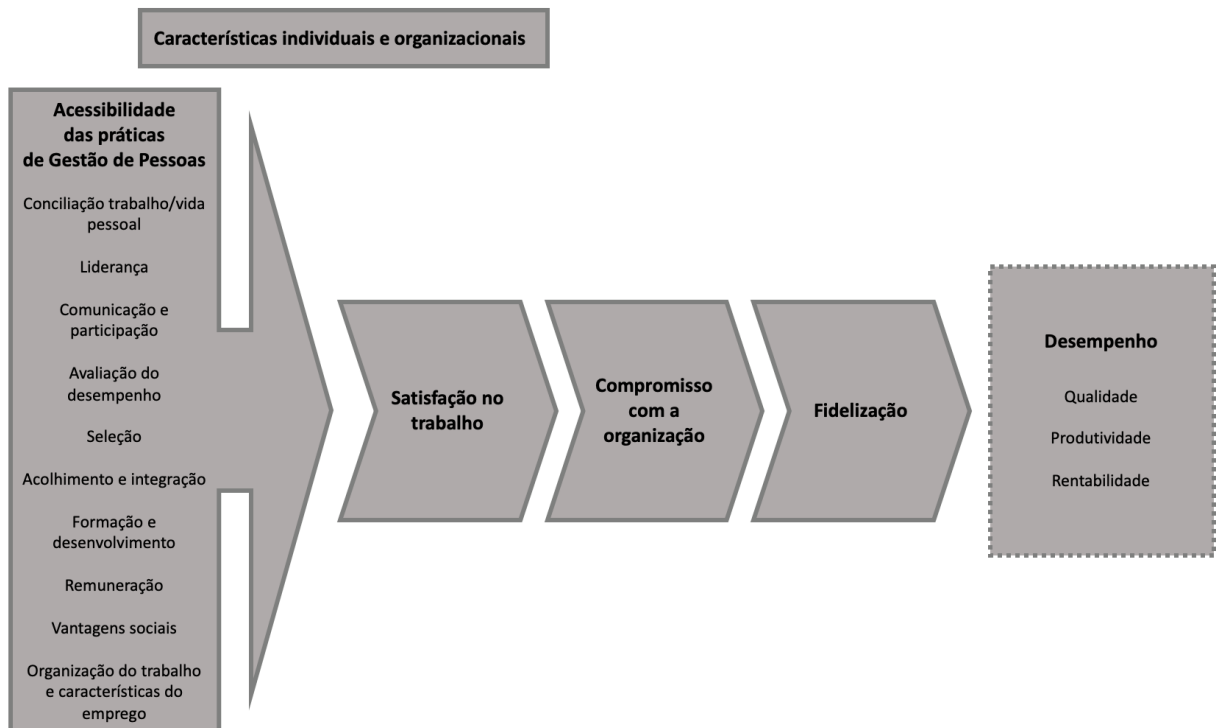
As pessoas nas organizações estão organizadas por grupos. Bilhim (2001: 375) entende por grupo o conjunto de dois ou mais indivíduos que interagem entre eles, “numa relação de interdependência, tendo em vista a realização de objetivos específicos”. Kurt Lewin, in Bilhim (2001: 375), define igualmente o grupo como sendo um conjunto de pessoas interdependentes. Bilhim (2001: 377) avança assim que existem diversas razões pelas quais as pessoas se reúnem em grupo:

- i) Segurança: as pessoas têm tendência a sentirem-se mais fortes e mais confiantes quando estão em grupos;
- ii) Estatuto: pertencer a um grupo traz prestígio e reconhecimento aos membros;
- iii) Autoestima: pertencer a um grupo pode aumentar a autoestima de um indivíduo;
- iv) Afiliação: as pessoas têm tendência a apreciar o sentimento de pertença e a interação que existem no seio de um grupo;
- v) Poder: os grupos podem oferecer algo que muitos procuram e que não podem obter isolados, o poder. Desta forma, têm a oportunidade de influenciar os outros indivíduos;
- vi) Realização de objetivos: certos objetivos organizacionais só podem ser atingidos em grupo, através do talento e das competências dos seus diferentes membros.

Horta *et al.* (2012: 569) e Oliveira (2001: 65-66) defendem que é o departamento de gestão de pessoas que define o posicionamento, as expectativas e os valores da organização em relação à forma de gerir os seus colaboradores. Oliveira (2001: 65) explica ainda que o departamento de gestão de pessoas influencia a cultura organizacional da seguinte forma: estimula e atrai os valores e objetivos da organização; influencia a coesão social e estabelece objetivos comuns e participa na implementação de estruturas de gestão e de *coaching* na organização. Já para Wright & McMahan (1992: 298), a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como “o padrão de ações e atividades planeadas pela gestão de pessoas destinadas a ajudar a organização a atingir os seus objetivos”. Deste modo, o domínio do departamento de gestão de pessoas consiste na tomada de decisões práticas sobre a gestão de pessoas e avaliação das mesmas de forma a cumprir com os objetivos estratégicos da organização. Assim, segundo Jiang *et al.* (2012: 1266), a eficácia do departamento de gestão de pessoas é comprovada quando os colaboradores agem de forma a implementar as estratégias organizacionais e quando cumprem os objetivos organizacionais.

Para Fabi *et al.* (2009: 23-28), as práticas de gestão de pessoas estão relacionadas com a satisfação no trabalho (relações positivas), com o compromisso com a organização (relações positivas) e com a intenção de deixar a organização (relações negativas), o que comprova a sua importância “como alavancas de lealdade”, como demonstrado na figura 1.

Figura 1 – Práticas de Gestão de Pessoas favoráveis à satisfação no trabalho, ao compromisso com a organização e à fidelização dos colaboradores



Fonte: adaptado de Fabi *et al.* (2009: 23).

Segundo Fabi *et al.* (2009: 23-28), as organizações que pretendem reter o seu capital humano de forma a cumprirem com os seus objetivos estratégicos devem investir em práticas e atividades ligadas à gestão de pessoas. Através de ações e atividades do departamento de gestão de pessoas, as organizações podem garantir o seu capital humano, motivando as pessoas a ficarem na organização, e melhorando a qualidade dos seus produtos ou serviços. Contudo, os referidos autores alertam que é essencial assegurar que as práticas e as ações implementadas correspondam às necessidades e expectativas das pessoas a quem são dirigidas. Para tal, é importante que as pessoas responsáveis pela implementação dessas práticas disponham de todo o conhecimento e habilidades necessárias, nomeadamente sobre a gestão de pessoas, a gestão de equipas e a gestão de conflitos, de forma a implementar da melhor forma possível essas práticas.

O papel dos colaboradores no desenvolvimento, na sobrevivência e na competitividade da organização é indiscutível. É do interesse da organização explorar de forma otimizada o

potencial dos colaboradores, através de uma gestão de pessoas que tenha em conta os interesses e as capacidades de cada um, o que contribuirá para a sua satisfação pessoal. As políticas, práticas e estratégias do departamento de gestão de pessoas podem assim impactar positivamente o bem-estar dos colaboradores e contribuir para a realização dos objetivos das organizações.

2. Identidade, Cultura e Clima Organizacional

O conceito de identidade organizacional contribui para “designar os processos de criação e desenvolvimento de logótipos, símbolos ou nomes” que representam a marca ou a organização (Ruão, 2015: 92; Restreppo, 1995: 94).

Ruão (2015: 91-95) designa a identidade organizacional como sendo “a autorrepresentação que empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias”, num contexto de vida em comunidade. Segundo a autora, este conceito foi desenvolvido após a intervenção de determinados fatores como frequentes operações de fusões ou alianças, ou ainda, o desenvolvimento de novas tecnologias. A referida autora afirma igualmente que a identidade organizacional constitui um processo de socialização realizado pela organização que resulta num conjunto de experiências e expectativas de um mesmo grupo de pessoas. Assim, a identidade organizacional (Ruão, 2015: 95; Hatch & Schultz, 1997: 357) e a cultura organizacional (Schein, 1984: 5) são criadas por um grupo social, constituído por indivíduos com diversas origens, que deve ser claramente identificado. Como ainda sustenta Ruão (2015: 96), a identidade é o resultado de um “processo de interiorização de valores e crenças que emergem da construção social da organização”.

Para Hatch & Schultz (1997: 357), a identidade organizacional refere-se àquilo que os colaboradores pensam, entendem e sentem em relação à organização a que pertencem. Os autores consideram a identidade organizacional como a “compreensão coletiva e comum dos valores e características distintivos da organização” (Hatch & Schultz, 1997: 357). Deste modo, a maneira como nos vemos e como vivemos são influenciadas pela identidade organizacional que, por sua vez, é influenciada pelas nossas atividades, crenças, suposições e valores culturais (Hatch & Schultz, 1997: 360).

Tajfel & Turner (1979: 33-47) desenvolveram a teoria da identidade organizacional com o intuito de explicar o processo de socialização de uma organização para que esta crie as suas “autodefinições”. Os autores explicam assim que as organizações precisam de ser classificadas socialmente, e integrarem-se nessas classificações, tal como as pessoas. É através desta busca de identificação social que as organizações adquirem sentidos e ligações, com os quais procuram o apoio interno e externo necessitado. A identidade social é assim particularmente importante pois representa a procura de identidade, mas também de diferenciação num mundo em que a concorrência comercial é cada vez maior (Ruão, 2015: 97).

Harrison, in Ruão (2015: 114), explica que a identidade organizacional reflete as características culturais dos indivíduos que a constituem, isto porque as organizações são compostas por pessoas com origens individuais e sociais distintas. Ruão (2015: 115) refere também que a identidade definida pelos líderes das organizações é, muitas vezes, mais forte e tem mais impacto do que a identidade manifestada pelos colaboradores. Este fenómeno explica-se pelo facto dos líderes usufruírem de uma maior visibilidade, um acesso privilegiado à informação e uma maior identificação com os objetivos da organização (Ruão, 2015: 115; Hatch & Schultz, 1997: 356). Mintzberg (2013: 94) acrescenta igualmente que é importante os líderes privilegiarem o compromisso pessoal acima do controlo impessoal de modo a se criar uma cultura organizacional mais forte. O autor explica que a cultura organizacional é fortalecida através do sentimento de comunidade gerado entre os líderes e os seus colaboradores (Mintzberg, 2013: 94). A liderança, juntamente com a comunicação gerada aparecem como fatores-chave para unir as pessoas dentro de uma organização.

Brandão & Portugal (2015: 152) e Restreppo (1995: 92) sublinham ainda a importância da comunicação no que diz respeito à identidade organizacional. A comunicação define a identidade e a cultura de uma organização, tendo assim um papel importante na imagem que a organização reflete para o mundo exterior (Restreppo, 1995: 92). Brandão & Portugal (2015: 152) caracterizam a comunicação interna como sendo uma arma indispensável para a gestão e o sucesso das organizações através da qual se gere um clima de confiança, de credibilização, de transparência e um sentimento de pertença dos seus colaboradores. É este

sentimento de pertença dos colaboradores à organização que reforça a identidade organizacional.

Restreppo (1995: 94) esclarece que o modo de comunicação das organizações influencia igualmente a cultura e a identidade organizacional que, por sua vez, vão influenciar a forma como a organização é vista pelo seu público interno e externo. A identidade e a cultura organizacional representam assim a forma de agir da organização através do conjunto normativo e de controlo que regula as ações, a forma como as pessoas interagem, as ações de divulgação, os rituais e os símbolos (Restreppo, 1995: 94). Hatch & Schultz (1997: 357) afirmam igualmente que a cultura, a identidade e a imagem organizacionais são três características que conferem significado e sentido a uma organização e que a definem junto dos seus colaboradores.

Ao longo das décadas, diversos autores definiram, segundo a opinião pessoal de cada um, o que era a cultura organizacional. Como explica Bilhim (2001: 185), a cultura organizacional é algo “intangível, implícita e dada como certa”. Cada organização cria e desenvolve pressupostos, compreensões e regras que definem o comportamento a adotar pelos colaboradores (Bilhim, 2001: 185; Oliveira, 2001: 66).

Bilhim (2001: 186) e Cobut & Donjean (2015: 48) adotam ambos a definição de Schein (1984: 3) de cultura organizacional que descreve a mesma como sendo:

“o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Schein (1984: 3) revela que é essencial analisar o que está por baixo dos “artefactos visíveis” para se realmente conhecer a cultura de uma organização. Para o autor, é necessário realizar uma análise profunda de forma a descobrir os pressupostos básicos que definem a cultura organizacional. São várias as definições de cultura organizacional que estabelecem que esta representa um conjunto de significados comuns que permite a um grupo de interpretar e interagir no meio em que se encontram. Todavia, para o referido autor, é preciso ir mais

além. Schein (1984: 3) sustenta que mesmo se conhecermos suficientemente bem uma organização para interagirmos nela, não poderíamos explicar a origem da sua cultura, como se desenvolveu e como esta poderia ser alterada em caso de risco. Desta forma, é vital compreender as forças dinâmicas evolucionárias que lideram a evolução e as mudanças na cultura.

Assim, tal como explicam Bilhim (2001: 186) e Schein (1984: 3), a cultura organizacional pode ser analisada a três níveis distintos. O primeiro nível engloba os aspetos tangíveis e visíveis, como os edifícios das organizações, a tecnologia de que dispõem, o vestuário, entre outros aspetos, que transmitem uma mensagem para o exterior. Schein (1984: 3) sublinha que estas características são fáceis de serem percecionadas, mas são difíceis de serem interpretadas. O segundo nível inclui os valores da organização. Assim, para analisar como os membros de uma organização se comportam, é imprescindível observar os comportamentos das pessoas através dos valores que estas lhes inculcem (Schein, 1984: 3). Finalmente, o terceiro nível, representado pelos pressupostos básicos subjacentes, é invisível e indiscutível (Bilhim, 2001: 186). Segundo Hatch & Schultz (1997: 359), a cultura organizacional envolve todos os membros da organização, inicia-se e está presente em todos os níveis hierárquicos, materializando-se em diferentes aspetos como o nome, os produtos, os logótipos, o(s) edifício(s) e outros símbolos característicos da organização.

Oliveira (2001: 63) sustenta que a cultura de uma organização deve ser sempre um “processo enraizado na sua própria génese”, um pouco intimista e que se desenvolva do interior para o exterior da empresa. O autor afirma que a organização deve ter características que sejam identificadoras e distintivas.

Segundo Oliveira (2001: 63), a cultura organizacional, pela sua riqueza e complexidade, caracteriza a organização de uma forma muito singular e define as interações que nela ocorrem, os valores, a comunicação utilizada, as competências a possuir e o tipo de liderança exercida no seio da organização. Oliveira (2001: 64) e Bilhim (2001: 192-193) resumem a cultura organizacional como a identidade ou personalidade coletiva da organização. Pelo facto da organização ser constituída, antes de mais, por pessoas, que trazem para a mesma

as suas experiências e características culturais próprias, é vital mencionar o facto que a cultura organizacional reúne todos esses aspetos dando origem a uma cultura que não é simplesmente a soma das diferenças de uns e de outros, mas sim a sua confluência.

Bilhim (2001: 201-202) e Schein (1984: 14) sublinham a importância das organizações possuírem uma cultura forte, pois esta impacta o comportamento dos colaboradores de uma forma positiva, nomeadamente na redução de partidas dos colaboradores da organização e no reforço da coesão, lealdade e empenho. A cultura organizacional exerce assim diversas funções: define fronteiras, transmite uma noção de identidade aos colaboradores facilita a identificação com os objetivos da organização, cria estabilidade social e desempenha um papel de mecanismo de controlo que indica as atitudes e comportamentos a seguir (Bilhim, 2001: 203).

As histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem representam meios de expressão da cultura numa organização (Bilhim, 2001: 204; Pettigrew, 2011: 574-575). Ou seja, como refere Bilhim (2001: 206), o estudo da cultura organizacional através dessas características permite, deste modo, um melhor conhecimento e compreensão da organização.

Para Bancalero (2001: 128), a cultura organizacional inclui noções como os valores, as práticas enraizadas, as competências e a forma como se fazem as coisas dentro da organização que a caracterizam e distinguem das outras. Para que a cultura organizacional se crie numa organização e seja adotada como tal, é necessário um determinado lapso de tempo; o contrário, alterações na cultura, também levam o seu tempo, pois uma série de acontecimentos e mudanças significativas têm de ocorrer para que se possa verificar uma alteração na cultura.

Por outro lado, o clima organizacional é influenciado por uma série de comportamentos associados à satisfação ou insatisfação dos colaboradores, pelo empenho, pela disponibilidade e pelas relações entre os diversos atores da organização que podem intervir num espaço temporal muito curto (horas, dias ou meses). É frequente confundir a cultura com o clima organizacional. No entanto, Bancalero (2001: 128) faz uma comparação entre

ambas onde compara a organização a uma pessoa, definindo a cultura da organização como o carácter ou a personalidade da pessoa, e o clima como a disposição ou o humor da mesma num dado momento. Assim, Schneider *et al.* (2013: 362) definem o clima organizacional como as percepções básicas partilhadas e o significado atribuído às políticas, às práticas e aos procedimentos que os colaboradores experienciam e aos comportamentos que estes têm quando são recompensados.

Uma das preocupações comuns a todos os líderes é aferir o clima organizacional das suas organizações (Bancalero, 2001: 124). O autor afirma que muitos estudos realizados comprovam o benefício das políticas de recursos humanos ou da gestão de pessoas, do ambiente organizacional, da motivação individual e dos resultados e conseqüente benefício para os *stakeholders* no sucesso de uma organização.

Schneider *et al.* (2013: 368) acrescentam que o clima organizacional é mais forte nos grupos de colaboradores que interagem mais juntos, comunicam mais e que são mais independentes. Os autores salientam ainda que se os líderes comunicarem mais e partilharem uma visão clara e estratégica do trabalho a realizar, isto contribuirá a fortalecer o clima organizacional e maximiza as chances de alcançar os objetivos organizacionais.

Tanto a identidade como a cultura organizacional impactam o comportamento dos colaboradores e a imagem da organização refletida no mundo exterior da empresa. É por esta razão que é importante desenvolver uma comunicação eficaz nas organizações, pois esta reveste-se de uma importância capital para a criação e consolidação da identidade e da cultura organizacional. Uma boa comunicação é também fundamental para a criação de um clima organizacional que estimule o desempenho e a produtividade da organização, pois este reflete o grau de satisfação dos colaboradores.

3. A Motivação, a Satisfação e o Compromisso como Fator-Chave do Bem-Estar dos Colaboradores nas Organizações

Para que as organizações funcionem, evoluam e prosperem, é essencial que os colaboradores recebam a atenção e a importância que merecem no papel fundamental que desempenham

neste processo. Coelho *et al.* (2017: 119) evidenciam que o ambiente organizacional hoje em dia é cada vez mais exigente, competitivo e desafiador devido, entre outras razões, às metas e objetivos que os colaboradores devem alcançar, muitas vezes sob pressão. A motivação, a satisfação e o compromisso representam deste modo condições fundamentais para o bem-estar dos colaboradores e para que estes participem no desempenho e na produtividade das organizações. Como Coelho *et al.* (2017:119) ainda referem, é benéfico para as organizações promoverem o bem-estar dos seus colaboradores, pois se estes forem felizes no seu trabalho, sentir-se-ão mais empenhados e motivados para realizar o seu trabalho com maior dedicação e eficiência. Deste modo, as organizações serão mais aptas a usufruírem de um alto desempenho e uma maior competitividade (Sant'Anna *et al.*, 2012: 746). A pergunta que subsiste então é como é que os membros de uma organização, quer seja a nível individual ou coletivo, se podem tornar mais eficazes através, nomeadamente, da motivação (Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi*, 2000: 3).

Neste sentido, Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi* (2000: 4) apresentam quatro características que, segundo vários psicólogos desta área, definem a motivação: o desencadeamento do comportamento, a direção do comportamento, a intensidade do comportamento e a persistência do comportamento. A motivação é então definida como um conjunto de esforços investidos no trabalho de forma intensa e persistente para atingir os objetivos esperados (Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi*, 2000: 5; Bilhim, 2001: 315). Os autores explicam que a motivação pode igualmente ser definida como o processo que ativa, dirige, estimula e mantém o comportamento dos indivíduos na realização dos objetivos esperados (Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi*, 2000: 5).

Em relação à motivação, não podemos deixar de mencionar a Teoria da Motivação de Maslow (1954) que explica que a motivação de qualquer indivíduo é suscitada pela vontade de satisfazer necessidades (Maslow, 1954: 35-56). Maslow afirma que o Homem hierarquiza as suas necessidades e que procura satisfazê-las numa ordem de prioridades crescente:

- i) Necessidades fisiológicas;

- ii) Necessidades de segurança;
- iii) Necessidades sociais;
- iv) Necessidades de estima;
- v) E necessidades de autorrealização (Maslow, 1954: 35-56).

No entanto, Biétry & Creusier (2015: 12) discordam e afirmam que a satisfação de certas necessidades não significa que os colaboradores experienciem bem-estar no trabalho. Por exemplo, se um colaborador obtiver um aumento de salário à custa de um grande esforço ou depois de se privar de tempo de família, pode ser satisfatório, mas não quer dizer que o seu bem-estar aumente. Todavia, os referidos autores apontam que o contrário também pode acontecer: um colaborador pode experienciar um alto nível de bem-estar sem que as suas necessidades sejam propriamente satisfeitas. Deste modo, Biétry & Creusier (2015: 11-14) apresentam uma definição diferente do bem-estar. Para eles, o bem-estar consiste num estado psicológico multidimensional que afasta os aspetos negativos da saúde mental e que é constituído por quatro características: uma relação positiva com os seus colegas de trabalho, com o seu superior, um ambiente social positivo e um espaço físico de trabalho agradável.

Por outro lado, Harter *et al.* (2002: 211-212) enumeram também algumas necessidades básicas como a clareza das expectativas e o fornecimento de materiais e equipamentos básicos que, de um certo modo, refletem a credibilidade da organização perante o colaborador. Se estas necessidades básicas não forem satisfeitas, os autores afirmam que emoções negativas podem vir a aparecer, o que pode ter um impacto negativo no desempenho e na produtividade da organização. Segundo os autores, as organizações que satisfazem as necessidades dos seus colaboradores, fornecem os recursos necessários e proporcionam uma expectativa de crescimento e de realização pessoal aos colaboradores asseguram o seu sucesso e a sua produtividade. Por conseguinte, o bem-estar no trabalho e o desempenho revelam-se como elementos complementares e dependentes de um local de trabalho com recursos financeiros suficientes e um ambiente social saudável.

O bem-estar no trabalho pode contribuir para que as pessoas se sintam motivadas, melhorar a saúde, aumentar a longevidade, contribuir para ter melhores relacionamentos, desenvolver a economia (Howell *et al.*, 2015: 2), ter um melhor desempenho profissional, ter um nível de absentismo e de demissões mais baixos (Warr, 2003: 392; Harter *et al.*, 2002: 205) e ter

uma atitude de trabalho mais arbitrária (Warr, 2003: 392). Howell *et al* (2015: 2) explicam desta forma a importância de conceder tempo de investigação e recursos financeiros para estudar e promover o bem-estar, pois este pode trazer benefícios importantes para as pessoas, as comunidades e a sociedade em geral. O bem-estar é assim de uma relevância extrema tendo em conta que passamos uma grande parte da nossa vida a trabalhar; é importante que o indivíduo se sinta bem neste ambiente (Dessen & Paz, 2010a: 549; Dessen & Paz, 2010b: 409; Harter *et al*, 2002: 206; Warr, 2003: 392; Coelho *et al.*, 2017: 118).

Para definir o bem-estar, Dessen & Paz (2010a: 550) adotam a definição de Paz (2004), uma das autoras, que define o bem-estar no trabalho como sendo a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenharem os seus papéis nas organizações e referem alguns indicadores do bem-estar:

- i) A valorização do trabalho: o trabalho do colaborador deve ser importante, tanto para ele, como para os seus colegas;
- ii) O reconhecimento pessoal: o colaborador precisa de sentir que o seu trabalho é admirado e recompensado;
- iii) A autonomia: o colaborador requer liberdade para realizar as suas tarefas ;
- iv) A expectativa de crescimento: o colaborador precisa de saber que tem a possibilidade de crescer tanto a nível pessoal, como a nível profissional;
- v) O apoio ambiental (recursos materiais e apoio social): os meios materiais e tecnológicos, e o apoio da organização, são necessários para que o colaborador possa realizar as suas tarefas da melhor forma possível;
- vi) Os recursos financeiros: o colaborador deve estar satisfeito com a remuneração que recebe - esta deve ser justa em relação ao trabalho realizado;
- vii) E o orgulho de fazer parte da organização (Paz, 2004; Dessen & Paz, 2010a: 550; Dessen & Paz, 2010b: 412).

Por outro lado, Howell *et al.* (2015: 4) e Warr (2003: 393) definem o bem-estar simplesmente como um estado de saúde mental positivo. Para Howell *et al.* (2015: 4), o bem-estar representa mais do que o simples facto de não se sofrer de nenhuma doença; o bem-estar significa sentir-se completo, exercer o poder e ser feliz, bem como estar satisfeito com a vida que se tem. Os autores justificam esta afirmação explicando que muitas pessoas não sofrem

de nenhuma doença em particular, mas isto não quer dizer que sejam felizes ou que estejam satisfeitas com a sua vida. Já Coelho *et al.* (2017: 121), caracterizam o bem-estar organizacional como a realização de objetivos, a satisfação e a felicidade que decorrem de um trabalho bem feito. Os referidos autores designam dois princípios que derivam da presença, ou não, do bem-estar no trabalho: a gratificação e o descontentamento. A gratificação consiste no reconhecimento pessoal, na expectativa de crescimento, nas recompensas e numa remuneração satisfatória. Já o descontentamento consiste na insatisfação do colaborador que pode resultar de uma falta de capacidade ou experiência para realizar o seu trabalho, numa remuneração insuficiente e na apreensão de não alcançar os objetivos organizacionais. Warr (2003: 393) sublinha assim a importância de distinguir formas específicas de bem-estar, como o bem-estar no trabalho, de outros sentimentos mais gerais sobre a vida de uma pessoa.

No que diz respeito ao bem-estar no trabalho, é importante mencionar que as pessoas podem experienciar estados indesejáveis como a tensão, devido a demasiados desafios, ou o tédio, devido a poucos desafios. Estes sentimentos afetam a qualidade e a quantidade do desempenho do colaborador influenciando, deste modo, o bem-estar do indivíduo. Por outro lado, a presença de emoções, relações e avaliações positivas no local de trabalho aumentam o desempenho e a satisfação do colaborador. A presença destes sentimentos positivos torna os colaboradores mais felizes e mais produtivos (Harter *et al.*, 2002: 205; Bakker & Oerlemans, 2011: 4). Bakker & Oerlemans (2011: 3-13) introduzem o conceito de bem-estar subjetivo que é constituído por indicadores positivos e negativos: os indicadores positivos englobam a satisfação, o compromisso e a felicidade no trabalho, e os indicadores negativos incluem o “*wokhaholism*” e o “*burnout*”. Através deste conceito, os referidos autores sugerem que a forma como as pessoas avaliam, de forma consciente, a satisfação da sua vida influencia o seu bem-estar subjetivo. Assim, uma pessoa que resente emoções positivas como a felicidade ou a alegria tem um nível de bem-estar subjetivo elevado. Para os autores, é importante apostar na felicidade dos colaboradores numa organização porque “um colaborador feliz é um colaborador eficaz”. Os colaboradores que experienciam um alto nível de felicidade são, em geral, mais ativos, mais pragmáticos, mais energéticos, mais dedicados ao seu trabalho, mais afáveis com os seus colegas e têm uma maior capacidade para enfrentarem problemas ou dificuldades e para pedirem ajuda.

Quando se alude ao bem-estar, não podemos deixar de mencionar os conceitos de bem-estar hedônico e eudemônico (Keyes *et al.*, 2002, *in* Biétry & Creusier, 2015: 14; Sant’Anna *et al.*, 2012: 747; Laguardia & Ryan, 2000: 281-283). Estes conceitos de bem-estar psicológico derivam da psicologia hedonista, que destaca a obtenção de prazer e de felicidade, e da psicologia eudemônica, que descreve o funcionamento ideal de uma pessoa em termos de realização pessoal ou da conscientização do seu potencial (Laguardia & Ryan, 2000: 281). Deste modo, o bem-estar hedônico prioriza a maximização do prazer de uma pessoa como o objetivo principal de vida. A abordagem hedonista descreve o bem-estar como uma forma de prazer, de satisfação (Sant’Anna *et al.*, 2012: 747) ou de felicidade subjetiva e é a procura destes sentimentos que movem a ação humana (Laguardia & Ryan, 2000: 282). Mais precisamente, no trabalho, a abordagem hedonista refere-se às emoções e ao estado de espírito experienciados pelos colaboradores (Sant’Anna *et al.*, 2012: 747). Por outro lado, o conceito de bem-estar eudemônico avalia o bem-estar “através da realização do potencial humano” (Biétry & Creusier, 2015: 14). Laguardia & Ryan (2000: 282-283) explicam que para alcançarem a autorrealização, as pessoas devem saber agarrar as oportunidades que se apresentam para se tornarem melhores e devem perceber estas oportunidades como um desafio que podem superar. Os autores concluem que as teorias hedonistas visam “o prazer, as recompensas e o rendimento”, sustentando que estas características é que movem a ação humana, e que as teorias eudemônicas procuram o que é “fundamentalmente bom” para a natureza humana e para as necessidades psicológicas que estimulam o desenvolvimento humano e que culminam na conscientização e na vitalidade do ser humano.

Num estudo realizado por Rego (2009: 215-233), o autor defende que a saúde, a felicidade e a produtividade – todas características derivadas do bem-estar - são essenciais para uma sociedade equilibrada e para o bom funcionamento das organizações. Neste artigo, Rego (2009: 215-233) reflete sobre como a felicidade dos colaboradores no trabalho pode ter uma influência positiva na sua produtividade, mas também como a produtividade dos colaboradores lhes pode transmitir confiança e felicidade. Rego (2009: 218) afirma também que “o bem-estar psicológico pode gerar mais elevados desempenhos individuais”, até porque torna os colaboradores mais aptos a enfrentarem problemas e dificuldades, e a ajudar aqueles que necessitam. Assim, na mesma linha de raciocínio, Dessen & Paz (2010b: 411-

412) expressam a necessidade de um compromisso entre a organização e os colaboradores para que as organizações sobrevivam e prosperem: os colaboradores devem cumprir com as suas responsabilidades de forma a alcançarem os objetivos organizacionais e a organização deve fomentar um ambiente propício ao trabalho e zelar pela saúde e bem-estar dos seus colaboradores.

Paschoal & Tamayo (2008: 11-12) fazem a distinção entre o bem-estar pessoal e a felicidade e afirmam que estes são uma consequência do tempo que as pessoas passam a trabalhar. Riff & Keyes (1995: 719) explicam que uma pessoa com um nível elevado de bem-estar é alguém com níveis elevados de autoaceitação, relações saudáveis com as pessoas à sua volta, autonomia, controlo do ambiente, objetivos de vida e crescimento pessoal. Assim, a ideia de que o bem-estar e a felicidade podem ser alcançadas no trabalho obriga e motiva o departamento de gestão de pessoas a promover estratégias eficazes de promoção do bem-estar dos colaboradores (Paschoal & Tamayo, 2008: 20-21; Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi*, 2000: 17).

Rogala & Bialowas (2016: 35) afirmam que cada colaborador possui um conjunto específico de necessidades que deseja satisfazer, incluindo necessidades relacionadas com a comunicação no local de trabalho, e de comportamentos relacionados com o trabalho. Além disso, os colaboradores possuem determinadas habilitações e conhecimentos que podem contribuir para o sucesso da organização. Os autores defendem assim que a união perfeita entre o colaborador e a organização só é concretizada quando as necessidades do colaborador são integralmente satisfeitas pela organização e quando esta utiliza em seu benefício o desempenho e as capacidades do colaborador. Os autores explicam ainda que qualquer organização enfrenta o desafio de garantir uma contribuição apropriada por parte dos seus colaboradores e, por outro lado, fornecer-lhes os devidos incentivos (Rogala & Bialowas, 2016: 35).

Por fim, não podemos deixar de mencionar o papel capital da comunicação numa organização para o bem-estar dos colaboradores. Rogala & Bialowas (2016: xxi) sustentam que, numa organização, a comunicação é bem mais do que a partilha da informação necessária para que os colaboradores realizem o seu trabalho. A comunicação afeta a relação entre os colaboradores, a motivação, a satisfação e o compromisso dos mesmos e a energia

e eficiência com que estes trabalham (Rogala & Bialowas, 2016: xxi). Qualquer problema de comunicação resultará numa perda de eficácia na organização, pois esta é central a qualquer atividade ou ação no âmbito desta (Rogala & Bialowas, 2016: xxi).

A motivação, a satisfação e o compromisso são condições que, através da sua confluência, geram o bem-estar dos colaboradores nas organizações, favorecendo um clima de trabalho favorável ao desenvolvimento e produtividade das mesmas. Se estas condições não estiverem reunidas, o desempenho das organizações pode vir a ser profundamente afetado de forma negativa. A sua presença garante o sucesso e viabilidade da organização. Por fim, é importante mencionar o papel da comunicação que afeta profundamente estas condições.

CAPÍTULO II - O Papel da Comunicação Interna nas Organizações

1. A Importância da Comunicação Interna como Fator-Estratégico nas Organizações

“Esteja onde estiver, faça o que fizer, o ser humano comunica ou, ainda melhor, participa na comunicação” (Duterte, 2016: 68). A comunicação é um ato essencial da vida das pessoas; é o que lhes permite viverem em sociedade. Harari (2014: 25) refere que a nossa linguagem é única, pois evoluiu de forma a permitir-nos comunicar e compartilhar informações sobre o mundo que nos rodeia com as pessoas à nossa volta. O autor afirma assim que o ser humano, o Homo Sapiens, é um animal social e que a cooperação social é a chave para a nossa sobrevivência (Harari, 2014: 25). Rogala & Bialowas (2016: 1) explicam como a comunicação, um dos mais antigos processos sociais, é também parte integrante de todas as áreas da vida humana, tanto pessoal como profissional.

Assim, a comunicação surge como uma condição necessária para a existência de sociedades, a atividade das organizações e a existência humana em geral, o que atesta o seu papel crucial para o funcionamento eficiente da sociedade (Rogala & Bialowas, 2016: 1; Camilo-Alves & Pinto, 2014: 129).

Camilo-Alves & Pinto (2014: 135) afirmam que a comunicação interna é essencial nas organizações para consolidar as relações entre os colaboradores, reforçar a identidade organizacional e estimular a inovação. Uma comunicação interna eficiente é aquela que transmite significado à organização de forma inovadora, tendo em conta as necessidades de todos e motivando os colaboradores a participarem no processo comunicacional. Para os autores, a comunicação representa muito mais do que a simples troca de informações. A comunicação é um processo onde ocorre uma troca constante de emoções entre os indivíduos que podem ter consequências no funcionamento da organização, daí a importância da comunicação ser sempre clara e objetiva para que a mensagem seja transmitida da forma mais correta possível (Camilo-Alves & Pinto, 2014: 142-146).

Caetano (2013: 248-249) define a comunicação como o apanágio dos seres vivos que estão organizados em sociedades e que criam relações individuais e coletivas para satisfazerem as suas necessidades básicas. A comunicação é então, segundo o autor, uma atividade social onde ocorre uma troca de informação: o ser humano “transmite, propaga, partilha e informa”. Para o autor, a comunicação representa um processo interativo pela troca de informações, ideias e atitudes que ocorrem entre os indivíduos. É, deste modo, um processo mais eficaz se ocorrer nos dois sentidos, pois existe um *feedback*.

Duterme (2016: 21) e Penot (2011: 50) explicam então que, para existir um ato comunicacional, é necessário que exista um emissor, uma mensagem e um recetor. Caetano (2013: 249) e Cunha *et al.* (2003: 355) consideram que, para além do emissor, da mensagem e do recetor, também é necessário um suporte de mensagem. O processo de comunicação ocorre quando o emissor, através de um suporte, transmite uma mensagem ao recetor, sendo assim necessária a participação de duas ou mais pessoas (Caetano, 2013: 248-249). Desta forma, o recetor interpreta a mensagem, que pode ter sofrido um obstáculo, e responde (*feedback*) (Caetano, 2013: 250). Camilo-Alves & Pinto (2014: 131-132) indicam, no entanto, que as pessoas recebem e (re)transmitem informações, sentimentos e perceções de formas diferentes. Por fim, Penot (2011: 53) salienta a importância da comunicação ser adaptada ao público-alvo de forma a ser corretamente interpretada.

Tendo em consideração o facto de que a comunicação envolve pelo menos duas pessoas e ocorre sempre num ambiente social, Rogala & Bialowas (2016: 7) definem a comunicação como sendo um processo social bem particular. Segundo os autores, o emissor e o recetor devem dirigir-se um ao outro e devem estar conscientes da sua coexistência numa determinada situação (Rogala & Bialowas, 2016: 7). A comunicação ocorre sempre num determinado contexto social: interpessoal, grupal, institucional, público, de massa ou intercultural, que em cada caso é determinado pelo número e pela natureza dos participantes – ou seja, não existe uma só e mesma forma de comunicar (Rogala & Bialowas, 2016: 7; Penot, 2011: 48). Rogala & Bialowas (2016:7) sustentam ainda que, em princípio, o processo de comunicação é intencional e consciente, pois as ações dos interlocutores têm na origem razões específicas. No entanto, os objetivos do emissor e do recetor nem sempre são conscientes, abertos ou fáceis de determinar. Mais precisamente, certos relacionamentos

característicos são formados entre os participantes num ato de comunicação (por exemplo, parceria quando a comunicação é simétrica, ou dominação e subordinação quando a comunicação é assimétrica ou complementar), o que comprova a interatividade do processo. Comunicar é um processo dinâmico pois consiste em receber, entender e interpretar informações (Rogala & Bialowas, 2016: 7). A comunicação é ainda, segundo os autores, inevitável - porque todas as pessoas precisam de comunicar; irreversível - porque o processo de comunicação não pode ser repetido, invertido ou alterado; e simbólica - porque as pessoas utilizam diferentes símbolos e sinais para comunicar (Rogala & Bialowas, 2016: 7). Esta última característica é importante pois, para existir uma compreensão mútua entres os participantes, estes têm de comunicar e entender-se através dos mesmos símbolos e sinais. O ato de comunicação, segundo os referidos autores, é ainda um processo criativo, pois permite a construção de novos conceitos e possibilita a aquisição de todo o tipo de conhecimento. Finalmente, o ato de comunicação pode ser caracterizado como sendo um ato contínuo, pois perdura ao longo de toda a vida de uma pessoa, desde o seu nascimento até à sua morte.

Assim, a comunicação afigura-se como constituindo a essência das organizações. Rogala & Bialowas (2016: 38) defendem que todas as atividades realizadas pelos colaboradores dentro das suas funções oficiais requerem um fluxo de informações e uma comunicação clara com os outros membros da organização de forma a que esta possa funcionar com eficiência. Para tal, os autores apontam que é essencial que os responsáveis pela gestão da organização compreendam a essência dos processos de comunicação, as suas componentes, assim como as suas tarefas e objetivos. Os autores afirmam que para que uma organização funcione eficazmente, é necessário que todas as mensagens transmitidas no seu seio desempenhem determinadas funções. As informações devem estar atualizadas e, por conseguinte, devem ser comunicadas o mais rapidamente possível, devem ser credíveis e sucintas e, por fim, devem ser precisas (Rogala & Bialowas, 2016: 39).

Tal como Andrade (2015: 256) e Camilo-Alves & Pinto (2014: 129) afirmam, as organizações hoje em dia são entidades onde se procede a troca de informações e comunicação entre os indivíduos. O papel da comunicação interna é vital para a vida em sociedade e para as relações interpessoais nas organizações. Como já foi referido, para Brandão & Portugal (2015: 152-153), a comunicação interna é indispensável para a gestão

e o sucesso das organizações, pois permite estabelecer um clima de confiança, de credibilização e de transparência, e criar um sentimento de pertença dos seus colaboradores. Os autores defendem que a comunicação interna faz parte integrante da visão estratégica das organizações. Deste modo, a comunicação interna favorece o espírito de equipa entre todos os colaboradores pela forma como envolve e informa os mesmos sobre as atividades realizadas e a realizar na organização. Rogala & Bialowas (2016: 47) acrescentam que, para que uma organização funcione adequadamente, é essencial envolver todos os membros da organização na comunicação interna, e não apenas na política de informação. Para tal, os autores afirmam que é necessário planear e estimular comunicação a quatro níveis: interpessoal, grupal, intergrupar e organizacional.

Dutorme (2016: 94) explica que as ações de comunicação interna têm como objetivo assegurar quatro domínios de intervenção na organização: gerar e gerir a imagem interna, apoiar as campanhas estratégicas da organização, servir de apoio à informação geral e, quando for possível, avaliar os resultados das ações de comunicação. Assim, a comunicação interna contribui para gerar uma imagem positiva da organização (Dutorme, 2016: 94). Já para Rogala & Bialowas (2016: 74-75), a comunicação interna desempenha, pelo menos, uma das seguintes funções:

- i) Informação, fornecendo as informações necessárias para que os colaboradores possam tomar as decisões certas e trabalhar de forma eficiente;
- ii) Motivação, partindo do princípio de que o acesso a informações relativas ao seu desempenho reforça o compromisso e a eficácia dos colaboradores;
- iii) Expressão emocional, que possibilita aos colaboradores expressar sentimentos e satisfazer as suas necessidades sociais, já que para muitos indivíduos o local de trabalho é onde mais facilmente socializam com outras pessoas;
- iv) Controlo, porque um fluxo de informações relativas ao desempenho dos colaboradores permite supervisionar o seu comportamento.

Nesse sentido, a comunicação interna contribui para gerar uma imagem positiva da organização (Dutorme, 2016: 94). Rogala & Bialowas (2016: 75) sublinham ainda que a comunicação interna permite a construção de um sentimento de identificação com a organização, para além de estimular o compromisso e a motivação dos colaboradores, de

forma a reduzir o risco de desentendimentos, discordâncias e conflitos no seio da organização. Por conseguinte, Penot (2011: 47) conclui que a eficácia da comunicação depende de uma compreensão comum entre as pessoas.

Camilo-Aves & Pinto (2014: 130-131) indicam que a comunicação interna está presente em todas as áreas da organização e influencia, nomeadamente, a cultura e a identidade organizacional. Para Duterme (2016: 167), a comunicação interna designa o conjunto de ações deliberadas de transmissão de informação na organização. O objetivo desta transmissão de informação é fazer aderir as pessoas e os grupos no seio da organização a uma visão comum da mesma, e desenvolver e manter o sentimento de pertença de modo a que todos os colaboradores contribuam para o desempenho e a sobrevivência da organização.

A informação numa organização pode ser transmitida por diferentes canais, quer seja oralmente, por escrito, através de suportes audiovisuais, através de suportes informáticos ou com o recurso a meios mecânicos (Duterme, 2016: 31). A informação, o conhecimento e as ações das organizações são divulgados através dos instrumentos de comunicação interna (Brandão & Portugal, 2015: 155). Os autores distinguem cinco objetivos dos instrumentos de comunicação interna:

- i) Contribuir para a motivação dos colaboradores;
- ii) Reforçar o sentimento de segurança na organização;
- iii) Identificar claramente a missão, os objetivos, os valores e a estratégia da organização através da divulgação das diferentes ações;
- iv) Conferir uma maior especificação ao papel de cada colaborador na organização, de forma a fomentar um maior espírito de equipa e sentimento de pertença;
- v) Elucidar a importância da organização para o país e a comunidade (Brandão & Portugal, 2015: 155).

Para Rogala & Bialowas (2016: 72), os diferentes objetivos de comunicação interna são fornecer aos colaboradores as informações atualizadas necessárias para o bom funcionamento da organização; preparar os colaboradores para mudanças futuras; unir os colaboradores em torno da missão, valores e estratégia da organização; criar uma atmosfera

positiva no local de trabalho; construir uma imagem positiva da organização entre os colaboradores; e motivar os colaboradores a trabalhar em benefício da organização. Em relação aos instrumentos de comunicação interna propriamente ditos, é importante notar que existem inúmeras formas de transmitir as informações. Os responsáveis pela comunicação interna no seio de uma organização têm à sua disposição uma série de instrumentos que permitem uma comunicação eficaz entre os colaboradores (Rogala & Bialowas, 2016: 55). Para que o processo de comunicação seja bem-sucedido, é capital escolher os instrumentos de comunicação a utilizar e ajustá-los às necessidades específicas do ato comunicacional, de forma a que a comunicação desempenhe o seu papel fundamental: ser eficaz. Rogala & Bialowas (2016: 58) apresentam os seguintes instrumentos de comunicação:

Tabela 1 – Instrumentos de Comunicação Interna

Instrumentos de Comunicação Formal			Instrumentos de Comunicação Informal
Comunicação Vertical (descendente)	Comunicação Vertical (ascendente)	Comunicação Horizontal	
Conversa direta	Conversa direta	Conversa direta	Conversa direta
Comunicados	Inquéritos de satisfação e de opinião dos colaboradores	Festas de empresa	Eventos portas-abertas
E-mail	E-mail	E-mail	E-mail
Fóruns de discussão para os colaboradores	Fóruns de discussão para os colaboradores	Fóruns de discussão para os colaboradores	Almoço entre os gerentes e os colaboradores

Revistas corporativas	As reuniões do conselho de administração	Eventos de integração dos colaboradores/ <i>team-building</i>	<i>Management by wandering around (MBWA)</i> ¹
Linhas de apoio	Intranet	Videoconferências	Fóruns informais de discussão para os colaboradores
Intranet	Videoconferências	Cursos preparatórios	Relações informais entre os colaboradores
Meios de comunicação social	Meios de comunicação social	Meios de comunicação social	Reuniões informais depois do trabalho
Notas/memorandos	Publicações sindicais	Coordenadores independentes	Boatos e rumores
Boletins de notícias	Caixas de sugestões e reclamações	Colaboradores destacados em equipas que não estão oficialmente empregados	Apoio das iniciativas dos colaboradores
Livros didáticos	Reuniões	Reuniões	Grupos de trabalho
Emissão de rádio da organização		Equipas interdisciplinares	
Relatórios			
Quadros de afixação de notícias			
Reuniões			

Fonte: adaptado de Rogala & Bialowas (2016: 58).

A escolha adequada dos instrumentos de comunicação numa organização é determinada por diversos fatores como, por exemplo, a dimensão da organização, o ramo de atividade que

¹ Estilo de gestão em que o gerente visita informal e frequentemente os seus colaboradores no seu local de trabalho para observar e discutir o trabalho dos mesmos.

realiza, o seu mercado, os diferentes recursos disponíveis, nomeadamente os recursos financeiros e a direção do fluxo de informações (destinatários do ato comunicacional) (Rogala & Bialowas, 2016: 61). As ferramentas de comunicação devem também ser imperativamente ajustadas às necessidades da organização e dos seus colaboradores, tendo sempre em consideração que o objetivo destes instrumentos é de transmitir a informação de forma clara, eficiente e coerente (Rogala & Bialowas, 2016: 61). Para os autores, é importante lembrar igualmente que a comunicação interna deve ser utilizada de forma a fazer que cada pessoa se sinta valorizada, tanto como colaborador como quanto pessoa (Rogala & Bialowas, 2016: 68).

Camilo-Alves & Pinto (2014: 129) referem que a perceção que um indivíduo tem de si mesmo e dos que o circundam influencia bastante a comunicação interna nas organizações. Os autores afirmam igualmente que tanto a linguagem escrita como a linguagem oral representam ferramentas essenciais para a partilha de ideias e de sentimentos, e para gerar um sentimento de pertença dentro das organizações. Assim, a comunicação permite aos indivíduos compreenderem e participarem nas organizações (Camilo-Alves & Pinto, 2014: 129).

A comunicação interna representa um fator-estratégico para as organizações, pois permite a criação, a transmissão e a difusão de informações vitais para o funcionamento das mesmas. Os colaboradores não podem desempenhar as suas funções se não possuírem informações claras, precisas e atualizadas. Assim, para que uma organização opere de forma eficiente, é necessário que exista uma troca de informações entre os colaboradores, e entre os colaboradores e a gerência. Uma organização eficaz e bem-sucedida existe através de um trabalho de equipa e cooperação entre todos os seus atores envolvidos.

2. Fatores Multiplicadores e Obstáculos à Comunicação Interna

Tal como já referimos, para existir comunicação numa organização, são necessários dois ou mais indivíduos (um emissor e um recetor) e uma mensagem. Como o processo envolve mais do que uma pessoa, é normal que possam existir fatores multiplicadores (que

promovem) e obstáculos (que dificultam) a transmissão de informação e, conseqüentemente, a sua compreensão.

Bilhim (2001: 366-367) apresenta cinco obstáculos à comunicação:

- i) O estatuto: acontece frequentemente que a pessoa que comunica é mais importante do que a mensagem propriamente dita. As pessoas de estatuto mais elevado numa organização têm uma maior facilidade em comunicar com os restantes colaboradores;
- ii) O número de intermediários: ao passar por diferentes colaboradores, com cargos distintos, é normal que a mensagem se altere quando chega ao último destinatário. Acontece frequentemente que a mensagem ao passar de uma pessoa para outra se vá transformando;
- iii) A luta pelo poder: quanto mais forte for a luta pelo poder numa organização, maior será a probabilidade de existirem obstáculos à comunicação;
- iv) Crise económica: se os colaboradores de uma organização recearem perder o emprego, a informação tem maior probabilidade de ser transmitida e a comunicação será recebida de forma diferente;
- v) Excesso de informação: a informação nunca deve ser nem de mais nem de menos. A informação a transmitir deve ser, apenas e somente, a informação necessária. A fim de otimizar a informação a transmitir, Bilhim (2001: 367) recomenda alguns fatores multiplicadores da comunicação: conhecer os diferentes recetores da informação na organização e a forma como estes recebem a mensagem; recorrer aos valores e à importância da informação para os colaboradores; comunicar a informação aos poucos, e não tudo de uma vez e, finalmente, proporcionar um clima de confiança e de abertura onde a comunicação possa ser facilitada.

Cobut & Donjean (2015: 26-30) enunciam outros obstáculos à comunicação interna. O primeiro obstáculo é a resistência à comunicação por parte dos líderes. Os autores explicam que, muitas vezes, os líderes têm uma falta de interesse ou de convicção em transmitirem a comunicação de forma adequada, ou simplesmente bloqueiam a informação deliberadamente (Cobut & Donjean, 2015: 26). O segundo obstáculo à informação é o paradoxo da comunicação, onde a comunicação em excesso acaba por prejudicar a

organização (Cobut & Donjean, 2015: 27; Bilhim, 2001: 367). O custo da comunicação interna é o terceiro obstáculo apontado por Cobut & Donjean (2015: 27) que defendem que quando uma organização está em período de crise financeira, o departamento de comunicação é normalmente um dos primeiros a ser afetados. O facto de qualquer pessoa poder comunicar representa o quarto obstáculo à comunicação interna, que perde um pouco da sua noção de especialização (Cobut & Donjean, 2015: 28). Em relação a este obstáculo, os autores chamam igualmente a atenção para o facto de que as novas tecnologias de informação promoveram a comunicação a nível horizontal, dispersando assim a função da comunicação pela organização, por vezes caindo nas mãos dos atores errados. Cobut & Donjean (2015: 28) indicam ainda o facto de ser extremamente difícil avaliar os efeitos da comunicação interna como o quinto obstáculo. Como os resultados não são diretamente observáveis, é difícil provar a eficácia da comunicação interna. Por fim, o sexto e último obstáculo à comunicação que nos parece relevante salientar é a distância entre o emissor e o(s) recetor(es) da mensagem: quanto maior esta for, maior poderá ser a distorção da informação (Cobut & Donjean, 2015: 28; Bilhim, 2001: 367).

Para Rogala & Bialowas (2016: 89), a comunicação está inextricavelmente ligada às pessoas, às suas qualidades individuais, ao seu carácter, às suas atitudes, às suas perceções e aos seus hábitos. É por esta razão que os autores afirmam que a comunicação se torna suscetível a diferentes tipos de corrupção ou distorção no local de trabalho que constituem, eles, barreiras à comunicação, tornando assim o processo comunicativo menos eficiente (Rogala & Bialowas, 2016: 89). Para os autores, os obstáculos à comunicação efetiva numa organização incluem, nomeadamente, aspetos físicos, linguísticos, emocionais, perçutuais e culturais, bem como aspetos relacionados com a falta de confiança e/ou de credibilidade. Assim, com base numa categorização das barreiras, Rogala & Bialowas (2016: 89) sugerem dividir as barreiras à comunicação em cinco categorias:

- i) Barreiras interpessoais relativas ao emissor e ao recetor;
- ii) Barreiras resultantes da conscientização e competências de comunicação inadequadas dos interlocutores: estas barreiras incluem a escuta seletiva, as diferenças de linguagem, os erros ligados à formulação e a transmissão ou receção inadequadas de mensagens;

- iii) Barreiras relacionadas com a qualidade da informação: estas barreiras surgem quando o conteúdo da mensagem não corresponde às expectativas do recetor, por exemplo, com a transmissão de informações desatualizadas, ambíguas ou falsas;
- iv) Barreiras geradas pelo ambiente físico e social: estas barreiras aparecem quando a comunicação leva muito ou pouco tempo entre os interlocutores, impondo-lhes certas formas de comunicação, como ruído ou interferência física;
- v) Barreiras organizacionais: estas barreiras incluem as diferenças de estatuto ou de poder, um estilo de gestão ou de liderança que não promove a comunicação, a formalização excessiva do comportamento dos membros da organização e uma cultura e clima organizacionais que não estimulam a expressão de opiniões.

Segundo Rogalas & Bialowas (2016: 90) existem ainda outros obstáculos significativos à comunicação como os estereótipos e preconceitos dos participantes na comunicação, assim como a sua tendência em julgar as suas reações emocionais, as suas experiências anteriores e a sua perceção individual. Os autores defendem que a existência de demasiadas barreiras ou a eliminação inadequada de certas barreiras podem entrar ou mesmo impossibilitar uma comunicação eficaz entre as pessoas. Assim, os referidos autores sublinham a importância de que todos os membros de uma organização recebam uma formação apropriada na área de comunicação interna de forma a que esta possa funcionar corretamente.

O fator multiplicador da comunicação mais importante é, segundo Bilhim (2001: 367), a existência de um clima de confiança entre todos os colaboradores de uma organização que permita uma comunicação formal ou informal. Bilhim (2001: 367-368) explica que o clima de confiança motiva os colaboradores a comunicarem e a trabalharem de forma confiante, o que contribui igualmente para a realização dos objetivos organizacionais. Outro fator multiplicador da comunicação é a simplicidade e o número reduzido das mensagens, divulgadas no momento certo – isto permitirá aos indivíduos receberem a mensagem mais eficazmente.

Duterme (2016: 146) afirma igualmente que a comunicação interna não depende apenas do departamento de comunicação interna. O autor sustenta que a comunicação interna resulta do comportamento do conjunto dos membros de uma organização: o diretor-geral, a

administração, os colaboradores e o sindicato. Para o autor, o papel do diretor-geral é simples: definir a estratégia da organização, gerir os seus contactos exteriores e fazer com que a organização funcione, sem conflitos internos (Duterme, 2016: 146-147). A administração tem um papel de mediadora entre o diretor-geral e os restantes colaboradores, transmitindo informação, distribuindo o trabalho e supervisionando a sua realização (Duterme, 2016: 151-161). Em relação aos colaboradores, Duterme (2015: 154) explica que estes não podem apenas ser considerados como os recetores da informação ou do ato comunicacional; os colaboradores representam um conjunto de pessoas que participa na comunicação organizacional. Por fim, considera igualmente o sindicato como membro da organização porque este é oficialmente reconhecido pela mesma e, por essa razão, está habilitado a negociar com o diretor-geral.

Tal como Brandão & Portugal (2015: 158) apontam, não podemos deixar de mencionar o papel capital das tecnologias na comunicação. Os autores explicam que a tecnologia “aplicada e integrada” à comunicação interna permite, nomeadamente, valorizar o capital humano através das suas aptidões e competências; organizar o trabalho em equipa de forma diferente; desenvolver novas estratégias para promover a formação contínua dos colaboradores; definir uma nova organização do trabalho em equipa e em rede, tendo em vista acabar com algumas práticas convencionais; simplificar, desenvolver e aumentar as funções desempenhadas pelos colaboradores nas organizações e investir na inovação.

A comunicação interna representa a própria essência da organização, pois é uma condição necessária à sua existência. É vital para as organizações investirem tempo e recursos humanos e financeiros nos fatores multiplicadores da comunicação interna, pois, tal como afirmam Brandão & Portugal (2015: 156), esta permite criar e gerar valor nas organizações. A gestão eficaz da comunicação interna contribui deste modo para o desempenho e a produtividade das organizações.

3. A Gestão de Pessoas como Dinamizadora da Comunicação nas Organizações

As organizações são entidades complexas em virtude da miríade de elementos que as constituem (Brandão & Portugal, 2015: 167). No entanto, os autores afirmam que existem quatro componentes básicas em qualquer organização: os recursos humanos (ou a gestão de

peessoas); os recursos não-humanos (recursos financeiros e materiais); as diferentes ações de forma a alcançar os objetivos organizacionais e, por último, a administração que está incumbida de gerir o trabalho, a organização e a avaliação de resultados. As organizações dependem das pessoas porque estas fazem parte integrante das mesmas, criando e definindo os objetivos organizacionais e contribuindo para a fama e o reconhecimento das organizações através das suas ideias inovadoras (Brandão & Portugal, 2015: 167; Bilhim, 2001: 408).

Quando se fala em recursos humanos – no nosso caso, utilizaremos o termo de gestão de pessoas – considera-se que as pessoas possuem determinados recursos, e não que constituem recursos propriamente ditos para a organização (Peretti, 2013: 1). Assim, o primeiro desafio do departamento de gestão de pessoas é identificar, desenvolver e mobilizar as diferentes competências dos colaboradores. Para o autor, é extremamente importante incluir a gestão de pessoas na estratégia da organização devido ao papel capital que desempenha no seu seio (Peretti, 2013: 1). Segundo o referido autor, o responsável ou diretor da gestão de pessoas desempenha uma função vital para o bom funcionamento da organização, pois alia as competências dos colaboradores às necessidades da organização, acompanha as mudanças e transformações que ocorrem na organização e é responsável por manter os colaboradores motivados e implicados, gerando um forte sentimento de compromisso.

A motivação das pessoas é um fator determinante para o êxito das organizações, como já referido. Segundo Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi* (2000: 16), o clima de trabalho, ditado pelas relações com os superiores, o enquadramento, o tipo de liderança exercido ou ainda a carga de trabalho, são determinantes para a motivação e dependem fortemente da política de gestão de pessoas. Os empregos que mais apostam na motivação dos colaboradores são aqueles que dão origem a uma maior autonomia de decisões e possibilidades de escolha, permitindo aos colaboradores exercer as suas competências, desenvolvê-las e receber *feedback* sobre o trabalho realizado (Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi*, 2000: 16).

Cobut & Donjean (2015: 51) e D’Almeida & Libaert (2014: 12) referem que a gestão de pessoas e a comunicação interna estão interligadas. A comunicação interna não é apenas uma tarefa do departamento de comunicação, mas sim uma tarefa conjunta de vários indivíduos da organização, desde o responsável da gestão de pessoas aos líderes e colaboradores (Cobut & Donjean, 2015: 56). A cultura organizacional influencia igualmente a comunicação interna e permite o seu desenvolvimento de forma positiva ou negativa, dependendo do tipo de organização e do tipo de estratégia de gestão de pessoas (Cobut & Donjean, 2015: 30).

Tabela 2 – Tipo de Organização, de Modelo de Gestão de Pessoas e de Comunicação

Tipo de Organização	Modelo de Gestão de Pessoas	Tipo de Comunicação
Empreendedora	Arbitrário	Informal, ascendente e descendente por contacto direto, rede centralizada
Missionária	Foco nos Valores	Colegial, com base nos valores, persuasiva, informal e convivial
Burocrática	Objetivo	Formal, hierarquizada, rede centralizada
Profissional	Convencional	Lateral e colegial, direcionada para o exterior
Adhocrática ²	Individual	Lateral e informal, convergência da comunicação interna e externa, forte utilização das

² O termo foi introduzido por Warren Bennis nos anos 60 e refere-se a uma organização onde não existem uma ordem hierárquica clara ou regulamentos para gerir a organização. Todos os membros podem participar na tomada de decisões. As organizações adhocráticas opõem-se às organizações burocráticas que são elas fortemente hierarquizadas.

		novas tecnologias de informação
--	--	------------------------------------

Fonte: Cobut & Donjean (2015: 31).

Cabe naturalmente ao departamento de gestão de pessoas desempenhar um papel central na transmissão e difusão de informação numa organização. Duterme (2016: 105) refere que o departamento de comunicação interna apenas existe nas organizações com uma determinada dimensão. Caso exista um departamento de comunicação na organização, a gestão de pessoas vai complementar e apoiar o ato comunicacional e, se não for o caso, vai assumir de forma integral o papel de criador e de transmissor de informação.

O desempenho da função de comunicação pela gestão de pessoas insere-se sempre na ótica dos objetivos organizacionais e do bem-estar dos colaboradores. Do lado dos colaboradores, é possível identificar quatro expectativas relativamente ao departamento de gestão de pessoas para o seu bem-estar na organização a que pertencem: equidade, empregabilidade, ética e reconhecimento (Peretti, 2013: 11). Assim, consoante os atores da organização, o departamento de gestão de pessoas desempenha diferentes papéis, tal como apresentado na tabela abaixo.

Tabela 3 – Diferentes papéis do departamento de Gestão de Pessoas nas Organizações

Atores	Papel do departamento de Gestão de Pessoas
Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Garante da segurança • Parceiro estratégico • Criador de valor
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Garante da partilha da função • Parceiro de negócios
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Garante da equidade • Garante da empregabilidade • Garante da ética

	<ul style="list-style-type: none"> • Garante do reconhecimento
Representantes dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Garante da escuta • Garante da conformidade • Garante do diálogo social

Fonte: adaptado de Peretti (2013: 11).

Peretti (2013: 12) afirma igualmente que o responsável do departamento de gestão de pessoas deve assegurar um tratamento justo aos colaboradores valorizando e apreciando o trabalho dos mesmos, oferecendo-lhes a possibilidade de evoluir, respeitando as regras e comunicando de forma clara e explícita o que se espera dos colaboradores, as regras e as decisões importantes. O papel comunicativo do responsável do departamento de gestão de pessoas é, conseqüentemente, muito importante pois ele é responsável pela partilha de informação, no momento mais oportuno, entre os colaboradores e os seus superiores, de forma a viabilizar um funcionamento eficaz da organização.

Deste modo, a área de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental numa organização, em particular quando não existe um departamento de comunicação interna. A gestão de pessoas é responsável pela partilha da informação necessária, zelar pelo bem-estar dos colaboradores e assegurar-se de que existe um ambiente propício para o trabalho, de forma a que a organização funcione eficazmente. Pode concluir-se que o departamento de gestão de pessoas desempenha um papel de intermediário entre a gerência e os colaboradores, devendo estar sempre atento às necessidades e preocupações de cada um.

CAPÍTULO III - A Mudança como Fator-Chave da Criatividade e Inovação nas Organizações

1. A Importância da Comunicação Interna para a Aceitação dos Processos de Mudança Organizacional

Num processo de mudança organizacional, a comunicação interna revela-se extremamente importante para a aceitação dos processos de mudança e, conseqüentemente, para o sucesso da mudança. Katsaros *et al.* (2014: 37) e Cobut & Donjean (2015: 94) apontam que, nos últimos anos, a mudança organizacional deixou de ser a exceção à regra e passou a ser um fenômeno que ocorre cada vez com mais frequência e que pode representar uma vantagem competitiva sustentável. O tipo de mudança considerado como o mais importante é a reestruturação que, muitas vezes, é assumida como uma situação de crise pelos indivíduos. A redução de efetivos, as alterações no espaço de trabalho, a implementação do teletrabalho e a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação representam elementos que modificam todos eles as condições de trabalho dos colaboradores e que podem constituir um obstáculo à comunicação entre eles (Cobut & Donjean, 2015: 94). Beer & Nohria (2000: 88) esclarecem que muitas iniciativas de mudança fracassam devido à abundância de informação e à falta de conhecimento para saber gerir tal processo.

A gestão da mudança é sempre um processo complicado de gerir pois, os processos de mudança organizacional bem-sucedidos envolvem transições consideráveis, quer sejam pessoais ou organizacionais (Viana, 2001: 171-174). Armenakis & Harris (2002: 169) até referem que “saber implementar um plano de mudança é das capacidades mais importantes e, simultaneamente, das menos dominadas pelos líderes”. A resistência à mudança deve-se à falta de conhecimento das pessoas em relação aos processos de mudança, à falta de confiança para ultrapassar a mudança (Katsaros *et al.*, 2014: 38) ou à falta de vontade de aceitar a mudança por razões pessoais (Viana, 2001: 171-174; Weber & Weber, 2001: 291). A comunicação representa um fator-chave para a aceitação da mudança pois, segundo Viana (2001: 171-174) e Armenakis & Harris (2002: 169), a maior da parte das pessoas que resistem à mudança são aquelas que demonstram uma falta de conhecimento em relação ao processo de mudança organizacional. As pessoas tendem a resistir porque não receberam a informação necessária para compreenderem e aceitarem a mudança, sobre os benefícios

desta ou sobre as ações que devem tomar de forma a que esta seja aplicada com sucesso. Viana (2001: 171-174) sustenta ainda que, muitas vezes, as pessoas não compreendem de forma clara em que medida a mudança organizacional as afetará pessoalmente porque a própria organização também não sabe. Todavia, para que a mudança seja bem-sucedida, é essencial que pessoas envolvidas entendam claramente o impacto desta, tanto do ponto de vista pessoal como organizacional. Segundo o autor, a forma como se comunica a mudança também é extremamente importante: as diferentes tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel fundamental na divulgação de informação a todas as pessoas envolvidas e na transmissão de *feedback*. O autor privilegia uma transmissão de informação através de meios de comunicação diversificados, não desprezando a comunicação face-a-face que o autor considera igualmente importante. A organização é responsável por fornecer as ferramentas e informações necessárias a todas as pessoas envolvidas para que a mudança seja bem-sucedida (Viana, 2001: 175-176). Assim, é mais provável que os colaboradores confiem na organização à qual pertencem, o que diminui sentimentos de dúvidas, especulações e medos infundados sobre a mudança (Weber & Weber, 2001: 291).

Armenakis *et al.* (1999: 97-128) explicam que um processo de mudança organizacional decorre em três tempos:

- 1- Prontidão: nesta primeira fase, os membros de uma organização preparam-se para a mudança e, idealmente, adirem a esta;
- 2- Adoção: a mudança é implementada nesta segunda fase e os colaboradores devem aprender a trabalhar de forma diferente. No entanto, os autores advertem que a fase da adoção é um momento probatório, o que significa que os colaboradores podem ainda recusar a mudança;
- 3- Institucionalização: esta última fase representa os esforços realizados para que a mudança seja adotada, integrada e considerada a norma.

Os autores insistem, deste modo, na importância da comunicação para gerir e coordenar estas três fases do processo organizacional de forma a se conseguir implementar uma mudança bem-sucedida.

Para uma organização implementar um processo de mudança com sucesso, é também necessário que esta tome em consideração a componente humana, mas não só. Os

responsáveis pela mudança têm de compreender como esta afetará os colaboradores e devem transmitir a informação necessária através de uma comunicação clara e precisa. Qualquer mudança é única e distinta, cabe aos responsáveis pela sua implementação de a gerir da melhor forma possível (Viana, 2001: 179).

Restreppo (1995: 95) avança que é a comunicação organizacional que dá vida à organização através de quatro dimensões capitais que são subjacentes a este processo. Segundo a autora, as quatro dimensões do processo de comunicação organizacional são:

- i) A informação: transmissão da missão, valores, princípios, políticas, normas, regulamentos, instruções;
- ii) A divulgação: transmissão da informação necessária a todas as pessoas envolvidas, de forma a interessá-las, motivá-las e persuadi-las da missão organizacional;
- iii) Gerador de relações: contribui para o desenvolvimento de relações entre os colaboradores através de celebrações, eventos ou outras atividades coletivas tendo como objetivo reforçar a cultura organizacional;
- iv) A participação: importância de ouvir os outros colaboradores que participam igualmente no processo de comunicação organizacional, através nomeadamente do trabalho em equipa ou de um incentivo oferecido aos colaboradores para formularem sugestões, entre outros.

Estas quatro dimensões são extremamente importantes pois, tal como aponta Restreppo (1995: 96), a organização pode ser interpretada através da forma de comunicação que desenvolve. Bilhim (2001: 358), por sua vez, refere que a comunicação é de uma importância vital para uma organização pois permite realizar quatro funções fundamentais para o seu bom funcionamento: controlo formal ou informal do comportamento dos membros da organização; motivação dos indivíduos através de uma especificação detalhada da sua função na organização e através de *feedback* para que estes possam progredir; realização das necessidades de afiliação dos indivíduos e partilha da informação necessária para a tomada de decisões.

Katsaros *et al.* (2014: 40-46) sublinham, em particular, a importância do *feedback* durante um processo de mudança organizacional, pois este informa os colaboradores sobre a

qualidade e o sucesso do seu trabalho, o que lhes permite aprender, se necessário, com os seus erros. Para os autores, o *feedback* é extremamente importante pois conecta-os emocionalmente ao seu trabalho, dando-lhes assim um propósito e, simultaneamente, ajuda a controlar a apreensão dos colaboradores face à mudança que muitas vezes surge devido ao medo do desconhecido. Uma organização que dispõe de um *feedback* eficaz aos seus colaboradores tem mais probabilidades de conquistar o apoio e a cooperação dos mesmos para a implementação bem-sucedida de um plano de mudança. O apoio dos colaboradores acresce à medida que eles se forem familiarizando com o processo de mudança. Por conseguinte, os autores insistem na importância do *timing* e da quantidade de informação divulgada sobre o processo de mudança organizacional de forma a incutir atitudes positivas por parte dos colaboradores e garantir o sucesso da mudança.

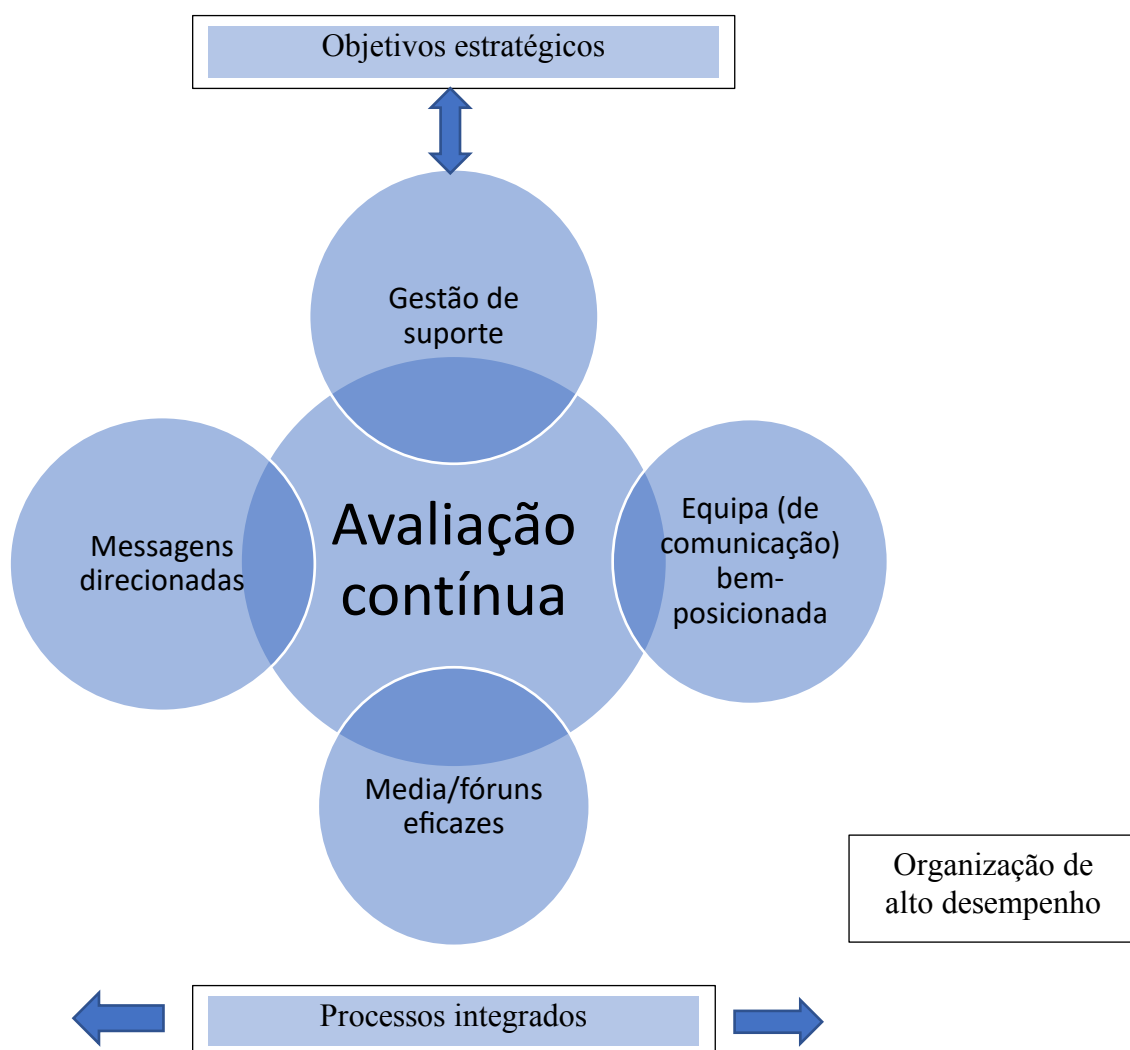
Cunha *et al.* (2003: 700-701) e Weber & Weber (2001: 291) sustentam que, num processo de mudança, é essencial recorrer a uma comunicação adequada para que os colaboradores depositem confiança nos líderes responsáveis pela sua realização. Os autores indicam que uma comunicação insuficiente representa um obstáculo ao êxito do processo da mudança organizacional, porque não permite aos colaboradores compreenderem as vantagens deste processo (Cunha *et al.*, 701-705). Assim, para que os colaboradores entendam o benefício da mudança e participem ativamente nesta, é necessário que os líderes explicitem claramente as suas vantagens (benefícios para a organização, recompensas financeiras ou ainda melhorias das condições de trabalho) e o percurso a percorrer.

Camilo-Alves & Pinto (2014: 142) asseveram que é importante que os responsáveis de comunicação sejam capazes de gerir a mudança de forma a inseri-la no quotidiano de todos, promovendo a aceitação da mesma pelos colaboradores através de uma comunicação eficaz na organização. Por outro lado, Weber & Weber (2001: 291) acrescentam que os colaboradores estarão ainda mais aptos a participarem na mudança se receberem apoio e incentivos para as suas ideias da parte dos líderes.

Para Barrett (2002: 219), a comunicação entre colaboradores pode significar o sucesso ou o fracasso de qualquer tipo de processo de mudança organizacional. A autora defende que aplicar qualquer tipo de processo de mudança representa sempre um desafio. O papel da

comunicação é crucial pois, sem ela, é impossível realizar uma mudança bem-sucedida. Para facilitar a mudança, Barrett (2002: 219-221) apresenta o Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores - uma ferramenta analítica que permite avaliar e melhorar a comunicação dirigida aos colaboradores. A autora explica que, numa comunicação de mudança, este modelo tem três objetivos: o primeiro, é facultar exemplos de comunicações eficazes entre os colaboradores em organizações de alto desempenho; o segundo objetivo é fornecer uma ferramenta analítica para diagnosticar os pontos fortes e fracos de uma organização e, por fim, o terceiro objetivo é enquadrar o processo de mudança e as recomendações resultantes para melhorar as comunicações entre os colaboradores de modo a que a comunicação funcione como um instrumento para impulsionar a mudança (Barrett, 2001: 219-220).

Figura 2 - Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores



Fonte: Barrett (2002: 221).

Barrett (2002: 221) explica que este modelo (figura 2) permite à gerência de compreender o papel estratégico desempenhado pela comunicação no sucesso cotidiano da organização e durante um processo de mudança significativo. Para que a comunicação aos colaboradores seja eficaz e desempenhe o seu papel, é importante que seja integrada e reconhecida na estratégia da organização. O modelo inclui os principais elementos da comunicação aos colaboradores que estão intrinsecamente ligados entre si, à estratégia e às operações da organização. A autora explica ainda que o modelo subdivide, de um ponto de vista analítico, a comunicação ao colaborador de maneira a reduzi-la a blocos que possam ser mais facilmente identificados e geridos e, simultaneamente, demonstra como as diferentes partes do modelo estão interligadas e interdependentes quando a comunicação ao colaborador é posicionada estrategicamente de forma a facilitar a mudança.

Barrett (2002: 220) enuncia ainda cinco objetivos principais para a comunicação aos colaboradores durante um processo de mudança significativo: i) garantir mensagens claras e coerentes para orientar os colaboradores na visão da organização, nos objetivos estratégicos e no que a mudança significa para eles; ii) motivar os colaboradores a apoiar a nova direção da organização; iii) incentivar um maior desempenho e esforço absoluto; iv) controlar os mal-entendidos e rumores que possam prejudicar a produtividade; e, finalmente, v) alinhar os colaboradores com os objetivos estratégicos e gerais de melhoria na organização. O Modelo Estratégico de Comunicação ao Colaborador e uma comunicação de mudança eficaz permitem atingir estes objetivos.

Segundo o Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores, podemos enunciar as seguintes boas práticas que permitem realizar uma comunicação eficaz aos colaboradores:

- i) Objetivos estratégicos: a comunicação aos colaboradores ajuda a reforçar os objetivos estratégicos de organizações de alto desempenho;
- ii) Gestão de suporte: gerentes de níveis médio e superior devem ser envolvidos e responsabilizados por todo o tipo de comunicação através da organização. São os líderes da organização que estabelecem o funcionamento da comunicação no seio da mesma;

- iii) Mensagens direcionadas: as mensagens devem ser claras e adaptadas ao público-alvo. Se for necessário, a mesma mensagem deve ser adaptada aos seus destinatários de forma a ser corretamente assimilada para que estes possam tomar as devidas ações;
- iv) Media/fóruns eficazes: a comunicação aos colaboradores pode ser realizada através de diferentes instrumentos de comunicação, mas o método privilegiado não deixa de ser a comunicação direta face-a-face, em vez de recorrer a mensagens eletrónicas ou postais. Por esta razão, é muito importante para qualquer líder possuir o dom da comunicação e frequentar nomeadamente cursos de comunicação interpessoal;
- v) Equipa de comunicação bem-posicionada: a equipa responsável pela comunicação numa organização deve estar próxima das questões do ramo de atividade relevantes e envolvida nos processos de planeamento estratégico e de atividades. A equipa de comunicação deve igualmente ser vista como facilitadora da mudança numa organização, e não, apenas como produtora de conteúdo;
- vi) Avaliação contínua: a eficácia da comunicação numa organização deve ser formal e frequentemente avaliada em toda a organização de forma a se poder verificar se cumpre com os objetivos estabelecidos da mesma durante qualquer processo de mudança. A eficácia da comunicação deve igualmente ser apreciada através da avaliação do desempenho de cada colaborador, reconhecendo sempre o devido mérito a cada ator;
- vii) Processos integrados: a comunicação deve ser integrada nos processos de funcionamento da organização e deve ser discutida em reuniões entre a gerência de forma a desempenhar o seu papel estratégico nos objetivos a alcançar pela organização (Barrett, 2002: 221-222).

Barrett (2002: 222) alerta ainda para o facto que, num contexto de mudança, cada organização tem necessidades específicas para o seu plano de comunicação e é por essa razão que deve ser a organização a expressar as suas necessidades e não pessoas alheias. Este modelo permite partir do interior da organização de maneira a identificar as necessidades de comunicação durante um processo de mudança, diagnosticando os pontos fracos e fortes da comunicação na organização.

Quando ocorre uma mudança organizacional, o desafio principal é manter o empenhamento e a lealdade dos colaboradores para com a organização, porque estes constituem a maior riqueza e vantagem competitiva das organizações (Cobut & Donjean, 2015: 94). Os autores sublinham então que, para que a mudança organizacional conheça um sucesso a longo prazo, as organizações têm de se preocupar com o bem-estar dos seus colaboradores.

Durante um processo de mudança organizacional, acontece frequentemente os colaboradores estarem mais preocupados com as diferentes etapas do processo de mudança do que com os resultados propriamente ditos (Cobut & Donjean, 2015: 100). Os autores defendem que uma boa comunicação interna é fundamental para evitar o aparecimento de sentimentos como “a marginalização, a alienação e a impotência nos colaboradores” (Cobut & Donjean, 2015: 100). Outro ponto essencial durante este procedimento é a confiança que os colaboradores têm que depositar na pessoa que transmite as informações sobre o processo de mudança para que a mensagem seja aceite. Para tal, é necessário que essa pessoa esteja em contacto direto com os colaboradores, com a gerência e com a organização em geral para o êxito da mudança organizacional (Cobut & Donjean, 2015: 100).

Muitos líderes subestimam o papel da compreensão do processo de mudança por parte dos colaboradores, mas é indiscutível o papel que desempenha a informação, que deve ser distribuída, compreendida e aceite por todos os membros de uma organização que passa por um processo de mudança (Cobut & Donjean, 2015: 100). Segundo os autores, a partilha de informação com os colaboradores permite que estes adquiram uma “sensibilização, compreensão e apropriação” da transformação que se pretende concretizar (Cobut & Donjean, 2015: 100). A comunicação interna é fundamental para a aceitação dos processos de mudança organizacional. Uma mudança bem executada é aquela que foi corretamente explicada, com base numa informação comunicada de forma clara e honesta junto de todos os seus atores (Cobut & Donjean, 2015: 100-101).

Rego & Cunha (2003: 53-57) apresentam um modelo para a gestão de mudanças planeadas – o V.I.A.R.M.A. – que estabelece que o processo de mudança pode ser executado de cima para baixo, apoiando-se na liderança e na gestão. Para os autores, o sucesso de um plano de mudança depende tanto da liderança como da gestão com as quais o processo

transformacional é gerido (Rego & Cunha, 2003: 53). Deste modo, os autores afirmam que a mudança é um processo que pode e deve ser planeado de forma a ser executado com sucesso. Para tal, a mudança tem, num primeiro tempo, de ser decidida e definida pelos líderes da organização e, depois, comunicada aos restantes membros da organização (Rego & Cunha, 2003: 53).

Figura 3 – Modelo para a Mudança: o Modelo V.I.A.R.M.A.



Fonte: adaptado de Rego & Cunha (2003: 55).

Como observado na figura 3, o modelo V.I.A.R.M.A. compreende seis etapas: a visão, a implementação, a ativação, o reconhecimento, a monitorização/controlo, e o apoio. O modelo apresenta de forma simples e nítida os papéis da liderança e da gestão, ambos processos distintos, mas fundamentais para que ocorra uma mudança bem-sucedida (Rego & Cunha, 2003: 55). Os papéis da liderança e da gestão podem ser especificados como na tabela 4 seguinte.

Tabela 4 – Liderança vs Gestão: dois processos distintos mas complementares

LIDERANÇA	GESTÃO
Focalizada no futuro	Focalizada no presente
Responsável pela mudança	Responsável pela estabilidade, ordem e previsibilidade
Orientada pela visão	Orientada pelo cumprimento de regras
<i>Empowerment</i> dos colaboradores	Controlo dos colaboradores
Simplificação	Complexidade
Intuição	Razão e lógica
Relacionamento	Autoridade
Orientada para a sociedade	Orientada para a organização
A mudança reflete objetivos de líderes e seguidores	Coordenação de atividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflitam os objetivos da organização
Estabelecimento de uma direção/visão, alinhamento das pessoas com essa mesma visão, motivação e inspiração dos membros da organização	Orçamento, organização, estruturação, controlo e resolução de problemas

Fonte: Rego & Cunha (2003: 56).

A visão é o processo fundamental deste modelo pois “deve representar uma imagem coerente do futuro – confiável, realizável, clara, consistente, atraente e eficazmente comunicada” (Rego & Cunha, 2003: 55).

Os autores especificam as características da visão na seguinte tabela que demonstra a importância de uma visão eficaz e as características que esta deve possuir para ser realmente eficaz e transmitida.

Tabela 5 – Características de uma visão eficaz

Imaginável (o que a organização será no futuro)	Deve produzir uma imagem concreta do que a organização e as suas atividades serão no futuro.
Desejável/atrativa	Deve apelar aos interesses dos diferentes <i>stakeholders</i> ou, pelo menos, a alguns (clientes, fornecedores, colaboradores).
Ambiciosa	Deve ser suficientemente ambiciosa para motivar as pessoas a quebrar a sua rotina quotidiana.
Viável, realizável, realista e credível	As metas a alcançar devem ser realizáveis e realistas para que os diferentes <i>stakeholders</i> não percam confiança e participem para o seu alcance.
Enraizada na realidade económica	Deve tomar em consideração as tendências básicas da vida económica e empresarial, da globalização e do avanço tecnológico.
Focalizada e clara	Não pode ser vaga, as pessoas têm de poder identificar-se com a visão e querer segui-la.
Internamente coerente	A visão deve ser coerente, porque senão pode diminuir a credibilidade das pessoas nela, tornando-a menos inspiradora.
Incutida nas convicções do líder e/ou da equipa que dirige a mudança	Os líderes devem demonstrar através das suas ações e dos seus discursos que estão confiantes no sucesso da visão empreendida.
Flexível	Uma visão eficaz deve ser suficientemente clara para motivar as pessoas, mas também flexível de forma a permitir iniciativas individuais.

Comunicável e compreensível	Deve ser facilmente transmitida em poucos minutos, caso contrário a maior parte das pessoas poderá não compreendê-la.
------------------------------------	---

Fonte: Rego & Cunha (2003: 57).

Kotter (1996: 23) apresenta oito etapas fundamentais para que ocorra uma mudança planeada com êxito que integram algumas ideias do modelo V.I.A.R.M.A.:

- i) Criar um sentido de urgência: quando a necessidade de mudança é identificada, é essencial que todos os colaboradores da organização estejam conscientes da necessidade da mesma e que contribuam para ela com um espírito dinâmico, sem nunca se deixarem desmotivar;
- ii) Criar uma equipa dirigente forte: esta equipa deve ter a autoridade necessária para aplicar o plano de mudança com sucesso;
- iii) Desenvolver uma visão e (uma) estratégia(s): construção de uma visão compreensível, atrativa e realizável da mudança e que inspire os colaboradores. A(s) estratégia(s) a desenvolver é(são) aquela(s) que vai(vão) permitir alcançar a visão forte;
- iv) Comunicar a visão eficazmente: a visão e as estratégias devem ser comunicadas através dos devidos instrumentos de comunicação interna aos colaboradores e as ações da equipa dirigente devem ser coerentes com as informações que divulgam;
- v) Eliminar obstáculos à mudança e passar à ação: os obstáculos à mudança devem ser eliminados e as estruturas e os sistemas que dificultam a mudança devem ser alterados. Os colaboradores que aceitam a nova visão e as novas estratégias devem ser encorajados e/ou recompensados;
- vi) Gerar benefícios a curto prazo: o alcance de benefícios a curto prazo deve ser garantido e os colaboradores que os facilitam devem ser recompensados;
- vii) Consolidar os benefícios e realizar uma mudança ainda mais profunda: a credibilidade alcançada graças à obtenção de resultados deve ser utilizada para mudar todos os aspetos da organização que não são conformes com a nova visão estabelecida. O plano de mudança deve ser constantemente reforçado com o intuito de alcançar sempre mais e novos objetivos;

- viii) Ancorar novas abordagens na cultura organizacional: a cultura organizacional deve preservar e reforçar as novas maneiras de pensar e agir.

Rego & Cunha (2003: 55) referem que para que um plano de mudança seja bem-sucedido, é essencial que estas oito etapas sejam realizadas na devida ordem. Para os autores, existem dois pontos fundamentais válidos para qualquer plano de mudança: as mudanças bem-sucedidas realizam-se por fases sucessivas e estas podem gerar poder e motivação de modo a eliminar comportamentos de inércia ou inatividade, e a eficácia do processo de mudança depende, em parte, da eficácia da liderança e não apenas da excelência da gestão.

Pode então sustentar-se que, num processo de mudança, é importante conciliar a liderança com a gestão. No entanto, os autores afirmam que para que o modelo V.I.A.R.M.A. seja realmente eficaz, é necessário que duas pessoas distintas exerçam o papel de liderança e de gestão, pois é extremamente complexo para uma só e mesma pessoa assumir ambos os papéis (Rego & Cunha, 2003: 56-57).

Uma pesquisa realizada por Beer & Nohria (2000: 88-92) sugere que existem duas teorias de mudança organizacional: a teoria “E”, que é baseada no valor económico, e a teoria “O”, que é baseada na capacidade organizacional. Estas teorias representam ferramentas para gerir um processo de mudança, cada uma de forma distinta e com os seus devidos custos. Segundo os autores, as estratégias de mudança com base na teoria “E” são as mais drásticas, pois o capital e o sucesso da organização são o mais importante neste procedimento. Esta “abordagem dura da mudança” utiliza métodos como recursos económicos, despedimentos drásticos e reestruturação para alcançar os seus objetivos organizacionais. Por outro lado, as estratégias de mudança com base na teoria “O” priorizam o capital humano. Esta “abordagem suave da mudança” pretende desenvolver a cultura organizacional, a aprendizagem individual e organizacional, obter e dar *feedback* às pessoas envolvidas no processo de mudança e refletir sobre outras eventuais mudanças favoráveis à organização. A adoção da teoria “O” por parte dos líderes pode tornar-se delicada porque a lealdade e o compromisso que estes têm com os seus colaboradores pode impedi-los de tomarem decisões difíceis. Se o objetivo de uma organização é sobreviver e prosperar após uma mudança

organizacional, os autores referem que os líderes devem combinar, cuidadosamente, a teoria “E” com a teoria “O” de forma a se obter apenas o benefício de ambas.

Em contrapartida, Sirkin *et al.* (2005: 98) asseveram que as organizações atribuem demasiada importância ao estilo de liderança, à cultura organizacional e à motivação dos colaboradores que os autores apelidam como o “lado suave da mudança”. Os autores não pretendem retirar a importância dessas características, mas avisam que as organizações devem dar prioridade aos elementos mais duros de um processo de mudança organizacional, aos quais denominam *DICE* (a duração, a integridade, o compromisso e o esforço):

- 1- A duração: é vital avaliar um projeto frequentemente de forma a identificar as possíveis falhas o quanto antes. Assim, as medidas corretivas devem ser aplicadas o mais cedo possível durante o processo de mudança para se garantir o seu sucesso;
- 2- A integridade: o sucesso de um plano de mudança depende da integridade e da qualidade da equipa encarregue pela sua implementação. As pessoas em questão devem reunir qualidades como a habilidade para resolver problemas, a habilidade de se orientar para os resultados, devem ser metódicas, possuir inteligência organizacional, aceitar a responsabilidade e tolerar a ambiguidade;
- 3- O compromisso: é vital para a motivação dos colaboradores que estes vejam que os líderes da organização apoiam a iniciativa de mudança – todo o apoio é necessário. A comunicação também representa um elemento imprescindível para o sucesso da mudança: os benefícios da mudança devem ser comunicados de forma regular, consistente e clara;
- 4- O esforço: os colaboradores resistirão à mudança se esta os sobrecarregar com uma carga de esforço complementar. Os autores indicam que a carga extra de trabalho e responsabilidades não deve exceder os 10%. Se necessário, as tarefas não essenciais dos colaboradores com cargos fundamentais para implementar a mudança podem ser reduzidas ou retiradas.

O método *DICE* possibilita um diálogo importante entre os líderes de uma organização de forma a se implementar uma mudança bem-sucedida.

Reis (2015: 314-316) menciona a importância da comunicação de risco durante uma situação de crise. A comunicação de risco permite informar, sensibilizar e conscientizar os colaboradores, através de ações ou discursos, de eventuais fatores de risco aos quais estes possam ser confrontados de forma a que a ameaça seja entendida por todos e possa ser gerida da melhor forma possível.

A comunicação de risco deve ser honesta, precisa e clara, de forma a fomentar um clima de confiança tanto na organização, como no público exterior, contribuindo assim para a imagem e reputação positivas da organização.

Segundo o autor, a comunicação de risco permite controlar os pensamentos e as atitudes negativas dos colaboradores quando estes demonstram preocupação ou medo pelo que se está a suceder, proporcionando um ambiente de confiança e credibilidade. Para alcançar este objetivo, é essencial antecipar as questões e preocupações dos colaboradores acerca do problema - uma situação de crise na organização não significa uma situação de crise em termos comunicacionais. Uma comunicação transparente e honesta permite eliminar ou, pelo menos, evitar os boatos e mal-entendidos no seio da organização. Assim, numa situação de crise, o *timing* da comunicação e transmissão da informação é essencial para gerir a crise (Reis, 2015: 316).

Um processo de mudança organizacional é e será sempre difícil e complexo de aplicar, devido às consequências sociais e organizacionais que pode causar. Todavia, o segredo para que um processo de mudança organizacional seja bem-sucedido é uma boa comunicação interna. Esta vai, nomeadamente, permitir aos colaboradores compreenderem e aceitarem a necessidade de mudança e o que está em jogo se esta não for aplicada.

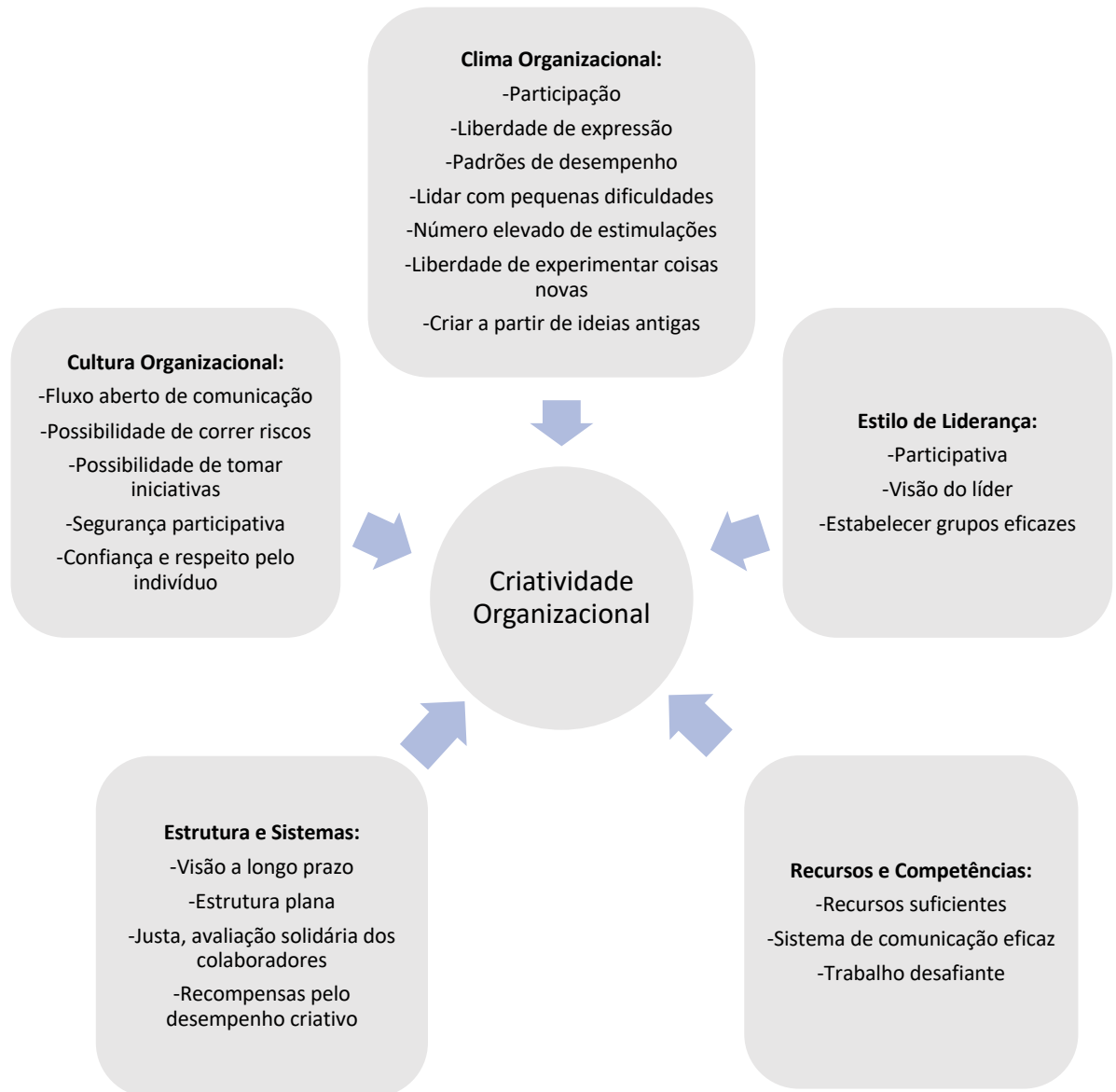
Assim, para que um processo de mudança organizacional seja bem-sucedido, a comunicação interna deve informar os colaboradores sobre a necessidade e o desenrolar do processo de mudança, demonstrando claramente as vantagens do mesmo e geri-lo através de uma comunicação clara, honesta e completa sobre o que se passa.

2. A Influência da Mudança na Criatividade e Inovação nas Organizações

As organizações aspiram cada vez mais a tornarem-se criativas com o intuito de tirarem benefícios para o seu desempenho através da criatividade. No entanto, muitas organizações percebem a criação de um ambiente de trabalho propício à criatividade como um processo a longo prazo e não como uma solução imediata para as dificuldades que enfrentam.

Segundo Andriopoulos (2001: 834-836), a capacidade de uma organização desenvolver a criatividade no seu seio deve começar a nível individual, mas não só. Para o autor, a criatividade organizacional é uma característica vital e muitas vezes desatendida. Um dos principais desafios ao gerar criatividade organizacional, é fomentar uma cultura organizacional que permita resolver problemas e encontrar soluções de forma inovadora. Assim, o autor enuncia cinco fatores organizacionais que estimulam a criatividade num ambiente de trabalho, sendo vitais para a criatividade organizacional: o clima organizacional, o estilo de liderança, a cultura organizacional, os recursos e as competências, e a estrutura e os sistemas de uma organização, como exemplificado na figura 4.

Figura 4 – Fatores que influenciam a Criatividade Organizacional



Fonte: adaptado de Andriopoulos (2001: 336).

Amabile (1997: 40) define a criatividade como a simples produção de algo novo, a apropriação de ideias em qualquer atividade humana quer seja nas ciências, nas artes, na educação, nos negócios ou na vida cotidiana. As ideias têm de ser inovadoras, mas não podem ser estranhas ou excêntricas, têm de se adaptar à organização e ao contexto (Amabile, 1997: 40). Segundo Amabile (1997: 40) e Sternberg (2012: 3), a criatividade representa a primeira etapa da inovação, que consiste na implementação bem-sucedida dessas novas ideias. Logo, a inovação é essencial para o sucesso a longo prazo das organizações; nenhuma empresa que não evolua e que não invista na mudança poderá sobreviver a longo prazo.

Aliás, as empresas que estejam dispostas a investir no seu futuro e a abrir-se à mudança terão uma maior possibilidade de se desenvolverem e de terem sucesso no futuro (Amabile, 1997: 40). Sternberg (2006: 95-96) salienta que a criatividade é, por natureza, geradora de um impulso que permite melhoramentos numa determinada área ou domínio da organização, fazendo-a evoluir graças à criatividade dos colaboradores nessa área ou domínio. Seguindo a mesma linha de pensamento, Shalley *et al.* (2004: 933) acrescentam que o raciocínio criativo dos colaboradores pode revelar-se ser a fonte de inovação, produtividade e sobrevivência das organizações, através das suas ideias novas e inovadoras que podem melhorar produtos, práticas ou procedimentos organizacionais.

Pode considerar-se que a criatividade é fonte de qualquer inovação. Para Sternberg (2012: 3-5), a criatividade é um hábito, ou seja, a inovação deriva inevitavelmente de um hábito. O autor define o hábito como “um padrão de um comportamento adquirido e seguido regularmente até se tornar quase involuntário”. Por se tratar quase de um ato automático, as pessoas têm dificuldade a aperceber-se que estão a desenvolver uma certa forma de criatividade. Deste modo, tal como qualquer outro hábito, a atitude criativa pode ser encorajada ou desencorajada. O autor indica que para estabelecer o hábito da criatividade é necessário gerar ocasiões para que esse hábito exista, estimular as pessoas a agarrar essas oportunidades e recompensá-las quando estão efetivamente a ser criativas. Todavia, o autor adverte que se as organizações querem promover a criatividade, esta não pode ser considerada como uma atitude negativa. Na ausência de oportunidades, incentivos e recompensas, o indivíduo não demonstrará criatividade. Contudo, Shalley *et al.* (2004: 934) alertam para o facto que é imprescindível distinguir a criatividade da inovação: a criatividade alude à criação de ideias novas, mas somente quando estas são implementadas com sucesso na organização é que as ideias podem ser consideradas como inovadoras.

Para Alencar & Fleith (2003: 6), o indivíduo criativo apresenta as seguintes características: curiosidade, entusiasmo, motivação intrínseca, abertura a experiências, persistência, mente geradora de um fluxo de ideias e flexibilidade de pensamento. As autoras acrescentam que a existência de um ambiente social que forneça recursos, reconhecimento e oportunidades permite mais facilmente aos colaboradores gerarem ideias criativas. Por outro lado, Sternberg (2012: 5) estipula que para existir criatividade, são necessárias três aptidões

intelectuais: a “capacidade sintética” de interpretar os problemas de uma forma diferente e não pensar de maneira convencional, a “capacidade analítica” de distinguir as boas ideias das más e a “habilidade prático-contextual” de promover as suas ideias a outras pessoas.

Embora as ideias criativas sejam inovadoras e valiosas, Sternberg (2012: 6) conclui que estas são frequentemente rejeitadas pois o indivíduo com pensamentos inovadores e criativos desafia a multidão que, muitas vezes, tem uma mente fechada. Isto acontece porque as pessoas não percebem ou não querem perceber as vantagens que a criatividade pode trazer à organização. É imprescindível desafiar o *status quo*.

A Teoria do Investimento da Criatividade, avançada por Sternberg & Lubart (1991: 1-31), estipula que são necessários seis recursos fundamentais para a existência da criatividade:

- i) Os processos intelectuais: consistem no conjunto de processos mentais utilizados para a entrada, a transformação e a saída de informações;
- ii) O conhecimento: é necessário conhecer um mínimo uma determinada área ou assunto para se poder ser criativo nela. É preciso conhecer o estado da arte do assunto em questão para de facto se poder ser criativo, e não apenas reinventar de forma criativa algo que já existia à partida;
- iii) Os estilos intelectuais: consiste na tendência de uma pessoa a utilizar determinadas das suas habilidades para a realização de uma tarefa;
- iv) A personalidade: este recurso é particularmente importante, pois, quando um indivíduo está num momento de criatividade, é frequente que se sinta ansioso e/ou nervoso enquanto não tenha conseguido chegar à ideia criativa que pretende. A personalidade do indivíduo é relevante, pois é o que vai determinar se este é capaz de gerir, ou não, a situação e de superar as dificuldades;
- v) A motivação: engloba as forças motrizes necessárias à atitude criativa. A motivação, juntamente com os outros recursos, é essencial para existir um comportamento criativo. A habilidade intelectual, o conhecimento e determinados estilos intelectuais não são suficientes para existir criatividade;
- vi) E o contexto ambiental: a criatividade e o investimento têm de existir num determinado contexto ambiental.

É de notar que, segundo os autores, o comportamento criativo resulta da confluência de certas destas características - por exemplo, um conhecimento profundo de uma determinada área sem motivação, não pode gerar criatividade. Daí ser importante que os recursos sejam convergentes e não isolados. O comportamento criativo revela-se raro, devido à falta de esforço por parte das pessoas para investirem na criatividade, à necessidade de certos recursos existirem em simultâneo e devido ao facto que a maior parte das pessoas não possui níveis elevados de todos os recursos.

Amabile (1997: 39), por seu lado, afirma que não é a motivação extrínseca, resultante de avaliações, supervisão, competição entre indivíduos, instruções hierárquicas ou promessas de recompensas, que mais estimula as pessoas a serem criativas, mas sim a motivação intrínseca. Para Amabile (1997: 39), a criatividade numa organização depende da motivação intrínseca dos colaboradores e, para que ela exista, são necessárias duas coisas: “fazer o que se ama e amar o que se faz”. A criatividade e a motivação intrínseca podem igualmente ser impulsionadas através de um comportamento não controlador por parte dos líderes e quando os colegas de trabalho se apoiam e se estimulam uns aos outros (Shalley *et al.*, 2004: 939).

A Teoria Componencial da Criatividade Individual de Amabile (1997: 42-46) estipula que qualquer pessoa com competências normais é capaz de desenvolver um determinado grau de criatividade, numa certa área de trabalho, invalidando a antiga crença de que a criatividade era uma característica apenas das pessoas criativas (Sternberg & Lubart, 1991: 25). A autora explica igualmente que o ambiente de trabalho pode influenciar tanto o grau como a frequência da atitude criativa. A Teoria apresenta três componentes da criatividade individual (ou da criatividade em pequenos grupos): a experiência, o pensamento criativo e a motivação intrínseca para a realização de uma tarefa (Amabile, 1997: 42-43).

Figura 5 – Modelo Componencial da Criatividade



Fonte: adaptado de Amabile (1997: 43).

Como demonstrado neste modelo, a criatividade manifesta-se quando as capacidades das pessoas coincidem com os seus interesses intrínsecos mais profundos. A criatividade é mais forte se cada componente for igualmente mais forte (Amabile, 1997: 42-43). Amabile (1997: 45-46) afirma que existem três características importantes que determinam se a motivação extrínseca se vai associar, ou não, à motivação intrínseca de forma positiva e reforçar o processo de criatividade: o estado inicial de motivação do indivíduo, o tipo de motivador extrínseco utilizado e o momento em que se manifesta a motivação extrínseca. Por outro lado, salienta que para que a motivação organizacional possa ser geradora de inovação, tem de ser incentivada pela direção. A autora afirma igualmente que os colaboradores podem,

eles próprios, participar no processo de geração de inovação na organização através das suas sugestões (Amabile, 1997: 14-15).

Amabile (1997: 51) conclui assim que o ambiente de trabalho de uma organização pode ser essencial para a criação de novas ideias e para o crescimento inovador da mesma. A autora afirma que grandes mudanças organizacionais, tais como despedimentos, podem ter uma influência na criatividade dos seus colaboradores.

Zhou & George (2001: 682-696) afirmam que a criatividade pode emergir numa organização numa situação de insatisfação dos colaboradores relativamente ao trabalho. Os autores referidos defendem que os colaboradores com um elevado nível de insatisfação no emprego são aqueles que se revelam mais criativos se se encontrarem reunidas um determinado número de condições: se manifestarem um sentimento de compromisso elevado, se receberem *feedback* dos seus colegas e se forem apoiados pela própria organização. Os autores salientam igualmente o facto de que, numa era onde a procura da mudança, da criatividade e da inovação são constantes, em particular se for por iniciativa dos colaboradores, a insatisfação no trabalho pode não ser só prejudicial para o desempenho organizacional. Os autores justificam assim que o descontentamento dos colaboradores pode também levá-los a tomarem um papel ativo na mudança, procurando formas de agir inovadoras e mais eficazes o que, segundo eles, representa “a essência da criatividade” (Zhou & George, 2001: 682).

Zhou & George (2001: 683) diferenciam a criatividade dos colaboradores da inovação organizacional: os autores definem a criatividade como a geração de ideias inovadoras e úteis pelos colaboradores e a inovação como a implementação bem-sucedida dessas novas ideias criativas. Ou seja, “a criatividade dos colaboradores é muitas vezes o ponto de partida da inovação” (Zhou & George, 2001: 683). Todavia, Zhou & George (2001: 694) alertam que os líderes não devem causar insatisfação no trabalho com o intuito de promover a criatividade e a mudança. É bastante provável que, a um determinado momento das suas carreiras, os colaboradores se sintam insatisfeitos, e é recomendado aos líderes considerarem essa insatisfação como uma oportunidade para cultivar a criatividade, em vez de descartarem o assunto como se se tratasse de um problema. Deste modo, a criatividade dos colaboradores

é portadora de ideias inovadoras que podem não só sanar a insatisfação no trabalho, como também reforçar o desempenho organizacional.

A mudança pode, por conseguinte, ser geradora de criatividade e inovação nas organizações se os colaboradores forem motivados intrinsecamente, se tiverem acesso aos recursos necessários e se beneficiarem do conhecimento necessário e do apoio das organizações. Com estas condições reunidas, as organizações têm a possibilidade de melhorar o seu desempenho e, sobretudo, de assegurar a sua perenidade através da mudança, da criatividade e da inovação, apoiadas por colaboradores motivados e eficazes.

3. A Construção de uma Perceção Positiva da Mudança

Como já referido anteriormente, a comunicação é essencial durante um processo de mudança, de modo a permitir que os colaboradores compreendam, aceitem e participem ativamente nesta (Cunha *et al.*, 2003: 705; Cobut & Donjean, 2015: 102). É sob esta perspetiva que se insere a construção de uma perceção positiva da mudança através da comunicação.

Barrett (2002: 227) afirma que a mera existência de uma equipa de comunicação numa organização representa uma vantagem e uma mudança em si, porque muitas são as organizações que ainda não a possuem. Se a equipa de comunicação for eficaz, a organização verá melhorias no seu funcionamento e durante um eventual processo de mudança. No entanto, a autora defende que o impacto da equipa dependerá dos meios disponibilizados para melhorar a comunicação no seio da organização. Logo, é também importante que a equipa de comunicação avalie a comunicação individual de cada colaborador e da organização em geral, sem nunca deixar de recompensar as comunicações eficazes durante um processo de mudança. A comunicação é extremamente importante durante um processo de mudança, pois permite manter a organização unida durante esse processo de reestruturação que, muitas vezes, é crítico (Barrett, 2002: 231).

Para que os colaboradores aceitem positivamente a mudança, é fundamental que esta seja claramente explicada no seio da organização (McCalman & Paton, 1992: 8). Os autores referem que os colaboradores têm uma tendência natural para aceitar a mudança e querer

participar no processo, mas são os líderes que criam obstáculos à sua aceitação pelo receio de comunicar claramente sobre esta. Se as razões que justificam a necessidade da mudança forem corretamente expostas, as pessoas irão mais facilmente aceitar a necessidade do processo de mudança. É importante que todas as pessoas envolvidas num processo de mudança sintam que são diretamente envolvidas por este processo e partilhem uma visão comum e positiva da mudança (McCalman & Paton, 1992: 10). Muitas vezes, o fator que leva a que a mudança não seja bem-sucedida é uma gestão inadequada de pessoas, que dificulta a implementação do processo de mudança (McCalman & Paton, 1992: 11). O papel do líder nesta situação é, por conseguinte, determinante para uma gestão correta do processo de mudança (Cunha *et al.*, 2003: 693).

Segundo Goleman (2004: 1), os melhores líderes distinguem-se pela sua inteligência emocional. A inteligência emocional repousa sobre um conjunto de cinco características que permitem ao líder e aos seus colaboradores maximizarem o respetivo potencial:

- i) Autoconsciência: conhecer os seus limites, as suas forças, as suas fraquezas, os seus valores e o seu impacto nos outros;
- ii) Autorregulação: controlar ou redirecionar impulsos e humores negativos;
- iii) Motivação: disfrutar do seu sucesso;
- iv) Empatia: capacidade de compreender a faceta emocional das outras pessoas;
- v) Capacidade de sociabilização: construção de um relacionamento com os outros para os orientar nas direções desejadas.

Deste conjunto de cinco características, a que se destaca para o nosso estudo é a empatia. Numa organização onde ocorre um processo de mudança, os líderes têm de saber gerir as pessoas de modo a que estas não encarem abandonar a organização por apreensão relativamente ao seu futuro ou por medo do processo de mudança. O autor defende que a empatia permite, nomeadamente, reter o talento na organização (Goleman, 2004: 9). Reter os melhores colaboradores é um fator essencial para uma organização porque, quando os colaboradores abandonam a organização, levam consigo um precioso conhecimento da mesma. Para Goleman (2004: 9), a empatia é necessária para promover o desenvolvimento e manter aqueles que representam uma mais valia para a organização. Tal como McCalman

& Paton (1992: 93) afirmam: “uma organização bem-sucedida (...) toma conta dos seus colaboradores”.

Cunha *et al.* (2003: 694-695) avançam, por outro lado, que os líderes têm a responsabilidade de fomentar ambientes organizacionais propícios à mudança. São os líderes que têm de assumir o papel de criar uma visão de mudança com sentido (Cunha *et al.*, 2003: 711). Por outro lado, Cobut & Donjean (2015: 100-102) colocam em evidência como o processo de mudança pode ser positivado e aplicado com êxito através da implementação de uma comunicação positiva dos responsáveis da mudança ao resto dos colaboradores sobre os progressos realizados, as metas alcançadas e as ações bem-sucedidas, de forma a positivar a mudança e a garantir o sucesso da sua implementação.

Rego & Cunha (2014: 1) enunciam outras características essenciais para o desempenho de um papel eficaz enquanto líder. Num artigo, os dois autores falam de “humbição³” – amálgama para humildade e ambição - como uma qualidade essencial que os líderes devem possuir de forma a ultrapassarem as dificuldades encontradas, aprenderem com os erros cometidos e obterem a devida participação dos colaboradores. Os autores notam que não se deve confundir a humildade com timidez, falta de ambição, sentimento de inferioridade ou passividade por parte dos líderes. Muitas pessoas têm a ideia errada de que os líderes mais eficazes ou mais bem-sucedidos são arrogantes, mas nem sempre é verdade (Rego & Cunha, 2014: 2). Os autores explicam ainda que o sucesso é errado e frequentemente associado à arrogância, pois as pessoas arrogantes passam mais tempo a vangloriar-se e a promover-se do que as pessoas humildes. Os autores sublinham ainda o facto de que a arrogância em certos líderes não os torna mais eficientes. Bem pelo contrário, os líderes que demonstram uma capacidade maior de humildade não se vangloriam dos seus sucessos, celebram os êxitos dos seus colaboradores, promovem a coesão das equipas, nutrem um ambiente de credibilidade e inspiram confiança (Rego & Cunha, 2014: 2-3). Os referidos autores descrevem assim os líderes humildes como aqueles que possuem a sensatez necessária para tomar decisões, procuram e aceitam conselhos que possam ser benéficos, são abertos a novas

³ Foi William Taylor quem utilizou o termo « humbição » para designar os líderes eficazes que aliam humildade com ambição (Rego & Cunha, 2014 : 2).

ideias, reconhecem e aprendem com os erros, são objetivos quanto às suas capacidades, respeitam os outros, partilham distinções, dão o devido reconhecimento às pessoas, evitam despesas desnecessárias e não se ostentam. Outra particularidade dos líderes humildes é a sua vontade de compreender as diferentes tarefas dos seus colaboradores não hesitando em ir ao seu encontro e compartilhar tarefas com eles para melhor entenderem as dificuldades que eles podem enfrentar. Desta forma, os líderes humildes mostram o exemplo e inspiram os colaboradores. Esta faceta torna os líderes, mais credíveis e respeitados pelos colaboradores da organização (Rego & Cunha, 2014: 3).

Rego & Cunha (2014: 5) explicam ainda que a humildade pode deixar transparecer uma imagem de fraqueza se o líder não demonstrar outras características como a coragem, a persistência e a integridade. No entanto, cabe ao líder entender até que ponto ele pode demonstrar a sua humildade, pois a humildade pode levar a uma perda de ambição e gerar comportamentos abusivos ou inadequados por parte de outras pessoas. Os autores referem assim que os líderes devem demonstrar não apenas humildade, mas também sensatez e prudência nas suas ações.

Os referidos autores concluem que “a humildade dos líderes pode ser considerada uma vantagem competitiva para a organização, pois é valiosa, rara, insubstituível e difícil de imitar” (Rego & Cunha, 2014: 4). Se os líderes forem arrogantes, podem representar um perigo para a organização pois podem tomar más decisões, ignorar certos riscos e, sobretudo, não aprender com os erros cometidos. A humildade dos líderes representa um traço de personalidade vital num mundo em que as organizações estão em constante evolução e concorrência.

Por outro lado, Miranda (2013: 171) sustenta que a necessidade imprescindível de mudança nas organizações se deve, nomeadamente, à proliferação das tecnologias de informação e comunicação, à hipercompetitividade, à desregulamentação e à maior abertura dos mercados, aos novos modelos de negócio, aos consumidores cada vez mais exigentes e aos ciclos de vida cada vez mais curtos dos produtos. Neste contexto, a autora sublinha a importância de criar e manter uma reputação positiva nas organizações através dos significados e das emoções provocados nos outros (Miranda, 2013: 178-181). Para usufruir

de uma reputação positiva, os líderes politicamente habilidosos devem fazer da gestão da reputação uma prioridade, praticando o bem. Todavia, a autora alerta que a reputação de uma organização é vulnerável: pode levar muito tempo a gerar e pode ser destruída muito rapidamente. Os líderes são responsáveis por manter a boa reputação das suas organizações.

A construção de uma percepção positiva da mudança é absolutamente fundamental, porque o processo de mudança organizacional apenas pode ser aplicado se os colaboradores compreenderem e aceitarem os benefícios que este processo pode representar para a organização. Para tal, os líderes responsáveis por aplicarem a mudança devem certificar-se que esta é corretamente comunicada aos colaboradores, e entendida, para que estes participem e contribuam a curto e longo prazo para o sucesso da sua implementação.

CAPÍTULO IV - Enquadramento da Empresa em Estudo e Memória Descritiva do Estágio

1. Apresentação do RTL Group

Figura 6 – Logótipo do RTL Group



Fonte: RTL Group (2018a).

O RTL Group – Rádio Televisão Luxemburgo⁴ – é um grupo audiovisual luxemburguês e é, atualmente, o maior grupo de televisão e de rádio da Europa, com presença igualmente em alguns países na América, Ásia e Oceânia, e um dos maiores produtores de televisão e de distribuição de conteúdos do mundo com a sua filial *Fremantle Media* (RTL Group, 2018a). O grupo ocupa igualmente um lugar importante na área digital e dos vídeos em linha, e possui um fornecedor de serviços técnicos para as áreas do audiovisual, da informática e das telecomunicações (RTL Group, 2018b). Cerca de 11 000 colaboradores trabalham no RTL Group (2018b).

⁴ *Radio Télévision Luxembourg.*

O grupo possui ou participa no capital de 60 canais televisivos em 8 países europeus: na Alemanha, na Bélgica, na Croácia, em Espanha, em França, na Hungria, no Luxemburgo e nos Países-Baixos (RTL Belgium, 2018a). O *RTL Group* possui igualmente 31 estações de rádio distribuídas por 6 países europeus: na Alemanha, na Bélgica, em Espanha, em França, no Luxemburgo e nos Países-Baixos (RTL Belgium, 2018a). A área de atividade principal do grupo é a produção e a distribuição de conteúdos com o objetivo de entreter, informar e promover a participação de públicos do mundo inteiro (RTL Group, 2018c). A empresa alemã Bertelsmann é o acionista maioritário do *RTL Group* (2018b).

Origem da Empresa

A Rádio Luxemburgo – antepassado da RTL - foi criada em 1924 quando um amador de rádio e comerciante, François Anen, e o seu irmão, Marcel Anen, decidiram instalar um transmissor no sótão de sua casa (RTL Belgium, 2018b). Em 1929, François Anen aliou-se a Henry Etienne e a Jean Le Duc para criar a Sociedade Luxemburguesa de Estudos Radiofónicos (a SLER)⁵ (RTL Belgium, 2018b). Em seguida, a SLER tornou-se na Companhia Luxemburguesa de Radiodifusão (CLR)⁶ em 1931 (RTL Belgium, 2018b). Nesta altura, a CLR apenas possuía uma estação de rádio, a Rádio Luxemburgo (RTL Belgium, 2018b). A partir de 15 de Março de 1933, a Rádio Luxemburgo começou a ser transmitida em toda a Europa em 3 línguas: em alemão, em francês e em inglês (RTL Belgium, 2018b). A CLR tornou-se na Companhia Luxemburguesa de Teledifusão (CLT)⁷ em 1954 e começou um novo domínio de atividade com os programas televisivos transmitidos a partir de Janeiro de 1955 com o lançamento da Televisão Luxemburgo⁸ (RTL Belgium, 2018b).

Em Janeiro de 1997, enquanto a empresa lançava uma miríade de estações de rádio e de televisão, ocorreu a fusão entre a CLT e a UFA – empresa alemã de produção e de

⁵ *Société Luxembourgeoise d'Études Radiophoniques (SLER)*.

⁶ *Compagnie Luxembourgeoise de Radiodiffusion (CLR)*.

⁷ *Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT)*.

⁸ *Télé Luxembourg*.

distribuição cinematográfica – que deu origem à CLT-UFA (RTL *Belgium*, 2018b). O RTL *Group* foi criado em 2000 quando ocorreu uma nova fusão entre a CLT-UFA e a empresa britânica Pearson TV (RTL *Group*, 2018a). A empresa tem trabalhado continuamente em diversificar as suas atividades desde a criação do grupo.

Missão e Valores

Entreter, informar e promover a participação do público são os objetivos fundamentais da missão do RTL *Group* redefinidos em 2016, de modo a adaptá-los ao contexto em que a empresa se insere atualmente (RTL *Group*, 2018c). A antiga missão da empresa visava a expansão geográfica das suas atividades de difusão. Hoje em dia, com a evolução das tecnologias de informação e de comunicação, e com a nova forma de consumo de conteúdos televisivos, a empresa viu-se obrigada a redefinir a sua missão de acordo com os objetivos que a empresa deseja realizar (RTL *Group*, 2016).

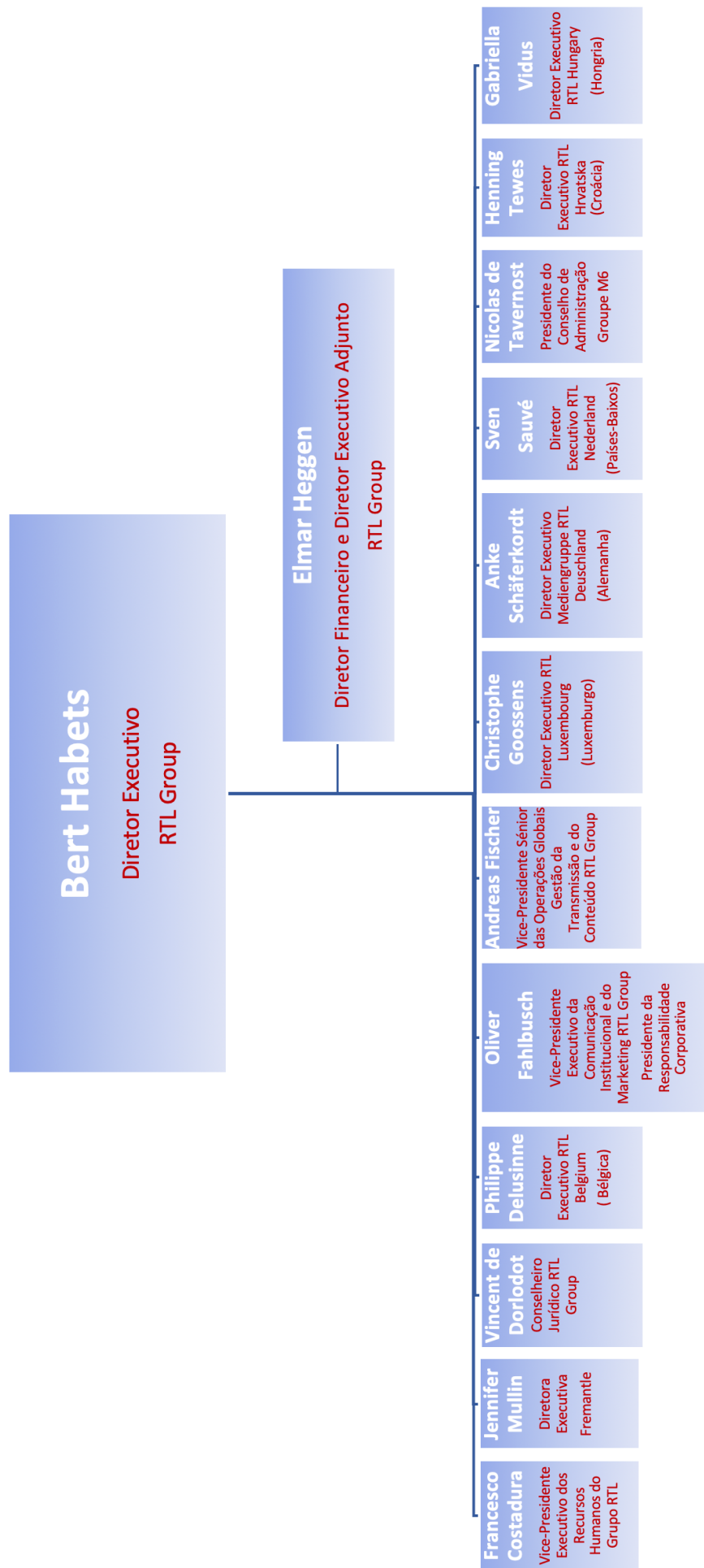
A mensagem da nova missão do grupo é essencialmente a vontade de moldar o mundo dos meios de comunicação através da transmissão, do conteúdo e da vertente digital no mundo inteiro (RTL *Group*, 2016). O RTL *Group* (2016) pretende estar na vanguarda da inovação, incentivando os seus colaboradores a desenvolverem conteúdos mais criativos e mais emocionantes. O objetivo da nova missão é, tal como o antigo, entreter, informar e promover a participação do público no mundo inteiro, mas com um toque original e inovador (RTL *Group*, 2016). A nova missão do grupo inclui também a forma como o RTL *Group* (2016) comunica com o mundo exterior e com os seus colaboradores internos.

Em relação aos valores, o mais importante para a empresa é criar um ambiente onde os seus colaboradores possam evoluir, dar asas à sua criatividade e ter liberdade para enfrentarem novos desafios (RTL *Group*, 2018d). A independência e a diversidade dos colaboradores, dos conteúdos e das diferentes atividades são igualmente muito importantes para o RTL *Group* (2018d) de maneira a criar um futuro entusiasmante. Os valores da empresa resumem-se, por conseguinte, aos seguintes aspetos:

- ✓ Direito a tratamento justo, digno e respeitoso;
- ✓ Igualdade de oportunidades;

- ✓ Local de trabalho diversificado;
- ✓ Pessoas tratadas com cortesia e honestidade;
- ✓ Liberdade de expressão (RTL *Group*, 2018d).

Figura 7 – Organograma do RTL Group



Fonte: adaptado do RTL Group (2018e).

2. Apresentação da RTL Belgium

Figura 8 – Logótipo da RTL Belgium



Fonte: RTL Belgium (2018a)

A RTL Belgium é uma subsidiária do Grupo RTL. O sucesso dos seus programas tanto na televisão como na rádio tornaram a empresa na líder do mercado francófono na Bélgica (RTL Belgium, 2018b).

Cerca de dois milhões de telespectadores vêm todos os dias um dos três canais de televisão da empresa: RTL-TVi, Club RTL ou Plug RTL (RTL Belgium, 2018b). A rádio atrai cerca de 600 000 auditores por dia numa das suas duas estações, a Bel RTL ou a Radio Contact (RTL Belgium, 2018b). O site em linha da RTL Info, com conteúdos sobre a atualidade nacional e internacional, regista cerca de 275 000 visitantes por dia (RTL Belgium, 2018b). A RTL Belgium (2018b) possui ainda uma terceira estação de rádio, a Mint FM, que se encontra disponível em linha e que é apenas transmitida em algumas cidades do país, e a IP Belgium, uma agência publicitária para a televisão, a rádio e o digital.

Origem da Empresa

Em 1982, o canal Televisão Luxemburgo passou a chamar-se RTL Televisão⁹ (RTL *Belgium*, 2018b). O grupo Audiopresse - empresa que pertence aos editores da imprensa quotidiana francófona belga, e que detém e gere uma parte minoritária do grupo RTL *Belgium* – elegeu, em 1985, a RTL Televisão como canal de televisão comercial e assinou uma convenção-quadro com a CLT (RTL *Belgium*, 2018b). Foi assim que em 1985 o grupo Audiopresse, a CLT e a sua filial belga, a TV TEAM, criaram a empresa TVi AS (RTL *Belgium*, 2018b).

O canal de televisão RTL-TVi¹⁰ foi criado em 1987 e as rádios Bel RTL e Radio Contact foram lançadas em 1991 (RTL *Belgium*, 2018b). Os canais de televisão Club RTL e Plug RTL foram lançados em 1995 e em 2004, respetivamente (RTL *Belgium*, 2018b). Através dos diferentes canais de televisão e das diferentes rádios, e com parcerias com outras marcas, a RTL *Belgium* (2018b) lançou tarifários e aplicações para telemóveis, e um serviço de vídeo a pedido.

O sucesso da RTL *Belgium* deve-se à sua determinação e eficácia de se reinventar constantemente e de criar uma cumplicidade com os telespectadores, os auditores, os publicitários e os consumidores (RTL *Belgium*, 2018b). Este sucesso é igualmente devido a uma equipa dinâmica que trabalha todos os dias com paixão e entusiasmo.

Missão, Visão, Valores e Compromissos

Quando chegou a altura de realizar as entrevistas na RTL *Belgium* – que tiveram início a 12 de Junho de 2019 - com os colaboradores que aceitaram participar nesta investigação, fui informada que, apenas na véspera, tinham sido apresentados a todos os membros da organização a nova missão, a nova visão e o novos valores da empresa que foram

⁹ *RTL Télévision.*

¹⁰ Abreviatura para Rádio Televisão Luxemburgo – Televisão Independente.

recentemente redefinidos. Todavia, esta informação ainda não foi divulgada em linha no *site* da RTL *Belgium* e, por essa razão, ainda não foi apresentada ao público e constitui uma informação interna. Decidi apresentar neste subcapítulo ambas as versões, a antiga que continua a ser aquela apresentada em linha e a nova que me foi disponibilizada por Christopher Barzal (responsável da comunicação interna na RTL *Belgium*), pois parece-me interessante e relevante entender a diferença e a evolução da missão, da visão e dos valores da organização.

As antigas diferentes missões atribuídas à RTL *Belgium* (2018c) incluíam:

- Produção, seleção e exploração dos melhores conteúdos audiovisuais com destino ao público francófono belga e luxemburguês através das marcas fortes e líderes de mercado que integravam o grupo;
- Inovação constante tanto na forma como nas temáticas abordadas nos programas e adaptação aos novos meios de distribuição desses conteúdos em todo o tipo de plataformas;
- Vontade de estar próximo do seu público, de informar sobre a atualidade belga, de estar presente nos eventos importantes, de falar com e sobre as pessoas, nomeadamente através de diversos programas de informação e de proximidade.

A nova missão da RTL *Belgium* apresentada a 11 de Junho de 2019 a todos os colaboradores da organização consiste em “Para vós. Convosco. Apaixonadamente” (RTL *Belgium*, 2019). A ideia por trás destas palavras é pensar e viver coletivamente. A RTL *Belgium* (2019) representa muito mais do que um meio de comunicação social, são “criadores de momentos, de histórias, de conteúdos, de oportunidades e de encontros” com o intuito de criar um elo entre os indivíduos. Para a empresa, esta união entre as pessoas em conjunto com a paixão gere força. Para informar, divertir e inspirar os telespectadores e os auditores, os conteúdos tanto da rádio como da televisão são pensados por Belgas, para os Belgas. Assim, a vida e as vontades do público são a inspiração por trás da criação dos conteúdos, pois a RTL *Belgium* orgulha-se da proximidade que usufrui com os seus telespectadores e auditores.

Durante o período em que estagiei na RTL *Belgium*, a frase frequentemente usada pelos colaboradores como o *moto* da empresa era “a família RTL”. A empresa fomenta uma

proximidade não só com o seu público, com o qual procura interagir, mas também com os seus colaboradores.

A visão da RTL *Belgium* (2019) comunicada a 11 de Junho aos colaboradores é a seguinte: “Autêntico criador de emoções”. Para a organização, o mais importante é criar emoções e partilhá-las com o seu público, quer seja através de eventos públicos ou da última tecnologia disponível, a organização aspira a que os telespectadores e auditores vejam e vivam as coisas em grande (RTL *Belgium*, 2019). Tudo o que é pensado e realizado na organização, é feito de forma humana porque, segundo a RTL, não há maior linguagem universal que aquela do coração.

Tabela 6 – Valores da RTL *Belgium*

Popular	Atitudes	Polivalente	Pessoas	Desempenho
Proximidade	Ousadia	Líder e desafiadora	Celebridades	Eficaz
Líder	Criatividade	Visionária e próxima	Apresentadoras	Profissional
Audiência	Pro-atividade	Popular e informativa	Glamour	Líder de tecnologias
Interação	Inovação	Profissional e emocional	Sedução	Líder de tendências
Mobilizador	Inspiração		Paixão	Líder de audiências

Fonte: adaptado da RTL *Belgium* (2018d).

A tabela 6 apresenta os valores da RTL *Belgium* tal como estes estão apresentados em linha ainda até hoje. No entanto, a organização retrabalhou também os seus valores para chegar aos novos, que são “Espírito de família, criatividade/audácia e sucesso” (RTL *Belgium*, 2019). As ideias que originaram estes valores foram:

- Espírito de família: todos os colaboradores se cumprimentam na RTL *Belgium*; todos se apoiam uns aos outros em momentos difíceis; as emoções são vividas no

dia-a-dia por todos em conjunto; ninguém julga os outros; ninguém está nunca sozinho e o espírito de família é privilegiado ao espírito de equipa;

- Criatividade/audácia: na RTL *Belgium* não se tem medo de nada; a ousadia é uma mais valia; não há limites para a sua imaginação ou criatividade; é preciso tentar e ousar sempre, mesmo que leve tempo, nunca se pode baixar os braços; os maiores sucessos às vezes provêm das ideias menos prováveis;
- Sucesso: a RTL *Belgium* trabalha em primeiro lugar e acima de tudo para o seu público. Mesmo se, por vezes, existem coisas que correm menos bem, a maior parte das vezes são um sucesso. Não quer dizer que na RTL *Belgium* sejam os melhores, mas existe a vontade de realizar um bom trabalho e de alcançar o seu objetivo, não importa as dificuldades ou os obstáculos encontrados. A RTL *Belgium* redobrá sempre o seu esforço para que os resultados esperados sejam os melhores possíveis.

A RTL *Belgium* (2018e) é também uma empresa que assume diversos compromissos que fazem parte integrante da sua identidade e do seu modo de funcionar. O primeiro compromisso fundamental da empresa é a responsabilidade social, desenvolvida a nível europeu por todo o grupo RTL, que consiste na organização e participação numa série de eventos e causas sociais importantes (RTL *Belgium*, 2018e). Durante estes eventos, todas as equipas da empresa são, em geral, mobilizadas para contribuir e participar no sucesso de tais operações.

A empresa assume igualmente um forte compromisso ambiental. O edifício da RTL *Belgium* (2018e), chamado a RTL *House*, foi construído de maneira a respeitar as normas ecológicas e conta com 480 painéis fotovoltaicos. Uma vez por ano, é organizado um *Green Day* na empresa de maneira a sensibilizar os colaboradores a contribuírem para a causa ambiental (RTL *Belgium*, 2018e). Pequenas atitudes podem fazer a diferença, nomeadamente não utilizar mais de um copo de papel por dia para tomar café ou beber água, não imprimir mais folhas do que for necessário, ou ainda não abrir janelas com o aquecimento ligado. A organização procura reciclar tudo quanto é possível. Por fim, os colaboradores são igualmente incentivados a praticarem *carsharing* ou a utilizarem os transportes públicos para limitarem a poluição causada pela utilização excessiva de carros.

A RTL *Belgium* (2018e) ajuda igualmente a Cruz Vermelha através de doações de sangue organizadas duas vezes por ano e da organização de múltiplas operações que têm como objetivo angariar fundos para prestar assistência em diversas catástrofes no mundo inteiro.

O último grande compromisso da RTL *Belgium* (2018e), e o mais simbólico, é sem dúvida o *Télévie*. Trata-se de uma grande operação caritativa, organizada ao longo de cada ano, para angariar fundos para o FNRS¹¹. Esta organização tem como missão a investigação de tratamentos para lutar contra o cancro. Em 2018, o *Télévie* festejou os seus 30 anos e, graças a esta operação, todos os anos são angariados milhões de euros que contribuem para a descoberta de tratamentos que ajudam a salvar vidas. A grande noite do *Télévie* é organizada todos os anos durante a Primavera graças ao esforço e à dedicação de todas as equipas da RTL *Belgium*. Outras mobilizações de diversas associações, das famílias afetadas pela doença ou ainda de artistas de todos os horizontes, nomeadamente alguns muito populares no mundo francófono, contribuem para angariar fundos ao longo do ano que são adicionados ao montante total.

Com estes compromissos, a RTL *Belgium* aspira a estar presente na sua comunidade, tanto como empresa, empregadora ou meio de comunicação (RTL *Belgium*, 2018e). A característica que mais define a empresa é a sua vontade de proximidade da população (RTL *Belgium*, 2018e).

Plano de Transformação #Evolve

A 14 de Setembro de 2017, a direção da RTL *Belgium* convocou o conselho de administração para anunciar o despedimento de 105 dos cerca de 800 colaboradores que a empresa emprega (cerca de 500 funcionários, cerca de 100 *freelancers* regulares e cerca de 200 *freelancers* ocasionais) (*Le Soir*, 2017). Quase todos os departamentos da RTL *Belgium* foram impactados por despedimentos, à exceção da rádio que é extremamente rentável e que necessita de poucos meios (*L’Echo*, 2017).

¹¹ *Fonds de la Recherche Scientifique.*

Embora a empresa não estivesse em dificuldades financeiras, a direção da empresa justificou a necessidade desta mudança organizacional por diferentes razões. A primeira razão evocada para esta mudança foi a diminuição das receitas publicitárias, causada pela chegada da TF1¹² ao mercado belga (*L'Echo*, 2017; *Le Soir*, 2017). O canal de televisão francês passou também a anunciar publicidade belga, o que se traduzirá numa perda de 15 a 20 milhões de receitas anuais para a RTL *Belgium* (*L'Echo*, 2017). Antes da TF1 chegar ao mercado belga, as publicidades belgas não eram anunciadas em França, apenas na Bélgica. A segunda razão que levou a este plano de reestruturação foi a forte diminuição do mercado publicitário, devido a uma redução de investimentos, que causaria igualmente perdas importantes de dividendos se a direção não tomasse medidas (*L'Echo*, 2017). A evolução do tipo de consumo dos novos meios de comunicação representa o terceiro fator que levou a esta necessidade de transformação (*L'Echo*, 2017; *Le Soir*, 2017). Hoje em dia, os consumidores têm a opção de consumir programas televisivos nos seus telemóveis ou ecrãs tácteis sem publicidade, ou ainda numa miríade de plataformas, como o *YouTube* ou o *Netflix* (*L'Echo*, 2017; *Le Soir*, 2017). Por fim, Philippe Delusinne, administrador delegado da empresa, argumentou ainda que a RTBF¹³, concorrente público da RTL *Belgium*, beneficia de uma série de financiamentos públicos e de regras mais ligeiras, o que torna a concorrência árdua (*L'Echo*, 2017; *Le Soir*, 2017). Devido a estes fatores, o plano de reestruturação *#Evolve* tornou-se vital para que a RTL *Belgium* sobreviva e prospere num meio que está em permanente evolução.

Este processo de mudança organizacional que se iniciou em Setembro de 2017 foi concluído em meados do mês de Março de 2018 com o despedimento efetivo de 88 colaboradores, tendo sido possível salvar 17 empregos (*La Libre*, 2018).

O Plano de Reestruturação, batizado *#Evolve*, conta com cinco principais mudanças no seio da organização:

- **Agência publicitária (IP *Belgium*):** os diferentes departamentos (televisão, rádio e digital) foram fusionados. A agência vai concentrar-se no *Big Data*, de forma a melhor apreender as

¹² *Télévision française 1*: primeiro canal de televisão generalista nacional francês.

¹³ Abreviatura para Rádio Televisão belga da Comunidade francesa.

necessidades do consumidor, criar novos formatos publicitários e adaptar os seus modos de comercialização;

- **Redação:** este departamento foi organizado sob o princípio de *Fast News/Slow News* para responder à necessidade de divulgar a informação de maneira reativa e explicativa em todas as plataformas. Para tal, o departamento sofreu alterações na sua estrutura e no seu modo de funcionamento;

- **Produção:** este departamento foi provavelmente aquele que sofreu a maior mudança. O plano *#Evolve* criou uma plataforma interna de produção única de multitarefas, multimarcas e multimédia desfazendo assim as antigas equipas onde cada programa televisivo tinha o seu produtor. A produção passou a ser organizada por projetos e os modos de funcionamento e de exploração foram adaptados. Um produtor está agora encarregue de produzir e gerir todos os programas televisivos;

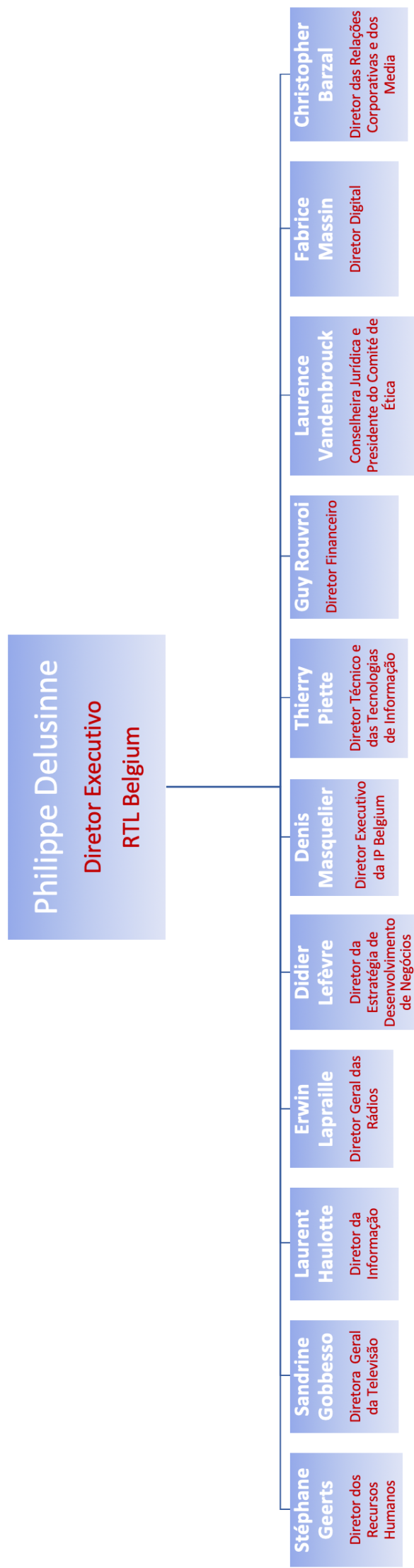
- **Digital:** a empresa lançou uma nova plataforma de televisão (*catch-up TV*) gratuita – *RTL Play* – financiada pela publicidade, e uma melhor integração das extensões digitais durante a criação de conteúdos;

- **Estrutura Organizacional:** a *RTL Belgium* pretende otimizar a sua organização e o seu funcionamento de forma a reforçar a interligação da televisão, da rádio e do digital (*L’Echo*, 2017; *Le Soir*, 2017).

Como o plano de reestruturação *#Evolve* envolvia um despedimento coletivo, foi acionado o processo Renault. O nome deste processo tem origem no despedimento coletivo de colaboradores da fábrica Renault em Vilvoorde, em 1997 (*RTBF*, 2018). Desde este incidente – que resultou na perda de várias centenas de empregos e que traumatizou profundamente a sociedade belga - a legislação laboral belga foi modificada e o período de consulta obrigatória após um despedimento coletivo tem o nome, na Bélgica, de Processo Renault (*RTBF*, 2018). Este processo ocorre em dois tempos: uma fase de informação e uma fase de negociação. Na primeira fase, o empregador tem o dever de informar e de ouvir os seus colaboradores sobre o processo em curso (*RTBF*, 2018). A segunda fase consiste em negociar os termos da cessação de atividade das pessoas afetadas pelos despedimentos, com o objetivo de minimizar o impacto social dos mesmos (*RTBF*, 2018).

Este processo de Mudança Organizacional foi único na história da RTL *Belgium*. Tratou-se de um procedimento longo, difícil e doloroso para toda a família RTL. Oitenta e oito colaboradores foram despedidos e, aqueles que ficaram, tiveram não só de retomar o trabalho sem os seus antigos colegas, como também de aprender a realizar novos e mais numerosos objetivos com equipas reestruturadas e de menor dimensão.

Figura 9 – Organograma da RTL Belgium



Fonte: adaptado da RTL Belgium (2018f).

3. Memória Descritiva do Estágio

Figura 10 – RTL *House*



Fonte: RTL *Belgium* (2018e).

O meu estágio curricular foi realizado de 4 de Setembro de 2017 a 2 de Março de 2018 na RTL *House* (figura 10), em Bruxelas. Este estágio revelou-se extremamente gratificante pela diversidade de tarefas e de encontros pessoais e constituiu um verdadeiro desafio. Representou uma experiência muito rica pela perspectiva que me ofereceu do funcionamento da organização em questão e abriu-me, seguramente, novos horizontes profissionais.

O estágio foi realizado no departamento de operações de marketing que é relativamente recente, com cerca de 2 anos, e que tem como objetivo criar operações de marketing de conteúdo que informem o público de maneira criativa e lúdica. Estas operações de marketing de conteúdo são sempre associadas a um programa televisivo que corresponde ao tema da operação. O intuito é promover esse programa televisivo através de um evento que vai ao encontro dos telespectadores.

Ao longo dos seis meses de estágio, o departamento onde trabalhei sofreu algumas alterações devido à reestruturação organizacional que estava a decorrer – o Plano *#Evolve*. Quando

inicie o estágio, o departamento era constituído por Charlotte Baut, antiga apresentadora, responsável pelo departamento e supervisora do meu estágio, e por outra estagiária, Tatiana Gabrielli. Devido à reestruturação da empresa, a responsável do departamento, Charlotte Baut, aceitou ser produtora do programa *Place Royale*¹⁴ temporariamente, quando o antigo produtor do programa foi promovido a diretor dos programas da rádio Bel RTL. Sem nunca deixar de supervisionar e orientar o seu departamento, Charlotte Baut foi assistida por Charline Hap, jornalista, que aceitou prestar a sua ajuda neste período de transição. Pouco depois da chegada de Charline Hap, a estagiária que trabalhava comigo foi transferida para outro departamento. Nos 3 meses seguintes, trabalhei no departamento apenas com a Charline Hap, sob a supervisão de Charlotte Baut. No final de Janeiro, Charline Hap concluiu a sua missão e regressou às suas funções de jornalista. Charlotte Baut terminou igualmente a sua função como produtora e regressou ao departamento de operações de marketing com um reforço de equipa: uma nova assistente, Kunjok Manneke, e uma nova estagiária, Charlotte Colin. Este reforço foi necessário devido ao êxito das operações de marketing de conteúdo que exigiu a contratação de uma equipa para levar a cabo as cerca de 20 operações previstas para 2018 (quatro vezes mais do que em 2017).

Estas operações de marketing de conteúdo são uma maneira para a organização de realizar uma comunicação externa eficaz. Estes eventos permitem não só ir ao encontro do público para promover a marca em questão, como também de informá-lo e interagir com ele de forma original.

¹⁴ Programa televisivo transmitido pela RTL-TVi que relata as novidades das famílias reais e de certas celebridades do mundo inteiro.

Tabela 7 - Objetivos de Estágio

- Criar conteúdos de marketing
- Participar em eventos
- Organizar eventos
- Desenvolver ideias originais para a organização de eventos
- Desenvolver um espírito de grupo
- Participar no crescimento deste novo departamento
- Demonstrar rigor, organização, criatividade e curiosidade

Tabela 8 – Funções desempenhadas

- Criação de conteúdos para as diversas exposições: redação do conteúdo integral da exposição, seleção de ilustrações e contacto direto com a infografista para a impressão e organização dos diferentes painéis da exposição;
- Organização de eventos (exposições - *RTL TVi près de chez vous*, jantares de Gala *Place Royale - RTL TVi près de chez vous*, Gala *Télévie*, eventos *Top Chef*): *brainstorming* para identificação de sugestões de criação dos novos eventos, aquisição do material necessário, contacto direto com os convidados para a reserva e pagamento dos jantares de Gala, assistente de evento durante as exposições e jantares de Gala, onde fui responsável pela gestão da equipa de assistentes de evento;
- Gestão e publicação de conteúdos na rede social *Facebook*: publicação de fotografias e vídeos de todos os eventos organizados destinados a publicitar os eventos e resposta às mensagens e comentários dos telespectadores;
- Resposta ao correio eletrónico dos telespectadores: resposta aos *emails* enviados à *RTL Belgium* pelos telespectadores. Estes *emails* incluíam essencialmente elogios, perguntas ou queixas sobre os diferentes programas televisivos;
- Gestão de orçamentos: criação e atualização de tabelas *Excel* para gerir os orçamentos dos diversos eventos;

- Contacto com empresas externas e possíveis patrocinadores: contactos telefónicos e troca de *emails* com o objetivo de obter parcerias, patrocínios ou troca de produtos/serviços durante os diversos eventos.

Ao longo deste período de estágio, tive a oportunidade de desempenhar uma miríade de funções em marketing e comunicação externa. Infelizmente, não tive a oportunidade de trabalhar em comunicação interna porque o departamento não existe na empresa. As funções e operações de comunicação interna são desempenhadas pelos recursos humanos. A tabela 8 apresenta todas as funções desempenhadas nestes seis meses de estágio. Como o departamento de operações de marketing era recente, uma tarefa essencial do meu trabalho foi contribuir para o seu desenvolvimento e o seu sucesso através de ideias e sugestões. A organização de eventos consistia na atividade principal do departamento. Durante o estágio, ajudei e contribuí para a organização dos seguintes eventos:

- Exposições - RTL-TV*i prè*s de chez vous¹⁵ com temas como o Regresso às Aulas, o *Black Friday*, os Príncipes e as Princesas belgas, a Mobilidade 4.0, a Meteorologia, entre outros. Estas exposições eram sempre organizadas em centros comerciais, à exceção da exposição sobre a Mobilidade 4.0 que foi organizada no Salão do Automóvel em Bruxelas, e tinham uma duração de cerca de 4 dias cada uma;

¹⁵ Nome da marca que criámos e desenvolvemos neste departamento para as exposições e os jantares de Gala *Place Royale*. Os eventos *Top Chef* e *Gala Télévie* são eventos da marca RTL-TV*i* nos quais ajudámos na organização.

Figura 11 – Espaço da Exposição Mobilidade 4.0



Fonte: RTL-TV*i près de chez vous* (2018).

- Jantares de Gala *Place Royale - RTL TVi près de chez vous*: no mês de Dezembro de 2017 realizou-se a segunda edição dos jantares de Gala *Place Royale*. Os telespectadores tiveram a oportunidade de participar em um dos dois jantares organizados. O objetivo era criar uma proximidade entre o público deste programa e os apresentadores do mesmo, e celebrar o fim do ano juntos numa grande e elegante festa de Natal. Os dois jantares de Gala foram organizados no antigo hipódromo d'Uccle-Boitsfort em Bruxelas – o *Droh!me Melting Park*.

Figura 12 – Jantar de Gala *Place Royale*



Fonte: RTL-TVi *près de chez vous* (2018).

- Eventos *Top Chef*: estes eventos consistiram em três competições culinárias (uma por dia) organizadas em três centros comerciais de diferentes cidades. Duas equipas competiam, cada uma composta por um chefe e um *influencer*. O público tinha a oportunidade de assistir à competição e, no final, de provar as iguarias cozinhadas pelas equipas. Os três eventos decorreram nos meses de Março e Abril de 2018;

Figura 13 - Evento Top Chef



Fonte: RTL-TVi (2018).

- Gala *Télévie*: a 29 de Março de 2018, teve lugar a segunda edição da Gala *Télévie*. Neste evento, figuras da alta sociedade belga foram convidadas para assistirem à Gala. Durante o evento, foram leiloados diferentes lotes para angariar fundos para a investigação contra o cancro.

Os eventos de que me orgulho mais foram os dois jantares de Gala *Place Royale*. No que diz respeito à sua organização, fui responsável pela gestão da reserva dos 700 lugares disponíveis, pelas relações públicas e pelo pagamento dos lugares para o jantar. Foi uma tarefa trabalhosa e árdua, mas que me forçou a dar o melhor de mim mesma, devido ao peso das responsabilidades e condicionalismos de tempo. Nestes dois jantares, fui ainda responsável pelo acolhimento dos convidados e pela gestão da equipa das assistentes do evento.

A organização de todos os eventos foi extremamente gratificante, não só pela diversidade de tarefas que desempenhei, mas também e sobretudo pela diversidade de contactos humanos ao longo do meu percurso profissional. Considero que, durante este estágio, a experiência humana foi tão importante como a experiência profissional. Conheci e trabalhei com pessoas competentes, simpáticas e sempre dispostas a ajudar, que contribuíram sem dúvida para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Qualquer organização é tributária do conjunto dos seus colaboradores. Se estes não forem capazes de se adaptar à mudança, a empresa também não o poderá fazer. Este estudo vai permitir avaliar o bem-estar dos colaboradores após um processo de mudança. Na sociedade atual, estes processos são cada vez mais frequentes e constituem, mais cedo ou mais tarde, uma etapa incontornável para qualquer organização. O bem-estar dos colaboradores numa organização em processo de mudança apresenta-se como um fator-chave para a boa implementação e aceitação desta, mas também, para a sobrevivência da organização no futuro.

CAPÍTULO V – Metodologia

1. Problemática e Objetivos de Investigação

Quivy & Van Campenhoudt (1995: 89-105) definem a problemática como a abordagem ou a perspectiva teórica adotada para analisar o problema formulado. A problemática constitui uma etapa muito importante da investigação, pois permite interrogar os fenómenos estudados e definir a abordagem mais indicada. Os autores explicam que a elaboração de uma problemática ocorre, geralmente, em dois tempos. A primeira etapa é constituída pelas diferentes leituras, com as perspectivas de vários autores sobre um mesmo tema para comparar e perceber os diferentes pontos de vista e entender as suas implicações, e pelas entrevistas exploratórias de forma a realizar “o balanço dos diferentes aspetos do problema que foram evidenciados”, elucidar os seus pressupostos e refletir nas suas implicações metodológicas. A segunda etapa diz respeito à escolha e definição da problemática a abordar no estudo em questão. Os autores referidos referem que a problemática é elaborada progressivamente e equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da investigação.

Assim, segundo Quivy & Van Campenhoudt (1995: 100-101), a escolha da problemática depende da orientação teórica do trabalho de investigação que se deve relacionar, no caso do presente estudo, tanto com a questão de investigação como com o objeto em estudo. É preciso ter em conta que o objeto se situa “histórica e socialmente” num determinado momento onde é elaborado, numa “sociedade determinada” e num dado momento. Deste modo, é essencial que a problemática definida no estudo dependa da “perspetiva teórica” e de um “objeto de investigação concreto”. A definição da problemática permite aos investigadores tomarem consciência dos limites do seu estudo de maneira a não ultrapassarem o objeto de investigação.

Deste modo, foi definida como problemática para a realização deste relatório de estágio a avaliação da influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores da organização em estudo.

Para a realização desta investigação foi determinada a seguinte questão de investigação que sustenta esta problemática:

Em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da RTL *Belgium*?

Em relação aos objetivos pessoais deste relatório de estágio destaco a sensibilidade e a importância que temas como o bem-estar e a comunicação interna representam para os colaboradores de qualquer organização. Estes temas estão ligados intrinsecamente e são de interesse capital para uma organização que pretenda zelar não só pelo bem-estar dos seus colaboradores, mas também pela sua satisfação, motivação e compromisso. Apercebi-me durante o meu estágio o quanto estes temas são importantes tanto na vida profissional como privada dos indivíduos e como afetam o seu bem-estar quotidiano. Na minha opinião, são temas muito importantes porque em breve irei começar a minha vida profissional e espero trabalhar num ambiente estimulante que me permita superar-me e onde me sinta apoiada e realizada naquilo que faço.


No que diz respeito aos objetivos práticos, o primeiro será concluir o Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente Comunicação, Organização e Liderança, com sucesso e com uma bagagem que seja útil e pertinente na minha futura vida profissional. Espero também que a realização deste trabalho seja relevante e interessante para a RTL *Belgium* com quem penso partilhar as conclusões do estudo.

Por fim, os objetivos de investigação definidos são os seguintes:

- i) Avaliar a influência da comunicação interna sobre o bem-estar dos colaboradores na organização em estudo;
- ii) Identificar os elementos que contribuem para o bem-estar e a satisfação pessoal dos colaboradores;
- iii) Enumerar os diferentes canais de comunicação interna que existem no seio da organização e verificar a sua importância para a criação de um elo de ligação entre as pessoas e entre os serviços;

- iv) Verificar como os líderes transmitem aos seus colaboradores os objetivos estratégicos da sua organização.

2. Estratégia Metodológica

Seleção de Entrevistados	Recolha e Análise de Dados	Questão de Investigação
<p>1 Responsável da comunicação interna da organização</p>	<p>Dados Exploratórios</p> <p>Observação direta + Entrevista exploratória ao responsável da comunicação interna da organização</p>	<p>Em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da <i>RTL Belgium</i>?</p>
<p>-----</p> <p>9 Colaboradores da organização</p> 	<p>Dados Primários</p> <p>Entrevistas semiestruturadas</p>	

Um caso de estudo será realizado na RTL *Belgium* ao longo desta investigação, cujo tema é o bem-estar dos colaboradores numa organização gerado pela comunicação interna. O objetivo desta investigação é avaliar o modo como a comunicação interna pode revelar-se essencial para gerar o bem-estar dos colaboradores na organização em estudo.

Segundo Quivy & Van Campenhoudt (1995: 19), uma investigação em ciências sociais permite

“compreender melhor os significados de um acontecimento ou de uma conduta, a fazer inteligentemente o ponto da situação, a captar com maior perspicácia as lógicas de funcionamento de uma organização, a refletir acertadamente sobre as implicações de uma decisão política, ou ainda a compreender com mais nitidez como determinadas pessoas apreendem um problema e a tornar visíveis alguns dos fundamentos das suas representações”.

Para a realização de uma investigação social, os referidos autores afirmam que o investigador deve ser capaz de conceber e de pôr em prática um mecanismo para elucidar a realidade que se pretende observar. Os autores sublinham ainda que o investigador não deve perder tempo a ler ou a procurar informação em demasia, pois a melhor forma de obter o resultado desejado é refletir profundamente sobre o que se pretende estudar e o modo de obter resultados, de maneira a não tornar o processo longo e fastidioso (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 15-22).

Um trabalho de investigação é sempre um processo longo e demorado, por isso não se pode esperar atingir a perfeição de imediato. Os autores alertam que os investigadores devem aprender a gerir as dúvidas, as hesitações e as incertezas e não viver esta experiência como uma angústia, mas sim como um desafio estimulante. Para tal, é essencial definir um fio condutor claro (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 31).

A vantagem de um investigador realizar um caso de estudo, ao contrário de um estudo em massa, é que este se focaliza num único evento (Denscombe, 2010: 52; Creswell, 2007: 78-79). No lugar de um grande estudo, que revele as principais características de uma situação, o caso de estudo permite identificar elementos em detalhe que não poderiam ter sido identificados de outra forma (Denscombe, 2010: 52-53). O autor aponta igualmente que a complexidade de uma situação é mais evidente num caso de estudo, pois este permite analisar uma situação na sua globalidade. Um caso de estudo é, portanto, considerado um

método "holístico", ou seja, toma em consideração um caso como um todo, analisando o conjunto de todas as suas componentes (Denscombe, 2010: 53; Creswell, 2007: 37-39). Por outro lado, Denscombe (2010: 53-54) indica que um caso de estudo tende a enfatizar relacionamentos e processos sociais, em vez de se focalizar nos resultados destes. Isto permite-nos compreender a origem de determinadas situações e não apenas os seus resultados. Assim, salienta que o uso de diversas fontes de informação num estudo com estas características facilita a validação de dados por triangulação.

No entanto, Denscombe adverte que um caso de estudo se focaliza numa situação já existente. Uma situação não pode ser criada para as necessidades do estudo e deve continuar a existir após o termo da investigação (Denscombe, 2010: 54).

Uma das vantagens é que permite o uso de vários métodos diferentes, dependendo das suas necessidades e simplifica a investigação concentrando-se num único local de investigação (Creswell, 2007: 78-79; Denscombe, 2010: 56). A escolha do caso a estudar é, por conseguinte, muito importante e este deve ser selecionado pelas suas particularidades (Denscombe, 2010: 56).

É essencial que os critérios escolhidos para a seleção do caso sejam especificados e justificados. Logo, as características de um caso em estudo que representam um determinado problema teórico ou prático, são o que torna o caso interessante e o que o investigador deve analisar (Denscombe, 2010: 56-57).

Com o intuito de realizar um estudo aprofundado, pretendemos utilizar métodos qualitativos para a realização desta investigação. Para Denscombe (2010: 272-273), as características dos métodos qualitativos são as seguintes:

- i) Interativas: a colheita de dados e a análise dos mesmos não são feitas de uma só vez. É um processo evolutivo em que as duas fases se realizam simultaneamente;
- ii) Indutivas: um caso particular é estudado em profundidade e, a partir daí, serão tiradas conclusões gerais. Parte-se do particular para o geral;
- iii) Focadas no investigador: a análise é influenciada pelas experiências e os valores do investigador.

Denscombe (2010: 304) explica ainda que os métodos qualitativos toleram ambiguidade e contradições, o que confirma a complexidade da realidade social estudada e não significa que a investigação seja menos pertinente. O autor indica que podem existir várias explicações possíveis para uma mesma situação, sendo, por conseguinte, possível que diferentes investigadores tirem conclusões diferentes. Já para Creswell (2007: 50-51), os métodos qualitativos representam uma abordagem à investigação que começa com suposições e perspetivas sobre o mundo e o estudo de problemas que exploram o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano.

O objeto de estudo será composto por dez colaboradores que trabalham na organização há tempo suficiente para conhecerem os benefícios ou as limitações das práticas de comunicação interna no seio da mesma. Neste contexto, iremos entrevistar, através de entrevistas semiestruturadas, o responsável da comunicação interna da organização e nove colaboradores que trabalham na *RTL Belgium*. Esta seleção diversificada de entrevistados irá permitir obter resultados válidos e pertinentes, bem como, abrangentes face às diferentes especificidades e níveis de responsabilidade na empresa em estudo. Gostaríamos de chamar à atenção para o facto de que Christopher Barzal, responsável pela comunicação interna, aceitou responder livremente à entrevista exploratória originalmente proposta. Foi o único entrevistado que, dada a sua posição hierárquica, não precisou de se submeter à aprovação dos recursos humanos.

Naturalmente, é sempre possível que os entrevistados desejem testemunhar de forma anónima mas, para que tal aconteça, os entrevistados devem manifestar explicitamente esse desejo, caso contrário as suas respostas serão divulgadas publicamente (Denscombe, 2010: 173).

Durante uma entrevista, o investigador deve estar preparado para alimentar a discussão de forma a obter as informações pretendidas, mas deve fazê-lo de forma neutra, abstendo-se de influenciar a resposta do entrevistado (Denscombe, 2010: 180-181; Quivy & Campenhoudt, 1995: 77). O efeito do entrevistador ocorre quando um entrevistador, por meio de pistas verbais ou físicas, influencia a resposta do entrevistado. Por isso, um investigador deve ter o cuidado de evitar que este fenómeno se produza (Denscombe, 2010: 178-179).

Denscombe (2010: 192) salienta ainda que uma entrevista tem a vantagem de necessitar pouco material, mas esta depende da capacidade de conversação do investigador. Outra vantagem de realizar entrevistas é que estas podem produzir dados aprofundados e detalhados sobre um assunto específico. A entrevista é igualmente o método mais flexível de recolha de dados e, por essa razão, pode ajustar-se facilmente a qualquer situação. Por fim, a entrevista é um método interessante porque tem a vantagem de apresentar uma alta taxa de resposta, visto que é necessário agendar as entrevistas antecipadamente, o que permite ter uma noção clara de quantas pessoas irão participar no estudo. Para o autor, esse contacto direto torna possível validar mais facilmente a veracidade dos dados recolhidos.

Na nossa investigação, a intenção inicial era de realizar entrevistas semiestruturadas de forma a dar alguma liberdade aos entrevistados e, eventualmente, obter informação à qual não tivéssemos pensado. Denscombe (2010: 175) e Quivy & Van Campenhoudt (1995: 79) avançam que o entrevistado tem, por conseguinte, alguma influência no decorrer da entrevista podendo desenvolver aspetos que lhe pareçam relevantes e que não foram propostos pelo investigador. Todavia, os recursos humanos da organização apenas autorizaram a que fosse colocado aos entrevistados um conjunto de perguntas predeterminadas e acordadas com eles. Foi-lhes submetido um projeto de perguntas que sofreu alterações em alguns casos antes de ser aprovado.

No que diz respeito ao domínio da investigação, será utilizada para o estudo a observação direta realizada durante o estágio. Em seguida, para a análise do impacto da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores, serão recolhidos dados primários através de métodos qualitativos. Como já referimos anteriormente, a intenção era de realizar entrevistas semiestruturadas face-a-face de forma a recolher resultados relevantes e específicos, mas tivemos de adaptá-las a um questionário pré-acordado. As entrevistas foram traduzidas de francês para português por mim, tendo em conta que o estágio decorreu em Bruxelas e que as entrevistas originais foram, por conseguinte, realizadas em francês.

Seria igualmente interessante analisar o impacto da comunicação interna na eficiência da organização de forma a averiguar se o bem-estar dos colaboradores é, de facto, uma condição

para a eficiência económica ou se é viável, por vezes, reforçar a eficiência de uma organização em detrimento do bem-estar dos colaboradores. Mais interessante ainda, seria analisar se essa eficiência se consegue manter ou se é de curta duração e, a longo prazo, se se verifica mesmo um decréscimo do bem-estar dos colaboradores que se irá refletir numa diminuição da eficiência.

2.1 Dados Exploratórios

Observação Direta

“Os métodos de observação direta são os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 196). Segundo os autores, o próprio investigador procede diretamente à recolha de informação, sem nunca interagir com as pessoas observadas. Assim, as pessoas observadas não intervêm na produção de informação – esta é meramente recolhida pelo próprio investigador (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 164). O campo de observação do investigador é incomensuravelmente amplo e depende apenas dos objetivos de investigação.

Para Denscombe (2010: 196), a observação direta permite ao investigador recolher informação de uma maneira diferente. Os dados coletados não dependem do que as pessoas dizem fazer ou pensar. Pelo contrário, a informação baseia-se na observação direta do investigador que testemunha os acontecimentos por si próprio e interpreta-os.

Durante uma observação direta, Denscombe (2010: 201) salienta que as situações devem ser evidentes: as situações devem implicar um comportamento evidente que seja observável e mensurável de maneira direta; ser óbvias: as situações devem exigir um mínimo de interpretação pelo investigador; ter um contexto independente: o contexto da situação não deve ter um impacto significativo sobre como o comportamento deve ser interpretado; relevantes: as situações devem indicar de forma relevante o tema a ser investigado e ser fáceis de gravar: as situações devem ocorrer com uma regularidade e frequência suficientes para que o investigador consiga registrar as ocorrências de maneira precisa e útil (Denscombe, 2010: 201).

Entrevistas Exploratórias

As entrevistas exploratórias têm como “função principal definir determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras.” Assim sendo, é essencial que a entrevista decorra de uma forma aberta e flexível e que o investigador se abstenha de fazer demasiadas perguntas ou perguntas demasiado precisas. As entrevistas exploratórias permitem ao investigador descobrir assim outros aspetos a ter em conta que não tinha previsto e alargar ou retificar o campo de investigação das suas leituras (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 69).

Para os referidos autores, as entrevistas exploratórias permitem encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho e não validar hipóteses preestabelecidas. O objetivo é estar aberto a novas ideias, ouvir e descobrir novas formas de avaliar o problema através de perguntas abertas e não pretender validar imediatamente as suas hipóteses de investigação (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 70).

Quivy & Campenhoudt (1995: 79) concluem desta forma que não se pretende recolher ou analisar dados específicos através das entrevistas exploratórias, mas sim abrir novas pistas de reflexão, alargar e definir as diferentes leituras e compreender todos os aspetos de um problema nos quais o investigador não teria pensado se não tivesse realizado as entrevistas exploratórias. Para tal, as entrevistas exploratórias devem ser realizadas de uma maneira mais simples e aberta e não requerem a utilização de uma grelha de análise específica. Deste modo, o investigador pode obter informação importante e útil à sua investigação.

2.2 Dados Primários

Entrevistas semiestruturadas

Realizar entrevistas numa investigação social representa uma mais valia, pois estas assentam em contactos humanos ricos, produtivos e interessantes para o estudo em questão. Para a

realização com sucesso de uma entrevista, Quivy & Van Campenhoudt (1995: 77) enumeram algumas atitudes a adotar pelo investigador durante a sua entrevista:

- 1) Tomar notas de palavras-chave ou pontos a esclarecer, mas não em demasia;
- 2) Fazer o mínimo de perguntas possíveis, concentrar-se nas perguntas essenciais à sua investigação;
- 3) Intervir da forma mais aberta possível;
- 4) Não expressar a sua opinião pessoal;
- 5) A entrevista deve ocorrer num ambiente e contexto adequados;
- 6) Gravar as entrevistas.

É essencial que a entrevista não se transforme numa troca de opiniões ou numa conversa. O papel do investigador é preparar, com antecedência, as perguntas e temas sobre os quais deseja que a pessoa entrevistada se exprima da forma mais aprofundada e detalhada possível (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 77; Denscombe, 2010: 173).

Para Denscombe (2010: 182-183), o investigador deve possuir determinadas competências. Para começar, o investigador deve estar sempre atento: para além de ouvir o entrevistado, o investigador deve tomar notas, estar atento à comunicação não-verbal e verificar se a entrevista está a ser gravada corretamente. A receptividade aos sentimentos do seu interlocutor também é uma qualidade importante do bom investigador, pois se este se mostrar sensível, o entrevistado estará mais apto a revelar informação importante e detalhada. Em seguida, o investigador não deve ser crítico. Deve deixar as suas crenças e valores de lado e não julgar o entrevistado. O investigador deve igualmente ter o cuidado de não revelar os seus sentimentos ou opiniões através da linguagem gestual e deve aceitar se o seu interlocutor se recusar a responder a uma pergunta. Por fim, o investigador deve aceitar os silêncios, pois estas pausas permitem ao entrevistado refletir mais calmamente, reunir as suas ideias e, principalmente, compreender de que dispõe de uma certa liberdade para responder (Denscombe, 2010: 183; Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 75).

Ao contrário dos inquéritos por questionário, as entrevistas caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e o seu interlocutor. Esta interação entre ambos permite ao interlocutor exprimir-se livremente sobre as suas perceções, interpretações ou experiências

sobre um acontecimento (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 191-193; Denscombe, 2010: 173-174).

O investigador deve, durante a entrevista, facilitar a comunicação com o seu interlocutor permitindo que este se exprima da forma mais sincera possível e evitando que o interlocutor se afaste dos objetivos de investigação. É essencial que a entrevista decorra segundo as regras da arte, pois é o seu conteúdo que irá permitir testar as hipóteses de trabalho (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 191-193).

O método da entrevista semiestruturada é provavelmente o mais utilizado em investigação social. A sua característica semiestruturada deve-se ao facto de que este tipo de entrevistas, não são completamente abertas ou conduzidas por um grande número de perguntas precisas.

No decorrer deste tipo de entrevista, o investigador dispõe de uma série de perguntas que preparou previamente, mais ou menos abertas, sobre as quais espera uma resposta pela parte do seu interlocutor. No entanto, o investigador tem a liberdade de colocar as perguntas na ordem que desejar, podendo alterar a ordem e a formulação das mesmas, se necessário.

O interlocutor deve poder responder livremente às questões colocadas na ordem que desejar (Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 194; Denscombe, 2010: 175). Se se afastarem dos objetivos de investigação, cabe ao investigador reconduzir a entrevista no sentido pretendido pelo mesmo.

A realização de entrevistas semiestruturadas permite um grau de profundidade mais elevado dos elementos de análise recolhidos e admite uma flexibilidade das entrevistas que podem ser adaptadas à medida que decorrem, o que permite recolher os testemunhos dos interlocutores da forma mais natural possível, segundo a forma de se exprimir e de pensar de cada um (Denscombe, 2010: 192-193; Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 194).

Aquando a realização de entrevistas semiestruturadas, os referidos autores (1995: 162-163) sublinham que o investigador deve ter o cuidado de não entrevistar muito mais do que uma dezena de pessoas.

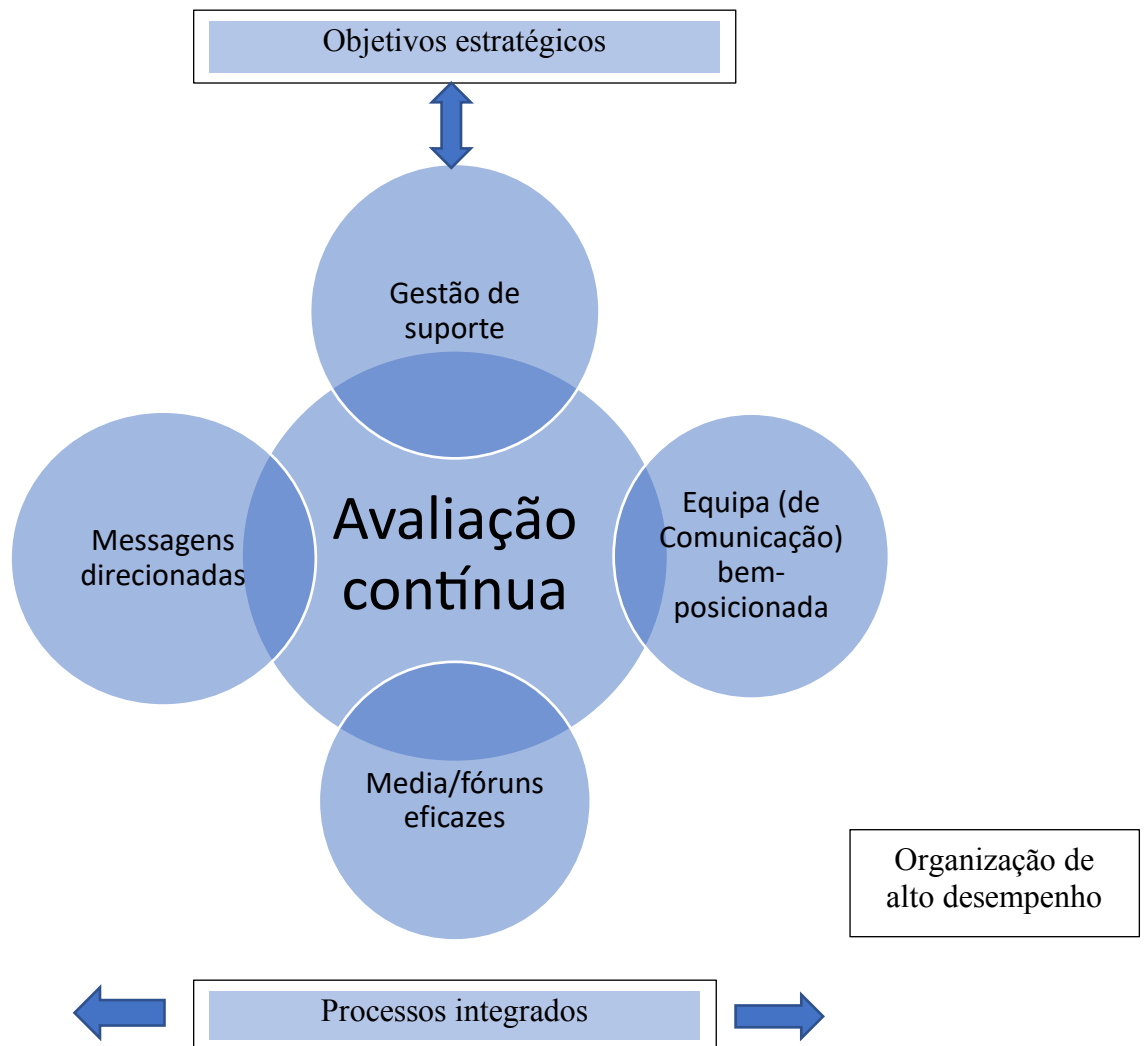
Assim sendo, o critério de seleção das pessoas a entrevistar é geralmente a diversidade dos perfis em relação ao tema abordado de forma a obter resultados válidos e representativos.

3. Constructo Metodológico

Para a realização desta investigação serão utilizados dois modelos de avaliação metodológica que irão permitir abranger os dois pilares deste estudo: a comunicação interna e o bem-estar no trabalho.

Esta investigação pretende, num primeiro lugar, averiguar, compreender e avaliar as práticas de comunicação interna da organização após o processo de mudança organizacional. Para tal, utilizar-se-á a aplicação do modelo de Barrett (2002: 221) – o modelo estratégico de comunicação aos colaboradores - que visa apurar as boas práticas para uma comunicação eficaz.

Figura 14 - Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores



Fonte: Barrett (2002: 221).

Segundo o Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores, podemos enunciar as boas práticas seguintes que permitem realizar uma comunicação eficaz aos colaboradores:

- i) **Objetivos estratégicos:** a comunicação aos colaboradores ajuda a reforçar os objetivos estratégicos de organizações de alto desempenho;
- ii) **Gestão de suporte:** gerentes de níveis médio e superior devem ser envolvidos e responsabilizados por todo o tipo de comunicação através da organização. São os líderes da organização que estabelecem o funcionamento da comunicação no seio da mesma;

- iii) Mensagens direcionadas: as mensagens devem ser claras e adaptadas ao público-alvo. Se for necessário, a mesma mensagem deve ser adaptada aos seus destinatários de forma a ser corretamente assimilada para que estes possam tomar as devidas ações;
- iv) Media/fóruns eficazes: a comunicação aos colaboradores pode ser realizada através de diferentes instrumentos de comunicação, mas o método privilegiado não deixa de ser a comunicação direta face-a-face, em vez de recorrer a mensagens eletrônicas ou postais. Por esta razão, é muito importante para qualquer líder possuir o dom da comunicação e frequentar nomeadamente cursos de comunicação interpessoal;
- v) Equipa de comunicação bem-posicionada: a equipa responsável pela comunicação numa organização deve estar próxima das questões do ramo de atividade relevantes e envolvida nos processos de planeamento estratégico e de atividades. A equipa de comunicação deve igualmente ser vista como facilitadora da mudança numa organização e não apenas como produtora de conteúdo;
- vi) Avaliação contínua: a eficácia da comunicação numa organização deve ser formal e frequentemente avaliada em toda a organização de forma a verificar que cumpre com os objetivos estabelecidos da mesma durante qualquer processo de mudança. A eficácia da comunicação deve igualmente ser apreciada através da avaliação do desempenho de cada colaborador, reconhecendo sempre o devido mérito a cada ator;
- vii) Processos integrados: a comunicação deve ser integrada nos processos de funcionamento da organização e deve ser discutida em reuniões entre a gerência de forma a desempenhar o seu papel estratégico nos objetivos a alcançar pela organização (Barrett, 2002: 221-222).

Em seguida, pretendemos averiguar se a comunicação interna é indutora de bem-estar na organização em estudo. Para tal, utilizou-se o modelo e indicadores de Paz (2004):

- i) A valorização do trabalho;
- ii) O reconhecimento pessoal;
- iii) A autonomia;
- iv) A expectativa de crescimento;
- v) O apoio ambiental (recursos materiais e apoio social);
- vi) Os recursos financeiros;

vii) E o orgulho de fazer parte da organização (in Dessen & Paz, 2010a: 550).

O objetivo é apurar se existe, ou não, satisfação das necessidades e realização dos desejos dos colaboradores no desempenho do seu papel face à organização que representam. Mais precisamente, queremos perceber se os colaboradores se reveem perante os indicadores de bem-estar no trabalho suportados por Paz (2004).

Tabela 9 – Variáveis em análise pelas entrevistas semiestruturadas

Variáveis em análise	Tópicos para guião de entrevista
Objetivos estratégicos	A influência da comunicação interna no trabalho quotidiano dos colaboradores e a sua repercussão sobre a realização dos objetivos estratégicos da <i>RTL Belgium</i>
Gestão de suporte	A participação dos líderes nos canais de comunicação utilizados
Mensagens direcionadas	Avaliação da pertinência da informação recebida
Media/fóruns eficazes	Papel dos líderes no processo de comunicação interna
Equipa de comunicação bem-posicionada	O papel de comunicação na transmissão dos objetivos estratégicos aos colaboradores

Avaliação contínua	Avaliação do desempenho dos colaboradores relativamente aos objetivos fixados e comunicados
Processos integrados	Comunicação dos objetivos estratégicos e a sua integração no trabalho quotidiano dos colaboradores na organização
Valorização do trabalho	Perceção do colaborador da sua própria competência
Reconhecimento pessoal	Sentimento de trabalho reconhecido e apreciado
Autonomia	Autonomia na realização das tarefas
Expectativa de crescimento	Possibilidade de evoluir na organização
Apoio ambiental (recursos materiais e apoio social)	Recursos materiais e apoio social por parte da organização para a realização do seu trabalho
Orgulho em fazer parte da organização	Orgulho em trabalhar na RTL <i>Belgium</i>

Fonte: adaptado de Barret (2002) e Paz (2004).

4. Seleção de Entrevistados

A entrevista exploratória foi realizada com Christopher Barzal, diretor para as relações com as empresas e os meios de comunicação social e responsável pela comunicação interna da RTL *Belgium*, com o intuito de compreender o funcionamento da comunicação interna no seio da organização, em particular depois do processo de reestruturação, de forma a aferir as

mudanças nas ações de comunicação interna e como podem influenciar o bem-estar dos colaboradores.

As outras entrevistas foram realizadas a 9 colaboradores da *RTL Belgium* com diferentes funções no seio da organização. Estes colaboradores, com cargos e responsabilidades diversas, foram escolhidos de forma a obter uma amostra representativa da empresa suscetível de nos fornecer informações pertinentes sobre as ações de comunicação interna e como estas podem, ou não, influenciar o seu bem-estar na organização.

As entrevistas foram realizadas a 12 de Junho e a 15-16-18 de Julho de 2019 na *RTL Belgium*.

5. Limitações ao Estudo

As primeiras limitações ao estudo que poderão ter uma repercussão ao longo desta investigação são a dificuldade de obter informações relevantes e atuais devido ao tempo que decorreu entre a realização do estágio, a reestruturação da organização, e a realização da investigação. A experiência de estágio na organização em questão, assim como a proximidade com certos colaboradores e com o caso em estudo são igualmente suscetíveis de interferir na investigação.

No momento da realização da investigação, fomos confrontados com obstáculos importantes que foram ultrapassados apenas com a procura de compromissos. O primeiro obstáculo e o mais significativo foi a recusa dos responsáveis pelos recursos humanos de abordar diretamente com os seus colaboradores o tema da mudança organizacional. Este tema tinha sido proposto e discutido por ocasião do nosso estágio na organização e havia um acordo de princípio em o aprofundar através da investigação. O termo do estágio ocorreu pouco tempo antes da reestruturação da organização. Um ano depois, quando se procurou lançar a investigação, os responsáveis da organização em estudo comunicaram que não podiam autorizar o tema da reestruturação, pois esta tinha tido um efeito devastador nos colaboradores e não pretendiam remexer o passado. O tema inicial foi considerado demasiado sensível e foi necessário encontrar uma solução de compromisso para poder prosseguir o estudo. O tema do relatório de estágio e os questionários foram reorientados para um aspeto positivo,

a influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores e, deste modo, foi possível realizar a investigação tendo em vista a conclusão do trabalho. Por conseguinte, os tópicos a incluir nos guiões das entrevistas e as respetivas perguntas tiveram que ser adaptados à nova realidade.

O obstáculo seguinte com que fui confrontada e relativamente ao qual tive que me adaptar foi a recusa da organização em abordar diretamente nos meus questionários a questão da remuneração. Esta dificuldade foi ultrapassada suprimindo a variável dos “recursos financeiros” do modelo e indicadores sobre o bem-estar de Paz (2004).

Foi-me igualmente pedido que suprimisse duas subquestões aos colaboradores que tinham como objetivo avaliar as variáveis da gestão de suporte e da avaliação contínua da comunicação interna do modelo estratégico de comunicação aos colaboradores de Barrett (2002). A primeira subquestão tinha como objetivo avaliar a participação ativa e a eficácia da comunicação dos líderes, enquanto a segunda subquestão tinha como propósito a avaliação contínua da comunicação interna em relação aos objetivos estabelecidos pela organização.

Houve ainda perguntas que apenas foram aceites com a condição de mudar uma palavra, cujo sentido alterava o espírito da frase. Apesar de alguns elementos terem sido eliminados pelos recursos humanos, procurámos na análise inferir a informação pretendida a partir de fontes indiretas.

Por fim, foi-me solicitado que alterasse a questão relativa aos media/fóruns eficazes que avalia a qualidade da comunicação nas relações interpessoais no modelo estratégico de comunicação aos colaboradores de Barrett (2002).

O diretor dos recursos humanos não aceitou que eu perguntasse aos colaboradores como é que estes avaliavam a comunicação transmitida pelos seus superiores. Propôs como solução alternativa que eu perguntasse aos colaboradores se estes consideram que o(s) seu(s) superior(es) deve(m) ter um papel no processo de comunicação interna. Embora a pergunta não tenha o mesmo sentido, aceitei a proposta com a esperança de obter informações que pudessem ser interessantes para avaliar esta variável de análise.

6. Questão de Investigação

Tendo em conta a problemática definida para esta investigação – avaliar em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da organização em estudo após um processo de reestruturação, relacionando o papel essencial da comunicação interna na criação de bem-estar para os colaboradores - a questão de investigação definida é a seguinte:

Em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos
colaboradores da RTL *Belgium*?

7. Relação das variáveis em estudo com as perguntas a realizar na investigação

Baseando-se nestes dois modelos de avaliação metodológica, foi criado um guião de entrevista no qual foram integradas as sete variáveis de análise do modelo de Barrett (2002) e seis das variáveis de análise dos indicadores de bem-estar do trabalho de Paz (2004).

Tabela 10 – Correspondência entre os Modelos, as suas variáveis de análise e as questões da entrevista semiestruturada com os colaboradores da RTL *Belgium* – Anexos II-X

Modelos	Questões	Conceitos-chave
Barrett (2002)	1	Objetivos estratégicos
	2	Gestão de suporte
	3	Mensagens direcionadas
	4	Media/fóruns eficazes
	5	Equipa de comunicação bem-posicionada
	6	Processos integrados
	7	Avaliação contínua
Paz (2004)	8	Valorização do trabalho
	9	Reconhecimento pessoal
	10	Autonomia
	11	Expectativa de crescimento
	12	Apoio ambiental (recursos materiais e apoio social)
	13	Orgulho de fazer parte da organização

CAPÍTULO VI – Caso de Estudo: RTL *Belgium*

1. Análise dos Dados Exploratórios

Observação Direta

A observação direta pareceu-nos ser um método de investigação pertinente neste caso de estudo, pois o período de estágio teve lugar durante um momento crucial da vida da empresa que envolveu a preparação e o lançamento do plano de transformação. Com efeito, este plano foi anunciado duas semanas depois do fim do estágio. No momento de definir o tema para este trabalho, a organização estava a passar por um desafio de mudança organizacional tão grande que se tornou num palco de acontecimentos interessantes a observar e analisar.

Quando iniciámos o estágio a 2 de Setembro de 2017, já havia rumores de que um número elevado de colaboradores iria ser despedido na sequência de um processo de reestruturação profundo, considerado incontornável para a sobrevivência da empresa. O número total de colaboradores que viriam a ser despedidos apenas foi comunicado a 14 de Março de 2017, 12 dias depois do estágio ser concluído.

Durante estes seis meses, fomos testemunhas de um clima de incerteza e angústia relativamente ao futuro, e de incompreensão de todos os fatores ligados a esta reestruturação no seio da organização. Tivemos a oportunidade de assistir a reuniões de informação sobre o assunto entre o pessoal e os sindicatos, sem a presença da direção. Como estas reuniões se destinavam apenas ao pessoal da empresa, a nossa presença era mera e simplesmente de observador e testemunha do que estava a acontecer.

A falta de informação sobre o número de pessoas que iriam ser efetivamente despedidas, os cargos que estavam na linha de mira ou ainda a forma como esta reestruturação seria implementada gerou um clima de desconfiança e apreensão entre os colaboradores. Observámos claramente as tensões criadas por estas reuniões e o ambiente pesado que se instalou durante este período de dúvida e incerteza. O clima que se instalou na organização

traduziu-se na perda de motivação de muitos dos colaboradores que se sentiam desorientados e punham em questão as suas perspetivas de futuro na empresa.

O que os colaboradores apontavam como maior dificuldade durante os seis meses que a organização levou a implementar o seu plano de reestruturação era a falta de informação emanando do corpo diretivo responsável pelas decisões. Enquanto testemunha deste ambiente organizacional, isto motivou-nos a procurar compreender de que modo a comunicação interna pode, ou não, influenciar o bem-estar dos colaboradores.

Entrevista Exploratória

Como o objetivo desta investigação é compreender se e de que modo a comunicação interna influencia o bem-estar dos colaboradores, pareceu-nos relevante realizar uma entrevista exploratória a Christopher Barzal, diretor para as relações com as empresas e os meios de comunicação social e responsável pela comunicação interna da *RTL Belgium*. Esta entrevista é particularmente importante e relevante, pois permite obter informações sobre as práticas de comunicação interna na organização, antes e depois do plano de transformação, e como estas são pensadas de forma a responder a necessidades pessoais e organizacionais.

Através das respostas de Christopher Barzal, obtemos também informações sobre os valores da organização sobre os quais repousam estas iniciativas. Antes de mais, esta entrevista exploratória permitiu compreender as necessidades da organização e dos colaboradores, em particular, em termos de comunicação interna após a reestruturação, a forma como a comunicação interna foi refletida e introduzida, e o intuito desta de forma a contribuir para o bem-estar dos colaboradores.

Assim, foi elaborado um guião de entrevista (ver Anexo I), tendo a investigação em conta, que permitiu apurar e compreender o seguinte:

- i. Após o plano de transformação, era claro que a organização precisava de desenvolver uma comunicação e cultura internas que, simultaneamente, cumprissem objetivos de recursos humanos. Daí não ter sido criado um departamento de comunicação interna,

- mas sim iniciativas ou projetos de comunicação interna, afim de determinar e estabelecer a identidade da organização;
- ii. Foi lançado um novo boletim informativo que coloca em destaque a vida, os êxitos e o quotidiano dos colaboradores com o intuito de criar um elo de ligação entre pessoas e serviços;
 - iii. Outras iniciativas de comunicação interna ocorrem frequentemente na *RTL Belgium*, nomeadamente a visualização de filmes em antestreia no auditório da empresa, a organização de diversos eventos ou ainda a instalação de uma pista de petanca nos escritórios, sempre com o objetivo de criar emoções positivas no pessoal;
 - iv. O boletim informativo foi lançado com o intuito claro de partilhar elementos positivos na organização e promover um melhor conhecimento mútuo. Através destas diferentes iniciativas de comunicação interna, a organização procura que os colaboradores tenham conhecimento do que se passa na sua empresa, incentivar a partilha e celebrar os êxitos internos;
 - v. Todas as iniciativas de comunicação interna têm também como objetivo sensibilizar os colaboradores a terem uma imagem positiva da organização à qual pertencem, através de eventos comemorativos frequentes que permitem criar um clima organizacional agradável e fomentar o bem-estar dos colaboradores;
 - vi. Os objetivos estratégicos da *RTL Belgium* foram revistos e retrabalhados pelos próprios colaboradores da organização através de uma abordagem ascendente (*bottom-up*). Deste modo, foram criados diferentes grupos de trabalho constituídos por colaboradores que refletiram juntos sobre o que deveria ser definido como a nova missão, visão e os valores da empresa. Esta nova missão é traduzida pelo *moto* “Para vós. Convosco. Apaixonadamente” e a nova visão será um “Autêntico criador de emoções”. Os novos valores identificados foram “o espírito de família, a audácia/criatividade e o sucesso”;
 - vii. O papel de um diretor no processo de comunicação é compreender que um colaborador de base pode ele próprio ser também um portador de informação pertinente, não sendo esta uma missão específica dos diretores;
 - viii. Os principais canais de comunicação utilizados na empresa são as mensagens de correio eletrónico e os eventos, mas a comunicação face-a-face é muito valorizada;

- ix. Embora exista uma verdadeira vontade de desenvolver a comunicação interna na organização, as informações ainda não são suficientemente adaptadas ao público-alvo. Isto é particularmente evidente no que diz respeito à comunicação da informação de caráter mais estratégico;
- x. Ainda que não seja possível quantificar o impacto da comunicação interna sobre os colaboradores, considera-se que esta tem uma influência positiva na transmissão de valores culturais e identitários, o que contribui para a criação do elo de ligação desejado entre os colaboradores;
- xi. A organização vangloria-se de funcionar por “tentativa e erro”, ou seja, mais vale tentar e falhar, do que ficar de braços cruzados;
- xii. O bem-estar e a felicidade do próprio colaborador na organização, que é considerado como um micro-influenciador através das suas relações fora do seu local de trabalho, podem contribuir para transmitir uma imagem positiva da empresa para o exterior;
- xiii. A *RTL Belgium* é uma empresa onde o espírito de família rege as ações dos colaboradores.

Em relação aos objetivos estratégicos da organização, parece-nos interessante elaborar um pouco mais o que foi dito na entrevista exploratória. O contexto que caracteriza a *RTL Belgium* ainda hoje, após o seu plano de transformação *#Evolve*, caracteriza-se pela necessidade de implementar uma comunicação eficaz entre os seus colaboradores após a grande mudança organizacional operada. Deste processo resultaram vários despedimentos, diferentes tarefas foram alteradas, algumas profissões evoluíram e foram recrutados novos perfis profissionais (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 8). Depois destas mudanças, a organização está hoje a tentar desenvolver uma comunicação interna baseada na estratégia da empresa.

Contudo, Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 8) explica que hoje, na situação pós *#Evolve*, a organização ainda não dispõe dos objetivos estratégicos. Deste contexto de mudança organizacional emanaram várias questões por parte dos colaboradores como “Quem somos? O que fazemos? Temos alguma oportunidade de êxito? Para onde vamos? Qual é o nosso objetivo? Qual é a nossa estratégia? Não percebo!” (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 8). Perante esta situação, foi considerado que uma abordagem

clássica descendente “*top-down*” não seria eficaz. Por conseguinte, foi decidido adotar uma abordagem ascendente “*bottom-up*” dando assim a possibilidade aos colaboradores de responderem às suas próprias perguntas e, de um certo modo, serem eles próprios a definir a estratégia da organização.

Assim, foram reunidas cerca de sessenta pessoas para definir os “elementos essenciais” da RTL *Belgium* para identificar a nova missão, a nova visão e os novos valores da organização. Procurou-se que o grupo de colaboradores selecionados para participarem nesta tarefa fosse o mais representativo possível da empresa. Foram escolhidas pessoas de diferentes géneros, idades, origem e antiguidade no serviço (uma grande antiguidade, uma curta antiguidade ou ausência de antiguidade) e representantes de todos os departamentos de forma a garantir a maior diversidade possível (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 8).

Enquadrados pela agência Joymaker, especialista em matéria de agilidade nas organizações, estes colaboradores reuniram-se em grupos durante 6 a 7 meses para definir:

- A missão: “Quem somos? O que fazemos?”;
- A visão: “Qual é a nossa visão? “Quem queremos ser?”;
- Os valores: “O que caracteriza a RTL em termos de entidade?”.

Estas perguntas resultaram nos seguintes resultados:

- A missão: “Para vós. Convosco. Apaixonadamente.”;
- A visão: “Autêntico criador de emoções”;
- Os valores: “O espírito de família, o sucesso e a audácia/criatividade”.

Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 8) afirma que estes elementos estratégicos têm que ser transpostos em operações e evoca que, entre setembro e dezembro, novos grupos de trabalho irão ser criados para, numa primeira fase, identificar o que já está a ser realizado na organização que seja compatível com a nova missão, a nova visão e os novos valores. Em seguida, os colaboradores têm de averiguar o que ainda pode ser feito no seu respetivo departamento para que a missão, a visão e os valores transpareçam nas suas ações. Como afirma Christopher Barzal “o objetivo é que o pessoal se aproprie dos elementos mais estratégicos da empresa” e que “devem poder identificar o que fazem já na linha da estratégia”. Os colaboradores devem também ser capazes de identificarem novos

elementos que constituirão a evolução da RTL *Belgium* e compreender que eles próprios podem participar na estratégia da organização, sem que esta seja apenas imposta pelo conselho de administração.

Com esta forma de agir, a RTL *Belgium* visa sair da antiga lógica descendente e integrar mais os seus colaboradores na definição de elementos e objetivos estratégicos da organização. Isto implica que a organização tenha uma maior confiança nos seus colaboradores se quiser adotar, de forma eficaz, um modelo de agilidade. Neste modelo, os colaboradores já não são apenas executantes de ordens, mas sim parte integrante da empresa, o que contribui para o seu bem-estar e envolvimento nas decisões estratégicas da empresa.

2. Análise dos Dados Primários

Para responder à questão de investigação elaborada, foram realizadas 9 entrevistas que se baseiam nos dois modelos anteriormente referidos: o modelo estratégico de comunicação aos colaboradores de Barrett (2002) – questões 1 a 7- e o modelo e indicadores do bem-estar de Paz (2004) – questões 8 a 13 (ver anexos).

Os guiões das entrevistas (ver anexos) foram enviados previamente aos respetivos colaboradores para que estes pudessem tomar conhecimento das perguntas formuladas. As informações presentes nestes guiões incluíam um ponto introdutório que explicava o âmbito do estudo, uma breve descrição do tema e dos objetivos de investigação e a duração média prevista da entrevista.

A intenção inicial era de seguir os pressupostos defendidos pela literatura na realização de entrevistas semiestruturadas de forma a podermos colocar questões que não tinham sido previstas e obter assim informação à qual não tínhamos pensado. Esta abordagem permite uma certa flexibilidade na realização das entrevistas. A interação entre o investigador e o interlocutor é, deste modo, mais natural e as respostas mais profundas e honestas (Denscombe, 2010: 192-193; Quivy & Van Campenhoudt, 1995: 194).

Todavia, como explicado nas limitações ao estudo, os recursos humanos da RTL *Belgium* recusaram esta abordagem na sua plenitude e impuseram um conjunto de perguntas previamente acordadas, o que, não sendo a melhor opção para o desenvolvimento do estudo não deixou, no entanto, de estar inscrito no pensamento estratégico dos objetivos traçados para as referidas entrevistas e sua fundamentação, bem como do presente estudo e na única forma de o viabilizar.

As entrevistas foram realizadas a 9 colaboradores, com diferentes perfis e estatutos na organização, de forma a obter resultados válidos e representativos, tal como aconselham Quivy & Van Campenhoudt (1995: 162-163).

2.1 Análise e reflexões às variáveis em estudo

2.1.1 Objetivos estratégicos

No seu modelo estratégico de comunicação aos colaboradores, Barrett (2002: 220-221) sublinha a necessidade da comunicação aos colaboradores ser integrada e reconhecida na estratégia da organização. Este modelo permite compreender o papel estratégico desempenhado pela comunicação no sucesso quotidiano da organização e durante um processo de mudança significativo. É importante, ao longo de toda a análise, não perder de vista o facto de que a RTL *Belgium* passou por um profundo processo de transformação, aproximadamente um ano antes da realização das entrevistas, que se saldou por uma redução importante do pessoal e pela reestruturação da organização interna da empresa.

Tendo em conta a natureza da RTL *Belgium*, que é uma empresa de comunicação social – rádio e televisão –, é evidente que a comunicação interna assume um papel primordial na realização dos objetivos estratégicos da empresa, pois é primordial que os seus colaboradores estejam ao corrente do que passa na empresa para que possam trabalhar.

A pergunta formulada articula-se à volta da comunicação interna e é importante ter em conta que o que os colaboradores entendem por "comunicação interna" abrange uma gama variada de informações e de canais de comunicação em que, obviamente, alguns são mais relevantes

do que outros em termos de objetivos estratégicos. Todavia, a comunicação interna é um reflexo das opções estratégicas da empresa, como refere Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 1): “existem todavia informações que são bastante importantes e nos ajudam a conhecer como vamos trabalhar no futuro e igualmente a compreender as consequências de algumas decisões estratégicas tomadas pela empresa”.

A comunicação interna envolve informações a diferentes níveis que vão desde as informações relativas às decisões importantes a nível empresarial, em relação direta com opções estratégicas, até informações de interesse geral mais ligadas ao quotidiano dos seus colaboradores. Alguns colaboradores associam a comunicação interna a informações de carácter mais básico, com uma natureza mais pragmática. Este tipo de informação é, sem dúvida, importante para o bem-estar dos colaboradores. Apesar de não parecer ter uma ligação aparente com a estratégia da empresa é, no entanto, resultante de uma decisão estratégica deliberada desta para criar condições de trabalho gratificantes e sobretudo criar um elo de ligação e um ambiente familiar entre os seus colaboradores.

A importância da comunicação interna no trabalho quotidiano dos colaboradores não faz a unanimidade (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 1; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 1; Bruno Seronvalle, entrevista, Anexo IX, questão nº 1). Céline Lombaerts e Pascal Tran declaram ambos que a comunicação interna não influencia o seu trabalho quotidiano. Quanto a Bruno Seronvalle, a comunicação interna é interessante, mas não faz parte do seu trabalho e “não tem uma aplicação particular”.

No entanto, para outros colaboradores, a comunicação interna é a “base” do seu trabalho, tal como declara Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 1) ou exerce “um impacto positivo no trabalho”, como afirma Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 1).

Todavia, podemos observar que todos os colaboradores reconhecem o interesse de que se reveste a comunicação interna na sua vida profissional. Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 1) reconhece que aprecia “estar ao corrente do que está a acontecer de qualquer modo”. Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 1) refere igualmente que

“existem (...) informações que são bastante importantes e nos ajudam a entender como vamos trabalhar no futuro e igualmente a compreender as consequências de algumas decisões estratégicas tomadas pela empresa.” Para Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 1), a comunicação interna “permite uma informação mais ampla sobre os grandes projetos, o que os outros serviços estão a fazer, quais os desenvolvimentos a realizar, sobre as pistas de trabalho futuro”.

Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 1) reconhece à comunicação interna um papel importante na definição da linha do seu trabalho, afirmando que “procuramos modificar e adaptar o nosso trabalho sempre em relação ao que podemos receber como informação por parte da direção”.

Parece evidente, através da análise dos resultados das entrevistas, que a comunicação interna contribui eficazmente para a divulgação dos objetivos estratégicos da *RTL Belgium* e igualmente para a sua realização, pois o seu conhecimento vai permitir uma aferição do trabalho dos seus colaboradores.

2.1.2 Gestão de suporte

Para que a comunicação interna aos colaboradores seja eficaz, Barrett (2002: 221-222) sublinha a importância dos gerentes e dos líderes estarem envolvidos no processo de comunicação. Os gerentes e os líderes constituem a fonte principal das informações divulgadas que transmitem decisões da direção, importantes para o funcionamento da empresa. Por conseguinte, é importante identificar os canais de comunicação utilizados no seio da organização pelos gerentes e pelos líderes para transmitir informação aos seus colaboradores.

A análise das respostas recebidas fornece-nos uma perspetiva global dos canais de comunicação utilizados na *RTL Belgium*. Os canais de comunicação são múltiplos e variam de um departamento para o outro, em função da natureza do trabalho dos colaboradores, e podemos classificá-los em duas grandes vertentes, a comunicação externa e a comunicação interna.

A comunicação externa, como o próprio nome indica, é orientada para o público/clientes da RTL *Belgium* e diz respeito, essencialmente, a meios de comunicação social – como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e o *LinkedIn* (Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 2).

No que diz respeito à comunicação interna, podemos identificar duas componentes: a comunicação interna de carácter mais operacional, e a comunicação interna de carácter mais global, dirigida a todo o pessoal. A primeira encontra-se geralmente associada a grupos profissionais específicos, e diz respeito nomeadamente a aplicações como, por exemplo:

- a aplicação *Basecamp* “que é uma espécie de rede social, onde podemos anotar o que estamos a fazer e inserir todo o nosso trabalho na famosa “to-do”” (Valentino Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 2);
- a criação de um grupo *WhatsApp* profissional para os colaboradores da IP *Belgium* (Melissa Pasaoglu, entrevista, Anexo IV, questão nº 2);
- a aplicação *Skype for Business* “que permite o envio de mensagens de correio eletrónico e a comunicação de um modo mais imediato através da função *chat*” (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 2).

No que diz respeito à segunda, a comunicação interna de carácter mais global, podemos identificar os seguintes canais de comunicação:

- o correio eletrónico, que é considerado como o principal canal de comunicação;
- a intranet “Telma”;
- o telefone;
- as reuniões presenciais;
- e a comunicação interpessoal (Valentino Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 2; Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII, questão nº 2).

A intranet “Telma”, como explica Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 2), é um programa integrado nos computadores dos colaboradores onde é possível encontrar informações ligadas à empresa de natureza prática – como, por exemplo, as ementas da cafetaria ou como apresentar uma nota de custo - ou de natureza pessoal – como os lembretes das datas de aniversário.

O correio eletrónico é indicado pela esmagadora maioria dos colaboradores como o principal canal de comunicação. Os colaboradores evocam que recebem quotidianamente mensagens de correio eletrónico alertando “para o que está a acontecer no seio da empresa (...) Tudo é feito para que estejamos ao corrente de tudo” (Loide Fanara, entrevista, Anexo X, questão nº 2).

Em relação ao correio eletrónico, Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 2) estabelece a distinção entre o correio eletrónico azul e o vermelho. O correio eletrónico azul comunica informações pessoais como, por exemplo, nascimentos ou mensagens disponíveis para os colaboradores. O correio eletrónico vermelho consiste em “mensagens que incentivam a participação nas atividades da empresa que estão ligadas ao Télecivie”.

É igualmente distribuído por correio eletrónico um instrumento de comunicação capital para os colaboradores, o boletim informativo “RTL *What’s Up?*”, lançado após a reestruturação, “que nos permite saber (...) o que se passa na empresa ou que projetos estão a ser realizados” (Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII, questão nº 2). Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 1) evoca o interesse do boletim informativo na criação de um elo de ligação entre os serviços da rádio e da televisão que, por vezes, evoluem “cada uma do seu lado”. Antes da criação do boletim informativo não existia muita informação, sobre o que se passava nos outros serviços. É por esta razão que Valentino Palumbo considera que este boletim informativo é importante pela perspetiva que dá do trabalho dos outros.

Outro canal de informação muito importante utilizado pelos gerentes e líderes são as reuniões com o pessoal (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 2). Céline Lombaerts evoca dois tipos de reuniões: as reuniões internas em que os colaboradores comunicam pessoalmente entre si e com os seus superiores hierárquicos, e as reuniões com o conselho de administração que têm lugar duas vezes por ano e em que este comunica “os resultados e as perspetivas” da empresa.

Constatamos que a comunicação direta, quer seja com os superiores hierárquicos, quer seja com os colegas, é muito valorizada por todos os colaboradores. Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 2) evoca nomeadamente que está sempre em contacto com a sua

“direção direta” e que tem “a tendência a ir procurar informações diretamente, apesar de tudo se encontrar registado nos programas internos”.

Ainda no mesmo contexto, Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 12) confessa que “as pessoas gostam de comunicar entre si. (...) se as pessoas têm algo a dizer, fazem-no cara-a-cara.” Também Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 2) e Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 2) admitem preferir falar pessoalmente, exceto quando é necessário ter uma prova escrita onde, nesse caso, é o correio eletrónico que é privilegiado. Já para Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 2), o “aspecto humano é essencial” e, “por conseguinte, parte da comunicação interna é sempre presencial.”

Apenas em alguns canais de comunicação podemos identificar de forma clara um papel ativo dos gerentes e dos líderes no processo de comunicação interna. O seu papel é preponderante nas reuniões com o pessoal e nas suas relações interpessoais com os colaboradores. O contacto assíduo com os colaboradores permite transmitir em primeira mão informações úteis para o desempenho do trabalho dos mesmos e assegurar uma coerência com os objetivos estratégicos da empresa. Podemos considerar que o conteúdo informativo transmitido pelos diferentes canais de comunicação como, por exemplo, o boletim informativo “RTL *What’s Up?*” e a intranet “Telma”, é muito importante para familiarizar os colaboradores com as decisões que emanam dos corpos diretivos da empresa sem que estes tenham necessariamente um papel ativo na sua redação.

É importante ter em conta neste ponto que a pergunta que foi colocada aos colaboradores foi amputada de uma subquestão que os recursos humanos recusaram (ver limitações ao estudo).

2.1.3 Mensagens direcionadas

Segundo Barrett (2002: 221-222) e o seu Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores, as mensagens transmitidas pela organização devem ser “claras e adaptadas ao público-alvo” para que a comunicação aos colaboradores seja eficaz.

Todos os entrevistados são unânimes na confirmação de que as informações transmitidas através da comunicação interna são claras e que se encontram suficientemente informados sobre as decisões importantes da empresa. Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 3) e Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 3) mencionam que, em caso de dúvida, existe uma pessoa de referência que pode esclarecer qualquer ambiguidade, contribuindo para fazer chegar a mensagem ao destinatário numa forma que seja mais compreensível para este. Esta ideia é reforçada por Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 3) que declara que “se houver necessidade de um complemento de informação, (...) vamos ver a direção onde há várias pessoas que estão lá para nos responderem”.

Segundo Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 3) as informações estão bem desenvolvidas e bem documentadas. Neste contexto, é de novo mencionado o novo boletim informativo “RTL *What’s Up?*”, “onde se podem ler informações sobre todas as atividades da empresa” (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 3).

Todavia, nem todos consideram estas informações relevantes para o seu trabalho quotidiano, como é o caso de Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 3) que afirma “para o meu trabalho, não é essencial receber todas estas informações, mas considero interessante saber o que cada departamento está a fazer no seio da empresa”. Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 3) partilha este ponto de vista declarando “não considero que as informações sejam sempre pertinentes, mas aquelas que são pertinentes, são muitos interessantes”.

Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 3) dá-nos um testemunho valioso relativamente à importância da comunicação no período que se seguiu à reestruturação. A comunicação interna no seio da RTL *Belgium* é muito importante para a vida empresarial, dando aos colaboradores o sentimento de pertencerem a uma comunidade e de fazerem “parte da família RTL.” Assume, todavia, que estas informações não são necessariamente relevantes ou importantes para o seu trabalho pessoal.

Para Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 3), que trabalha na empresa há 20 anos, registaram-se ao longo dos anos muitas melhorias em termos de comunicação interna e “a evolução é sempre para melhor”.

Se a nível da comunicação interna global, as informações são claras e bem documentadas, parece verificar-se uma lacuna ao nível da comunicação entre departamentos (Valentino Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 3) e (Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 3). Valentino Palumbo assinala determinados “problemas menores de comunicação entre determinados serviços, uma vez que existem serviços dentro de serviços”. Quanto a Marie-Laure Brassart, existe uma clara “falta de comunicação entre os departamentos que por vezes pode ser problemático” para a realização de determinadas tarefas.

Das entrevistas ressalta que a comunicação interna representa uma das preocupações da empresa que se esforça por fornecer aos seus colaboradores uma informação clara e abundante. Esta informação nem sempre é considerada por todos os colaboradores como relevante para o seu trabalho quotidiano. Todavia, todos são unânimes no interesse que manifestam por este tipo de informação que contribui para criar um sentimento de pertença no seio da empresa.

2.1.4 Media/fórums eficazes

Como evocado por Barrett (2002: 221-222), existem diferentes canais de comunicação no seio de uma empresa para transmitir as informações essenciais ao funcionamento correto da empresa. Um dos canais que assume uma importância primordial é a transmissão de informações pelos líderes ou gerentes que representam a correia de transmissão entre os corpos diretivos e os colaboradores da empresa. Pela sua posição de líderes, dispõem de um acesso privilegiado à informação.

A transmissão destas informações pode ser efetuada por diferentes instrumentos ou canais de comunicação, como já foi evocado no ponto precedente. Os líderes ou gerentes podem assumir um papel ativo na transmissão da informação, através de contactos interpessoais

com os seus colaboradores, ou um papel mais indireto, nomeadamente, através da transmissão de informações por via eletrónica.

É importante ter em conta a posição hierárquica dos líderes no seio da organização, pois cabem-lhes papéis diferentes em termos de comunicação. Entre os entrevistados, Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 4) e Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 4), que trabalham diretamente com gerentes de topo, afirmam ambos estarem atualizados e ao corrente de todas as informações e que os seus superiores exercem um papel efetivo no processo de comunicação interna da empresa.

Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 4) menciona ter uma reunião todas as semanas com o seu superior, Christopher Barzal, em que comunicam face-a-face “sobre as discussões a nível interno”. No departamento de comunicação, Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 4) também evoca as “sessões de *“brainstorming”*” organizadas pelo seu superior de 15 em 15 dias onde as informações são comunicadas presencialmente. Em ambos estes casos se verifica uma comunicação direta face-a-face e regular.

É importante fazer uma ressalva neste ponto relativamente à pergunta colocada aos colaboradores, cujo espírito foi alterado pelos recursos humanos, da RTL *Belgium*. Não foi possível indagar claramente qual é o papel desempenhado pelo superior hierárquico na comunicação interna, mas apenas pedir uma opinião sobre o papel que estes poderiam desempenhar.

Embora a maioria dos entrevistados considere que o seu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna, na prática nem sempre isto se verifica. Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 4) considera que o seu “superior nem sempre desempenha um papel no processo de comunicação interna” e “verifica-se uma falta de informação” relacionada com o seu trabalho. Acrescenta que a comunicação interna “poderia ser mais eficaz” se os colaboradores a recebessem do seu superior e não por outros colegas.

Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 4) sublinha que o superior hierárquico é “o primeiro ponto de contacto” dos colaboradores e que é importante que seja ele a transmitir as informações relativas ao que se passa na empresa. Para ele, “faltam algumas informações” e a comunicação interna poderia ser melhorada. Na mesma linha, Pascal Tran acrescenta “que há informações que nem sequer chegam aos nossos superiores, que circulam apenas a nível superior. Recebemo-las por correio eletrónico. Há ainda falta de informação.”

Diversos entrevistados evocam o papel importante que desempenha na comunicação interna o boletim informativo “RTL *What’s Up?*” que é alimentado por diferentes serviços. Este boletim informativo representa a comunicação global da RTL *Belgium*.

Os gerentes e os líderes têm um papel fundamental na comunicação interna da empresa a um nível mais local. Como já foi referido, são o primeiro ponto de contacto para os seus colaboradores em termos de informação. Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 4) defende que é o superior que representa os seus colaboradores, pois “ele representa um serviço, por conseguinte é importante ser representado por alguém que faz comunicação interna e que fala de nós, efetivamente.”

A importância da participação dos superiores na comunicação interna é unanimemente reconhecida apesar de, na prática, haver alguma margem de melhoramento possível. Verifica-se igualmente que quanto mais próximos dos gerentes de topo se encontram os colaboradores, melhor parece ser o seu nível de informação.

2.1.5 Equipa de comunicação bem-posicionada

É importante que os colaboradores conheçam os objetivos estratégicos da empresa em que trabalham para melhor compreenderem o que esta espera deles e a maneira em que podem contribuir para a realização desses objetivos. A comunicação dos objetivos estratégicos deve ser feita, segundo Barrett (2002: 221-222), por uma equipa responsável pela comunicação que, obviamente, deve estar bem posicionada dentro da empresa para ter acesso a essa informação.

Como já foi referido, em 2018, a RTL *Belgium* foi sujeita a um processo de mudança organizacional que afetou profundamente os seus colaboradores. Este processo de reestruturação colocou em evidência a necessidade de criar uma equipa de comunicação que, não sendo um departamento em si próprio, trabalhasse em estreita colaboração com o conselho de administração na divulgação de informação importante. Como Barrett (2002: 221-222) sublinha, a equipa responsável pela comunicação deve estar próxima do conselho de administração de onde emanam as decisões estratégicas da empresa.

Há uma preocupação por parte da RTL *Belgium* de partilhar com os seus colaboradores os objetivos estratégicos da empresa. A comunicação desta informação estratégica é feita normalmente no quadro de reuniões do conselho de administração com o pessoal duas vezes por ano (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 5; Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 5; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 5).

A comunicação dos objetivos estratégicos pela RTL *Belgium* é sistemática e regular (duas vezes por ano), mas a sua repercussão no trabalho dos colaboradores é variável. Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 5) indica que a informação sobre os objetivos estratégicos permite “fazer uma ideia da direção que a empresa está a tomar”. Para Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 5) “é essencial dispor desta comunicação interna, a fim de bem compreender os desafios da empresa” e “é necessário saber em que tipo de empresa se trabalha e de que modo a empresa espera que tu trabalhes”. Na mesma linha, Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 5) declara que a compreensão dos objetivos estratégicos “indicam-nos em que direção a empresa evolui e a importância que a empresa atribui a certas coisas”.

Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 5) indica que o conhecimento dos objetivos estratégicos influencia efetivamente o seu trabalho e acrescenta que os valores da empresa são igualmente importantes e que os tenta aplicar de modo a “avançar na mesma direção”.

Todavia, para uma maioria dos colaboradores entrevistados, o conhecimento destes objetivos estratégicos não parece afetar o seu trabalho quotidiano. Céline Lombaerts

(entrevista, Anexo II, questão nº 5) afirma que o conhecimento dos objetivos estratégicos não influencia o seu trabalho “porque frequentemente são objetivos que estão acima do nosso trabalho”. Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 5) partilha o mesmo sentimento: “feitas as contas, isso não tem qualquer influência no meu trabalho”.

Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 5) declara que a comunicação dos objetivos estratégicos é uma opção empresarial. “Uma empresa que comunica internamente fá-lo com base numa comunicação corporativa que é estratégica por definição. Haverá, portanto, coisas que vão ser divulgadas e serão claras, outras menos, o que será deliberado”. Vanessa Polo Friz assevera ainda que “existe uma comunicação interna que reflete sempre os objetivos estratégicos da empresa”. É interessante ter em consideração que Vanessa Polo Friz faz parte da equipa de comunicação responsável pelas ações de comunicação interna.

A equipa de comunicação interna parece desempenhar um bom trabalho uma vez que os colaboradores entrevistados reconhecem que esta comunicação “contribui efetivamente para a compreensão dos objetivos estratégicos da empresa” (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 5) e “permite fazer uma ideia da direção que a empresa está a tomar” e “saber o que se passa nos bastidores” (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 5).

2.1.6 Processos integrados

A sobrevivência de qualquer tipo de organização passa pela definição de objetivos estratégicos que vão fornecer a orientação das atividades da organização de modo a alcançar os resultados pretendidos. Para que estes objetivos possam ser atingidos, é importante que sejam comunicados de forma clara aos colaboradores. Assim, Barrett (2002: 221-222) indica que a comunicação deve ser integrada no processo de funcionamento da organização.

Enquanto que na pergunta 1 os entrevistados foram interrogados sobre a influência da comunicação interna no seu trabalho quotidiano, e a questão dos objetivos estratégicos foi inferida indiretamente, considerando-se que a comunicação interna é o seu reflexo, neste ponto a pergunta foi colocada diretamente. Foi indagado se os colaboradores dispunham de um conhecimento suficiente dos objetivos estratégicos.

Podemos considerar da análise das entrevistas que a comunicação está integrada no funcionamento da RTL *Belgium* e traduz os objetivos estratégicos da empresa. Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 6) evoca que, aproximadamente duas vezes por mês, têm lugar reuniões do conselho de administração onde são discutidas questões estratégicas. As atas dessas reuniões são publicadas em linha e todo o pessoal recebe uma mensagem de correio eletrónico, informando que estas se encontram disponíveis para consulta na intranet.

Este aspeto é igualmente abordado por Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 6) que afirma que as informações sobre os objetivos estratégicos da empresa se encontram nas atas de reunião. “São estas que nos informam sobre o que se passa”. Para Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 6), os resumos dos conselhos de administração são “um verdadeiro reflexo dos objetivos estratégicos da empresa e do que é mais importante, o que é necessário melhorar...” Todavia, esta informação continua a ser um pouco vaga para Loide Fanara e desperta-lhe um interesse distante.

O testemunho de Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 6) é bastante interessante, pois evoca claramente as dificuldades sentidas pelo pessoal desde há um ano, na sequência do processo de reestruturação. Marie-Laure Brassart confessa que “colocamos todos muitas questões, interrogamo-nos sobre para onde estamos a evoluir. Continuamos sem saber para onde vamos. (...) Não dispomos de todas as informações sobre os objetivos estratégicos da empresa”.

Os objetivos estratégicos da empresa são refletidos na comunicação interna que circula na organização, quer seja por via eletrónica, nas reuniões, ou outros canais de comunicação. Todavia, o sentimento dominante dos colaboradores é que não dispõem de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 6) evoca as reuniões em que estes objetivos são apresentados duas vezes por ano, mas critica o facto de apresentarem apenas objetivos “a muito curto prazo (...) Consideramos por vezes que há uma ausência de objetivos a mais longo prazo no que nos é comunicado.” Céline Lombaerts considera que dispõe de informações suficientes sobre os objetivos a curto prazo, mas não sobre os objetivos a mais

longo prazo. Evoca ainda a reestruturação mencionando que se continuam a registar muitas alterações de estrutura, o que torna a situação pouco clara, afirmando que houve momentos em que “não tínhamos uma visão clara de para onde nos dirigíamos e sentíamos a falta de clareza nos objetivos a mais longo prazo.”

Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 6) reforça esta ideia afirmando que “é necessário que forneçam mais informações nomeadamente sobre os objetivos estratégicos e a sua aplicação na empresa”. É interessante chamar a atenção para o facto que este foi o único entrevistado que evocou a implementação dos objetivos estratégicos na empresa que, para ele, não são do conhecimento do pessoal.

A análise das entrevistas parece indicar que para a maioria dos entrevistados, a comunicação dos objetivos estratégicos não é suficientemente clara e existe, por conseguinte, uma margem de melhoramento.

2.1.7 Avaliação contínua

Embora a variável de análise incluísse dois tópicos distintos, como já foi mencionado, apenas pudemos interrogar os entrevistados sobre a avaliação do desempenho dos colaboradores relativamente aos objetivos fixados e comunicados. Barrett (2002: 221-22) explica a importância desta variável, pois é a eficácia da comunicação interna que permite ao colaborador realizar um bom trabalho e este deve ser recompensado se for bem executado.

Através das diferentes entrevistas aos colaboradores, apurámos que existe, efetivamente, um sistema de avaliação dos colaboradores na RTL *Belgium*. A avaliação é anual e é realizada no final do ano pelo superior direto dos colaboradores (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 7). Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 7) afirma que a avaliação é realizada a partir de perguntas predeterminadas e fornecidas pelos recursos humanos.

Durante estas avaliações, os colaboradores têm a oportunidade de se exprimirem sobre o seu trabalho, explicar o que correu bem e o que correu menos bem, fazer o balanço do ano

(Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 7) e expor todas as iniciativas positivas tomadas para o benefício da organização (Bruno Seronvalle, entrevista, Anexo IX, questão nº 7) em função dos objetivos “inteligentes” previamente fixados (Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII, questão nº 7). Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 7) considera esta avaliação muito positiva pois “estás cara-a-cara com o teu superior, podes compreender as suas expectativas (...)”.

No entanto, certos colaboradores questionam a eficácia e a pertinência deste sistema de avaliação. Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 7) declara que não está convencida da eficácia deste sistema porque, precisamente, os colaboradores são avaliados somente por uma pessoa. Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 7), por seu lado, considera que as avaliações podiam ser mais desenvolvidas no que diz respeito à qualidade e à avaliação do trabalho realizado pelos colaboradores. Todavia, Bruno Seronvalle concede que o sistema de avaliação seja de difícil aplicação, pois os superiores têm de entrevistar todos os seus respetivos colaboradores.

Por outro lado, Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nr 7) considera que o resultado desta avaliação não traduz “verdadeiramente o trabalho realizado ao longo do ano”. Pascal Tran explica que antigamente existia uma escala que indicava se tinham trabalhado bem, muito bem ou menos bem, mas que hoje em dia essa informação já não é especificada, pois certos colaboradores ficavam frustrados pelos seus resultados.

Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 7) aponta ainda outra crítica quanto à valorização da excelência através das avaliações. A crítica apontada à organização é que esta procura que “haja algo fora do comum que tenha sido realizado” para recompensar os colaboradores, sem se preocupar em verificar que meios foram postos à disposição para se conseguir alcançar tal objetivo.

Ainda sobre o sistema de avaliação aos colaboradores, Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 7) faz uma distinção entre os colaboradores que estão sob contrato e os colaboradores pagos à tarefa, o que é o seu caso. Valentino Palumbo esclarece que apenas os colaboradores sob contrato é que são sujeitos a esta avaliação. No entanto, não quer dizer

que o seu trabalho não seja avaliado. Bem pelo contrário, Valentino Palumbo explica que é avaliado todas as semanas pelo diretor de antena, pois na rádio as coisas acontecem e evoluem muito rapidamente e, por essa razão, é mais pertinente a avaliação ser regular. Deste modo, Valentino Palumbo reúne-se com o seu diretor de antena todas as segundas-feiras e ouvem um programa de rádio aleatório, de forma a compreender se este teve sucesso ou não.

Quanto à valorização de um trabalho excelente por parte dos colaboradores, pode de facto existir uma recompensa em função do mérito, se o orçamento o permitir. Se a avaliação for positiva, Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 7) revela que é possível pedir uma recompensa, como um aumento, um carro de serviço, um cartão de gasolina ou um telefone de empresa. Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 7) confirma igualmente que os colaboradores podem ser recompensados sob a forma de um prémio de mérito, mas critica a forma como a organização o faz. Para Céline Lombaerts existe claramente uma falta de transparência por parte da RTL *Belgium* sobre quem recebe o prémio, qual é o seu montante e porque razão o recebeu. Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 7) reitera afirmando “(...) nem sempre é visível a valorização de um trabalho muito bem feito. (...) Não é visível que seja valorizado. Se tal é o caso, não aparece preto no branco (...). Será feito discretamente”.

A recompensa de um trabalho bem realizado também se pode traduzir pelo ajuste de salários. Ou seja, se alguém tiver um salário inferior ao de outra pessoa, irá tentar-se restabelecer um equilíbrio (Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII questão nº 7). Todavia, este tipo de medida é mais um incentivo a trabalhar bem no futuro do que uma recompensa. Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 7) e Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII questão nº 7) sublinham, no entanto, que os prémios ou recompensas não são sistemáticos, não acontecem todos os anos.

Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 7) sublinha um aspeto particularmente interessante no que diz respeito à valorização da excelência, pois esta questiona o que é, de facto, um trabalho excelente. “(...) A excelência para mim continua a ser muito vaga e pouco realista, uma vez que a excelência para uma pessoa não é a excelência para outra e, de facto, até onde precisamos de ir para visar a excelência?” questiona Vanessa Polo Friz. De facto,

será que realizar o seu trabalho corretamente é visar a excelência? Vanessa Polo Friz teme que isto resulta numa pressão psicológica para os colaboradores, caso estes não consigam alcançar a tal “excelência”.

Porém, mesmo que a excelência não seja sempre recompensada, existe um sentimento de que o trabalho bem feito é sempre valorizado (Valentino, Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 7) e que esta avaliação aos colaboradores não deixa de ser essencial (Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 7).

2.1.8 Valorização do trabalho

Hoje em dia, é essencial para as organizações considerarem a importância do bem-estar dos seus colaboradores no trabalho, pois este pode contribuir, entre outros, para a motivação dos colaboradores. Colaboradores mais motivados terão seguramente um melhor desempenho profissional. Isto é particularmente importante, tendo em conta que as pessoas passam uma grande parte das suas vidas no trabalho. Por conseguinte, é vital que o ambiente de trabalho seja agradável.

Para Paz (2004), o bem-estar define-se pela satisfação de necessidades e a realização dos desejos das pessoas quando estas desempenham o seu papel nas organizações. Assim, quando evoca o primeiro indicador do bem-estar – a valorização do trabalho – a autora refere que o trabalho de um colaborador deve ser importante tanto para ele ao realizar o seu papel na organização, como para os seus colegas.

Todos os colaboradores são unânimes em considerarem o seu trabalho pertinente e importante, cada um à sua maneira. Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 8) considera que o seu trabalho serve os interesses da empresa, ao entregar um trabalho acabado bem feito que contribua para fazer prosperar a RTL *Belgium*.

Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 8) também considera o seu trabalho significativo para a organização. Para ela, “todas as pessoas têm uma missão bem definida e relevante. Não há pessoas empregadas para fazer coisas que não são úteis.” Assim, Céline

Lombaerts defende que todos os colaboradores têm um papel a desempenhar na organização, afirmando que “todos somos um elo da cadeia”.

É óbvio que os colaboradores valorizam o seu trabalho quando este se traduz em consequências positivas para a organização. Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 8) considera as suas tarefas como agente comercial interno muito importantes, pois o seu trabalho “representa uma entrada de dinheiro” para a organização. Ainda neste contexto, Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 8) pensa igualmente que o seu trabalho é importante para a organização através das parcerias que angaria e que são vitais “para a equipa, para o departamento e para a organização”.

Bruno Seronvalle, responsável das dotações na Bel RTL, considera o seu trabalho essencial porque é necessário para a organização dispor de uma estrutura bem organizada para a distribuição dos presentes da rádio. O seu trabalho foi de tal maneira apreciado que afirmaram que a “Bel RTL representava um modelo de gestão para a empresa” (entrevista, Anexo IX, questão nº 8).

Depois do plano de reestruturação ter sido implementado na organização, muitos colaboradores tiveram de reorganizar o seu trabalho e adaptar-se à nova forma de organização interna da RTL *Belgium*. Foi o caso de Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 8) que explica que a sua equipa foi reorganizada há cerca de um ano, o que significa que esta ainda está em evolução. Contudo, Vanessa Polo Friz não deixa de sentir a pertinência e a importância das suas tarefas, asseverando que “não tenho o sentimento de perder tempo ou de fazer coisas que não façam sentido. Se houvesse qualquer coisa sem sentido, fá-lo-ia saber (...) e deixaria de o fazer.” O mesmo acontece com Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 8) que considera o seu trabalho importante para a organização e que afirma que se assim não fosse “penso que já teria falado com um superior de modo a tentar ver como poderia resolver o problema”. As afirmações destes dois colaboradores demonstram uma verdadeira vontade de ser útil nas tarefas que lhes são atribuídas de forma a contribuir para o sucesso da empresa.

Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 8) foi nomeado chefe de equipa há seis meses e, por conseguinte, também teve de reorganizar o seu trabalho e o dos seus colegas. A RTL *Belgium* é a sua prioridade e as suas ações são ditadas de forma a cumprir com os objetivos organizacionais. Ele assume claramente que o seu trabalho é importante e apreciado pela organização. Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 8) também julga as suas tarefas pertinentes e importantes porque considera o seu trabalho diversificado, concreto e útil.

Quanto à perceção dos colaboradores se o seu trabalho é pertinente e importante para os seus colegas, as opiniões divergem, mesmo se a maior parte afirma que também consideram as suas tarefas relevantes para os seus colegas. Para Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 8), o seu trabalho reveste-se de uma importância para os seus colegas pois o trabalho de cada um é complementar, cada um desempenha um papel diferente e igualmente importante. Já Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 8) considera que os seus colegas “veem e apreciam” o seu trabalho.

Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 8) tem um papel muito específico na rádio, pois é ele quem redige o conteúdo das notas para os animadores da rádio Bel RTL que dizem respeito aos presentes a ganhar. O seu trabalho é de facto importante e pertinente para os seus colegas, pois é através dele que chegam informações relevantes sobre os concursos e os respetivos presentes, e estes não hesitam em reconhecer a importância do seu trabalho. Tal como ele próprio admite, “na realidade, trata-se de uma comunicação interna”. Dele provêm as informações necessárias acerca dos presentes que chegam à antena.

Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 8) também reconhece a importância do seu trabalho para os seus colegas, mas por outra razão. No seu caso, ele trabalha sempre em binómio com os gestores de conta, de modo que se ajudam mutuamente e partilham tarefas diárias.

No entanto, nem todos consideram o seu trabalho ou as suas tarefas importantes e pertinentes para os seus colegas. Para Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 8), é difícil afirmar se os colegas, de facto, consideram o seu trabalho relevante devido à sua

grande autonomia. Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 8) também duvida da pertinência e da importância do seu trabalho para os seus colegas, pois considera o seu trabalho “pessoal”. Isto é válido apenas para as tarefas que ele realiza sozinho. Para as emissões de rádio que ele prepara em conjunto com os seus colegas, não existem dúvidas quanto à relevância do seu trabalho, pois é um trabalho de grupo.

Através destas entrevistas, compreendemos claramente que os colaboradores valorizam o seu trabalho através dos aspetos positivos que este pode trazer à organização à qual pertencem. Os resultados positivos dos colaboradores trazem-lhes um sentimento de satisfação e de realização pessoal. Podemos considerar igualmente que a maior parte dos colaboradores tem uma noção clara da pertinência e da importância do seu trabalho para os seus colegas, ou porque estes o afirmam, ou porque os colaboradores se apercebem eles próprios da contribuição que estão a fornecer à empresa.

2.1.9 Reconhecimento pessoal

A variável do reconhecimento pessoal é importante para o bem-estar dos colaboradores no trabalho, pois como Paz (2004) indica, é importante que o colaborador sinta que o seu trabalho é “admirado e recompensado” ao seu justo valor. A satisfação desta necessidade permite ao colaborador gozar de um sentimento de realização e, em certos casos, sentir-se mais motivado para trabalhar.

Todos os colaboradores asseveram que sentem que o seu trabalho é reconhecido ao seu justo valor pelos seus respetivos superiores. O mesmo não se pode afirmar para os colegas dos colaboradores, pois os colaboradores estimam que é mais difícil o seu trabalho ser admirado pelos seus colegas.

Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 9), animador de rádio na Radio Contact, está persuadido de que o seu trabalho é reconhecido e recompensado pelos seus superiores hierárquicos. A recompensa surge através de novas responsabilidades que lhe foram confiadas. Por exemplo, no setor digital, Valentino Palumbo propôs um projeto que foi testado durante 6 meses. Como correu bem e os seus superiores estavam muitos

satisfeitos, foi-lhe proposto um trabalho a tempo inteiro, combinando a rádio e o digital. Assim, Valentino Palumbo afirma “pelo menos aqui na equipa da rádio, dão-nos sempre uma oportunidade”.

O ambiente familiar da equipa da Radio Contact também é muito gratificante para Valentino Palumbo. O ambiente de trabalho com os seus colegas é muito agradável porque “todos estão atentos ao que faz o outro” e valorizam o trabalho uns dos outros, oferecendo conselhos sempre que necessário.

O trabalho de Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 9), assistente de produção para os programas da rádio Bel RTL, também é apreciado e valorizado pelos seus superiores. Tal como Valentino Palumbo, também foram atribuídas novas tarefas a Loide Fanara que afirma “esta é uma forma de exprimir que o meu trabalho é correto e apreciado”. Loide Fanara assevera ainda que os seus superiores nunca hesitam em elogiá-la, confessando que “é verdade que isto ajuda a manter-me motivada todos os dias”.

Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 9) e Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 9) declaram ambos que o seu trabalho é reconhecido e apreciado tanto pelos seus colegas, como pelos seus superiores. Não são propriamente recompensados, mas recebem um *feedback* oral positivo quando os seus colegas e superiores consideram que fizeram um bom trabalho. Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 9) também afirma que os superiores lhe dizem que fez um bom trabalho, declarando “sabe bem, prova que se é reconhecido ao nosso justo valor.” Todavia, Michaël de Nardis afirma que não sente verdadeiramente que o seu trabalho seja valorizado pelos seus colegas.

No entanto, certos colaboradores apontam críticas em relação ao reconhecimento do seu trabalho. Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 9) sente que o seu trabalho é valorizado tanto pelos seus superiores, como pelos seus colegas. “Todos nós estamos conscientes do trabalho realizado e do contributo que trazemos aos outros e à empresa”, afirma. Contudo, Céline Lombaerts considera que é difícil ser reconhecido através de uma recompensa, até porque “o sistema dos aumentos não é transparente, assim como a tabela salarial também não é transparente.” Qualquer recompensa ou aumento salarial tem que ser

negociado diretamente com o respetivo superior e a informação não costuma ser divulgada. Para Céline Lombaerts, o seu trabalho é geralmente valorizado e reconhecido apenas na avaliação contínua.

Mas “será necessário esperar justamente do superior hierárquico e dos seus colegas uma satisfação indireta ou, em vez disso, sentir-se satisfeito consigo próprio e ser capaz de se autoavaliar de forma a analisar onde nos situamos?”, questiona Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 9) que pensa que não é bom os colaboradores terem demasiadas expectativas. Vanessa Polo Friz admite que recebe, de facto, um *feedback* positivo dos seus colegas e dos seus superiores, mas não pretende dar demasiada importância a essa questão no seu trabalho. “É importante poder afirmar que estamos satisfeitos com o que se produziu ou não no trabalho”, declara Vanessa Polo Friz.

Assim, podemos afirmar que a maior parte dos colaboradores sentem, em geral, que o seu trabalho é de facto apreciado, reconhecido e, por vezes, recompensado. Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 9) sublinha a existência da “vertente humana” na RTL *Belgium* que contribui, sem dúvida, a um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores. A partilha de ideias e opiniões no seio da organização é sempre incentivada, e isso motiva ainda mais os colaboradores no desempenho das suas funções.

2.1.10 Autonomia

Paz (2004) indica que para que um colaborador alcance o bem-estar no trabalho, é necessário que ele possa desempenhar as suas tarefas em liberdade. Assim, a organização deve conceder uma certa autonomia aos seus colaboradores para que estes desempenhem as suas funções nas melhores condições possíveis.

A RTL *Belgium* é, segundo vários dos colaboradores, uma empresa que permite um grau elevado de liberdade aos seus colaboradores para estes exerçam as suas funções de forma autónoma. No entanto, é importante notar que a liberdade e, por conseguinte, a autonomia concedidas podem variar consoante as funções ou os cargos de cada um.

Sendo assistente de direção, Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 10) indica que não dispõe e, na verdade, não precisa de autonomia pois ela contenta-se em executar o que lhe é pedido. Nenhuma ação é lançada por iniciativa própria e o seu superior revê sempre o seu trabalho e dá a aprovação final o que, para Melissa Pasaoglu, se revela ser positivo. “Confesso que isto me tranquiliza. Deste modo, sei que ele viu o que fiz e que na sua opinião está bem.”

Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 10), responsável pelas parcerias e pela comunicação operacional, explica que exerce, de facto, as suas funções de forma autónoma, mas que não usufrui de “poder de decisão” sobre o que faz, pois ela trabalha em função do que é esperado do seu trabalho. Os anos de experiência permitem-lhe também ter a noção do que pode ou não fazer a nível das parcerias. Em caso de dúvida, Marie-Laure Brassart indica que pode sempre pedir a opinião do seu superior.

Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 10) procede da mesma forma, asseverando que também tem liberdade para realizar as suas tarefas de forma autónoma, mas que, em caso de dúvida, pode sempre consultar o seu superior de forma a “ter uma proteção”. A autonomia dos colaboradores depende da forma como cada serviço funciona e como cada gestor gere a sua equipa, mas Céline Lombaerts assegura que “de um modo geral, (...) na RTL as pessoas são autónomas”.

Outro conceito interessante relativo à autonomia que surge numa das entrevistas, é a confiança. Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 10) confessa que, quando começou a trabalhar na RTL *Belgium*, foi interpelado pela confiança que imediatamente depositaram nele. “Dão-nos uma autonomia completa para fazer o nosso trabalho”, reconhece Valentino Palumbo.

A confiança dos gestores nos seus colaboradores também é abordada por Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 10) e Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 10) quando estes evocam a sua autonomia no trabalho. Pascal Tran declara que “os nossos gestores confiam realmente em nós e deixam-nos trabalhar como queremos, desde que o trabalho seja feito e que trabalhemos bem.” Loide Fanara sublinha por seu lado que os seus

superiores “têm confiança em mim e permitem-me explorar toda a minha criatividade, sentir-me livre, sentir-me verdadeiramente autónoma”. São-lhe facultadas pistas a seguir para a realização do seu trabalho, mas ninguém vem por trás verificar o que faz.

Michäel de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 10) acrescenta que, para além de sentir que tem total liberdade para fazer o seu trabalho, também é livre de sugerir ideias e projetos. “Se uma ideia nos passa pela cabeça, podemos sugeri-la a um superior. Podemos tomar iniciativas. Todas as pessoas têm liberdade para fazer o seu trabalho (...). É isso que é gratificante!”

Por seu lado, Vanessa Polo Friz, que indica usufruir ela também de uma “grande autonomia, mesmo de gestão”, e tenta fazer o mesmo com a equipa de 5 pessoas que gere. É importante para ela conceder autonomia à sua equipa, “de modo a que possam também autogerir-se, (...) sentir-se autónomos (...) e que não tenham o sentimento de que lhes dizemos em continuação o que têm a fazer e como o devem fazer.”

A autonomia dos colaboradores na realização das suas tarefas é sempre positiva pois, para além de ser sinónimo de confiança por parte dos seus superiores, permite aos colaboradores desenvolverem a sua criatividade, sugerirem ideias e tomarem iniciativas. Todos estes aspetos são importantes para o reforço da motivação dos colaboradores.

2.1.11 Expectativa de crescimento

Para alcançar o bem-estar no trabalho, Paz (2004) aponta que os colaboradores devem poder ter a possibilidade de crescer tanto a nível pessoal, como a nível profissional. É primordial os colaboradores sentirem que têm possibilidades de crescimento na organização à qual pertencem e na qual evoluem.

Acontece que, por diversas razões, as oportunidades de crescimento na organização podem, por vezes, parecer escassas para alguns colaboradores. Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 11) considera que não tem muitas possibilidades de progressão na RTL *Belgium*, nem agora, nem quando começou a trabalhar na empresa.

Para Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 11), a falta de oportunidades de crescimento na organização deve-se ao facto da empresa ser uma “pequena estrutura”. A maior parte das evoluções no seio da RTL *Belgium* tratam-se de mudanças horizontais, sendo a evolução vertical mais rara. Contudo, Céline Lombaerts admite que também considera não ter oportunidades de crescimento por “falta de vontade”.

O mesmo acontece com Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 11) que também considera não ter oportunidades de crescimento na organização devido ao facto de ser assistente de direção e, por conseguinte, acreditar que não pode “ir mais longe”, e igualmente porque não é isso que pretende. As novas tarefas que lhe foram atribuídas ao longo dos 7 ou 8 anos em que trabalha na empresa constituem a mudança necessária para o seu crescimento pessoal. Contudo, Melissa Pasaoglu acredita que “na RTL a mudança continua a ser incentivada. Se pretendes mudar de departamento, fazer uma mobilidade interna, penso que é possível.” Os recursos humanos têm por hábito enviar mensagens de correio eletrónico aos colaboradores para comunicar que as novas ofertas de emprego estão disponíveis em linha. No entanto, Céline Lombaerts comenta igualmente que “é possível mudar de funções, apesar de considerar que os movimentos internos são ainda escassos”.

Por outro lado, Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 11) dá ênfase ao papel que a RTL *Belgium* pode desempenhar na evolução dos seus colaboradores no seio da organização, explicando que através das ofertas internas divulgadas por correio eletrónico, a organização procura “sempre favorecer o pessoal interno, talvez a fim de os fazer progredir, recrutando talentos e deixando-os progredir em diferentes setores”. Loide Fanara apercebe-se do seu crescimento, tanto a nível pessoal como profissional, através das tarefas cada vez mais importantes que lhe são confiadas.

Assim, as mudanças na organização podem, de facto acontecer, mas como explicam Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 11) e Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 11), nem sempre se tratam de mudanças verticais, podem ser mudanças horizontais, para outro setor ou outro departamento da organização, que também são considerados movimentos positivos.

Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 11), a quem também atribuíram novas funções há seis meses, refere que as oportunidades de crescimento na RTL *Belgium* também dependem da “vontade de cada um de permanecer na sua zona de conforto, ou não, e de aprender e subir. Mas, para Michaël de Nardis, “existem oportunidades de evolução na empresa, com certeza”.

Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 11) e Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 11) dão exemplos concretos de como a sua situação profissional poderia evoluir. Bruno Seronvalle, gestor das dotações na rádio Bel RTL, está persuadido que o seu trabalho vai evoluir, pois está intimamente convencido de que “haverá uma fusão dos serviços de presentes entre a rádio e a televisão”. Bruno Seronvalle acrescenta ainda que “é sempre possível progredir quando o trabalho é bem feito”. Quanto a Valentino Palumbo, a primeira oportunidade de evolução que ele considera que possa ter lugar é passar de colaborador independente a assalariado. Em todo o caso, Valentino Palumbo não hesita em afirmar que tem “sempre progredido”, apesar do seu estatuto ser o mesmo, e acrescenta “o que posso ver em relação a outros colegas que me rodeiam, é que há muitos colegas que progrediram e que subiram na empresa. É verdadeiramente possível progredir.”

Assim, podemos afirmar que a maior parte dos colaboradores considera, de facto, ter oportunidades de crescimento na RTL *Belgium*, mesmo que esta evolução não significa um estatuto ou um posto mais elevado. O crescimento pessoal e profissional dos colaboradores pode ser incentivado através de cargos e tarefas diferentes, de forma a que os colaboradores possam desenvolver as suas capacidades. Embora certos colaboradores considerem ainda as oportunidades de evolução na organização escassas, as oportunidades de crescimento existem se os colaboradores estiverem dispostos a dar o passo e mostraram vontade e motivação. Em geral, o departamento de recursos humanos da RTL *Belgium* apoia e incentiva os colaboradores a progredirem.

2.1.12 Apoio ambiental (recursos materiais e apoio social)

O apoio ambiental, ou seja, os recursos materiais e tecnológicos e o apoio da organização são essenciais para que os colaboradores possam desempenhar o seu papel nas organizações

(Paz, 2004). Cabe à organização fornecer todos os meios necessários aos colaboradores para a realização do seu trabalho e apoiá-los, se e quando for necessário.

O que podemos claramente retirar das entrevistas sobre o apoio ambiental dos colaboradores na RTL *Belgium* é que existem diferenças notórias em relação aos recursos materiais e técnicos e o apoio social disponibilizados, dependendo do departamento em que os colaboradores trabalham na organização.

Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 12), agente comercial na IP *Belgium*, afirma que dispõe de todo o material necessário para o desempenho das suas funções, um computador portátil com os programas devidamente atualizados e, se precisar, pode contar com o apoio do seu superior. “Por exemplo, anteriormente tinha um computador de maior dimensão e pedi um mais pequeno, porque venho trabalhar de bicicleta. E obtive-o, sem problema!” Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 12) assegura que também dispõe de tudo o que precisa e que, para além disso, não se lembra “de ter tido necessidade de algo que precisasse de pedir” ao seu superior.

O mesmo acontece com Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 12), responsável das dotações na rádio Bel RTL, que assegura dispor de tudo o que necessita e, quando não é caso, “basta solicitá-lo”. Tudo o que pede costuma ser aceite, quer seja uma nota de encomenda ou um computador novo. Bruno Seronvalle indica que nunca teve qualquer problema de logística ou falta de um recurso material. Sempre obteve “o que foi solicitado, uma vez que isso se justificava efetivamente.” Por fim, Bruno Seronvalle garante que pode absolutamente contar com o apoio de seu superior, se for necessário.

Todavia, há certos departamentos onde a falta de recursos materiais e técnicos se faz mais sentir, assim como a falta de apoio por parte dos respetivos superiores. É o caso do departamento de comunicação e dos estúdios de rádio, em particular.

Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 12) é categórica ao afirmar que não dispõe nem dos “recursos materiais necessários a um departamento de comunicação”, nem do apoio dos seus superiores. Os colaboradores que trabalham no departamento de

comunicação e na imprensa não dispõem de telefones de serviço e nem todos têm computadores portáteis. Dispor de um telefone de serviço, de um computador, de um *tablet* ou doutro equipamento, e ter acesso às redes de comunicação social “é o básico” quando se trabalha na área da comunicação. Para além disso, Céline Lombaerts aponta ainda que os colaboradores de comunicação têm de partilhar certas assinaturas de revistas especializadas nos meios de comunicação, marketing ou publicidade, o que lhe parece ser “verdadeiramente o limite do aceitável!” Quanto ao apoio dos seus superiores, parece-lhe complicado contar com eles, pois Céline Lombaerts refere que tem a “impressão que têm dificuldade em negociar as coisas com os recursos humanos”.

Quanto à rádio, Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 12) e Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 12) mencionam o exemplo dos estúdios de rádio que têm um equipamento muito antigo. Michaël de Nardis, chefe de equipa do serviço de burótica, explica que devido à falta de orçamento para substituir o equipamento, “é necessário fazer biscatagens para que funcione”. Por outro lado, quando há orçamento, “a peça problemática é substituída num prazo de 48 horas”. Tudo depende dos meios disponíveis.

O setor do digital também ainda não está devidamente equipado, segundo Valentino Palumbo que aponta que foi “uma grande batalha” a este nível. Ao início, os colaboradores que trabalhavam no setor digital das rádios apenas dispunham de dois iPhones. Hoje em dia, já têm à sua disposição câmaras, iPhones, iluminação, decoração e uma sala reservada para a realização de entrevistas a artistas. Contudo, Valentino Palumbo garante que ainda faltam recursos, e não apenas recursos técnicos. Em certos eventos em que apenas está uma pessoa presente, seria útil dispor da presença de uma segunda pessoa. Quanto ao equipamento de base, Valentino Palumbo considera ter tudo o que necessita, mas confessa que utiliza o seu telemóvel e computador pessoais.

Estas diferentes situações em matéria de recursos materiais na RTL *Belgium* são claramente uma questão de orçamento que também se manifesta, por vezes, na atitude dos superiores quando os colaboradores procuram o seu apoio. Tal como aponta Valentino Palumbo, “quando precisamos de algo, é aos nossos superiores que nos dirigimos pois são eles que

têm o dinheiro, mas é necessário ser lúcido (...), por vezes, é sim, e muitas vezes é não também.” Isto deve-se ao facto de o orçamento ser limitado e, por vezes, o dinheiro ter de ser investido num departamento ao detrimento de outro.

Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 12) afirma que dispõe de quase tudo o que necessita para o seu trabalho, quer seja em termos de recursos humanos, quer seja em termos de recursos materiais para o quotidiano. No entanto, “em termos de recursos puros (...) a situação não é perfeita”. O exemplo que aponta é o do site *web* destinado e reservado à imprensa que devia ser mais desenvolvido e devia corresponder mais ao caderno de encargos previamente redijido. Para alcançar este objetivo, é preciso “tempo e é necessário dispor de um orçamento, de uma organização e de um sistema informático”. Vanessa Polo Friz relativiza e afirma que “em geral, (...), não temos razões de queixa”, sublinhando igualmente o apoio do seu superior, se necessário.

Através destes diferentes testemunhos, compreendemos que a maior parte dos colaboradores dispõe dos recursos materiais básicos para trabalhar, mesmo se, em certos departamentos, haja margem para melhorias a realizar ou equipamento a adquirir ou a substituir. Trata-se de uma questão de recursos financeiros. A RTL *Belgium* faz escolhas e orienta o orçamento para um ou outro departamento que considera ser prioritário em relação aos outros. Quanto ao apoio social, os colaboradores podem, no geral, contar com o apoio dos seus superiores. Nem sempre é possível resolver todas as situações, mas eles apoiam os seus colaboradores sempre que podem e que o orçamento o permite.

2.1.13 Orgulho em fazer parte da organização

O orgulho em fazer parte da organização é o último indicador do bem-estar no trabalho apontado por Paz (2004) que os colaboradores devem alcançar. É essencial os colaboradores sentirem-se orgulhosos de trabalharem na organização à qual pertencem, pois é o que lhes vai permitir evoluir de forma positiva, melhorando o desempenho, a motivação e a satisfação dos mesmos.

O facto da RTL *Belgium* ser uma grande marca na Bélgica é motivo de orgulho para Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 13) e para Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III,

questão nº 13). Loide Fanara conta que, na altura de procurar uma empresa para estagiar, aspirava a trabalhar para uma “grande empresa com maior projeção e que representasse uma verdadeira marca”. Foi um motivo de grande felicidade e orgulho quando foi aceite para estagiar na empresa e, até hoje, continua orgulhosa de fazer parte desta organização.

Para além do facto de ser uma grande marca na Bélgica, Michaël de Nardis refere também que “brilha no CV” indicar que se trabalha na *RTL Belgium*. Outro aspeto positivo de se trabalhar nesta empresa é a atmosfera. Michaël de Nardis refere que aprecia imensamente trabalhar no mundo dos meios de comunicação social e que a atmosfera na empresa é muito agradável.

Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 13) descreve a *RTL Belgium* como sendo uma empresa “fantástica”, “dinâmica” e que “tem um quadro fantástico”. Dá-lhe gozo trabalhar para a televisão, pois sabe “que se trata de algo que dá prazer às pessoas.” Para Melissa Pasaoglu, é um prazer vir trabalhar todos os dias na *RTL Belgium* e ela não se imagina trabalhar noutra sítio.

Outra característica apontada como motivo de orgulho em fazer parte da *RTL Belgium* por Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 13) é o facto da empresa participar em obras caritativas como o Télévie. Este é o tipo de evento que, para além de ser uma obra de beneficência, reúne as pessoas numa série de eventos e atividades juvenis que são federativos. Pascal Tran indica igualmente que aprecia todas as atividades organizadas pela organização e declara que a *RTL Belgium* “é uma bela casa” onde “todas as pessoas são super simpáticas”. “É como uma grande família”, confia Pascal Tran.

Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 13) comenta que tem orgulho em fazer parte da *RTL Belgium*, porque a Bel RTL e, em particular, a Radio Contact, são rádios e canais de televisão que ele tinha por hábito ouvir e ver há muito tempo. “Sempre quis trabalhar aqui”, confessa. Mesmo se certos aspetos da empresa são mais ou menos positivos, mesmo se a “imagem externa não é fantástica”, Valentino Palumbo garante que aprecia o espírito da empresa. Para ele, o ambiente familiar no qual as pessoas trabalham na Radio Contact é muito importante. O antigo lema da Bel RTL era “Viver juntos” e isto reflete-se

ainda hoje na rádio onde o ambiente é “muito familiar e de grande proximidade”. Esta proximidade presente em toda a RTL *Belgium* reflete-se igualmente na sua vontade de estar próxima do seu público e no seu esforço de transmitir este sentimento “no setor digital, na rádio e na televisão”, relata Valentino Palumbo.

Bruno Seronvalle (entrevista, Anexo IX, questão nº 13) também afirma ter orgulho em fazer parte e em representar tanto a RTL *Belgium*, como a Bel RTL. O seu orgulho é de tal maneira grande que declara: “Se tivesse de recomeçar uma carreira , gostaria de voltar a fazer o mesmo.”

Tal como todas as empresas, a RTL *Belgium* tem os seus pontos positivos e negativos, como indica Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 13) que também afirma ter orgulho em fazer parte da organização. Para além de ter orgulho em trabalhar na RTL *Belgium* e de salientar o ambiente agradável da empresa, Vanessa Polo Friz atribui outras características positivas à empresa, nomeadamente, o bairro e a localização que “são elementos menores, mas importantes para nós”. Assim, Vanessa Polo Friz sente-se bem no seu local de trabalho pois tem “uma boa equipa, divertimo-nos entre nós, o trabalho é interessante (...) e considero que se trata de uma empresa fisicamente agradável”.

No entanto, esta pergunta não foi de resposta fácil para todos os colaboradores. Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 13) confirma ter orgulho em fazer parte da RTL *Belgium* “por ser ainda uma bela empresa que produziu coisas notáveis”, mas realça os desafios que a empresa vai ter de ultrapassar após a reestruturação sofrida. Embora os colaboradores continuem “motivados” e “sempre cheios de criatividade”, Céline Lombaerts sublinha a importância da empresa “relançar a máquina” nos próximos dois anos. “As audiências televisivas são boas, mas há muitas pequenas coisas que se têm vindo a desgastar, pelo que é necessário recuperar a liderança. É necessário investir-se a fundo!”

Assim, o orgulho em fazer parte da RTL *Belgium* é geral. O ambiente de trabalho agradável e o espírito de família são sublinhados por vários colaboradores. Contudo, a reestruturação causou traumatismos tanto no funcionamento da organização, como na visão de certos colaboradores da mesma. É por esta razão que é importante os colaboradores redobrem os

seus esforços para que a organização siga adiante, alcançando sempre resultados ainda melhores.

3. Resposta à Questão de Investigação em Estudo

Curiosamente, a *RTL Belgium*, que é a maior empresa de comunicação social privada na Bélgica, cresceu ao longo dos anos, diversificando atividades e recrutando pessoal sem que, no seu seio, tivesse havido uma verdadeira preocupação com a comunicação interna. Fazendo jus à máxima “o cliente é rei”, grande parte da energia dos colaboradores sempre foi canalizada para a comunicação com o público, sem que fosse sentida a necessidade de desenvolver uma comunicação interna, para além de informações básicas. Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 3) afirma a este respeito que “numa empresa de comunicação, é muito difícil desenvolver operações de comunicação internas à empresa, uma vez que na realidade todos fazem comunicação e todos argumentam que “sim, fazemos comunicação e, portanto, conhecemos a comunicação””. Acrescenta ainda que há uma tendência para privilegiar a comunicação externa, uma vez que é essa a competência da empresa, o seu fundo empresarial.

Historicamente, a *RTL Belgium* começou por ser uma pequena empresa reunindo um pequeno grupo de colaboradores, crescendo ao longo dos anos, até se tornar numa empresa com cerca de 600 pessoas. O rápido desenvolvimento tecnológico no setor e a evolução dos mercados, tornou vital para a empresa um plano de transformação que implicou o despedimento de uma parte dos seus colaboradores. Esta situação traumática para os colaboradores que se mantiveram na empresa revelou a necessidade de desenvolver uma comunicação interna que pudesse criar e ser a expressão de uma cultura interna (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 1). “Esta questão de desenvolver uma comunicação interna eficaz nunca se colocou antes do presente plano de transformação”, afirma Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 1).

O anúncio de um plano de transformação na *RTL Belgium* traduziu-se para os colaboradores num clima de angústia e dúvida relativamente ao futuro. Neste período crítico de transição tornou-se essencial à própria sobrevivência da organização o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz, suscetível de levar os colaboradores e os serviços a aderirem a

uma nova visão comum da mesma, e manter e desenvolver o sentimento de pertença à organização, apesar de todas as transformações por que passou (Duterme, 2016: 167). "Criar uma atmosfera positiva no local de trabalho; construir uma imagem positiva da organização entre os colaboradores; e motivar os colaboradores a trabalhar em benefício da organização" é a própria essência da comunicação interna (Rogala & Bialowas, 2016: 72).

No seio da RTL *Belgium*, o plano de transformação aplicado visou a criação de um modelo dito "ágil" que, a prazo, vai acabar com os silos entre departamentos e criar um elo de ligação entre os colaboradores através da aplicação de um modelo de colaboração de natureza matricial¹⁶. Neste processo, a comunicação interna é fundamental, pois "o desenvolvimento do modelo "ágil" no seio da RTL *Belgium* passa necessariamente por esta colaboração reforçada e, por conseguinte, pelo conhecimento do que faz o meu colega do lado, o que antes não existia" (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 3). Como defendem Camilo-Alves & Pinto (2014: 135), a comunicação interna desempenha um papel essencial na consolidação das relações entre os colaboradores de uma organização. Os colaboradores de uma organização representam um dos seus recursos mais importantes, pois como defendem Horta *et al.* (2012: 568), a detenção de uma certa tecnologia deixou de ser um fator seguro e viável de concorrência entre as organizações.

Segundo o Modelo Estratégico de Comunicação aos Colaboradores de Barrett (2002: 221), uma comunicação eficaz aos colaboradores contribui para reforçar os objetivos estratégicos. Como Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 1) refere existem informações que ajudam os colaboradores a saber como devem trabalhar no futuro e "compreender as consequências de algumas decisões estratégicas tomadas pela empresa."

As entrevistas realizadas permitiram-nos compreender que a comunicação dos objetivos estratégicos parece ter sempre existido na RTL *Belgium*, sob a forma de duas reuniões anuais "top-down", em que o conselho de administração faz o balanço e apresenta as perspetivas para o futuro (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 5). Verifica-se, todavia, que a repercussão desta comunicação no trabalho dos colaboradores é variável. Para alguns,

¹⁶ A organização matricial é um tipo híbrido de departamentalização, no qual equipas compostas por pessoas de diversas especialidades têm como objetivo a realização de tarefas de natureza temporária.

esta comunicação é importante para compreender em que direção a empresa evolui e as suas prioridades (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 5; Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 5) e, sobretudo, orientar o trabalho respetivo nessa direção (Bruno Seronvalle, entrevista, Anexo IX, questão nº 5). Todavia, alguns colaboradores consideram que a comunicação sobre os objetivos estratégicos da empresa é insuficiente (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 6; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 6).

Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 8) confessa que, ainda hoje, a RTL *Belgium* pós-reestruturação não dispõe destes objetivos que são ainda objeto de debate no seio da empresa. Na sequência do plano de transformação *#Evolve*, foi decidido adotar uma abordagem ascendente ("*bottom-up*"), em que grupos de trabalho constituídos por colaboradores refletiram sobre a missão, a visão e os valores. "O objetivo é assegurar que o pessoal se aproprie dos elementos mais estratégicos da empresa" (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I questão nº 8). Esta abordagem está perfeitamente em linha com o que avançam Rogala & Bialowas (2016: 47) relativamente à importância de envolver todos os membros da organização na comunicação para que esta funcione adequadamente. Os colaboradores não podem ser considerados apenas como os recetores da informação, mas igualmente como atores que participam na comunicação organizacional (Duterme, 2015: 154).

É oportuno acrescentar a este respeito o que Schneider *et al.* (2013: 368) afirmam sobre os objetivos estratégicos de uma organização. Segundo os referidos autores, a comunicação clara e estratégica do trabalho a realizar pelos líderes permite "fortalecer o clima organizacional e maximiza as chances de alcançar os objetivos organizacionais".

Cobut & Donjean (2015: 28) chamam a atenção para o facto das novas tecnologias de informação promoverem a comunicação a nível horizontal. Na RTL *Belgium*, a comunicação aos colaboradores é feita através de múltiplos canais, onde a comunicação descendente tem cada vez menor peso na nova abordagem mais participativa introduzida pelo plano *#Evolve*. As entrevistas efetuadas permitem identificar os principais canais de comunicação utilizados no seio da empresa. Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 2) e Valentino

Palumbo (entrevista Anexo VI, questão nº 2) evocam o novo boletim informativo bimensal "RTL *What's Up?*" que rompe com a tradição de uma informação exclusivamente descendente. Este boletim é alimentado por informações que emanam de diferentes pessoas e serviços e pretende ser um elo de ligação no seio da empresa. Com este instrumento de comunicação foi feita a escolha deliberada de não dar aos diretores um papel preponderante, mas pelo contrário, deixar aos colaboradores a possibilidade de falarem de si próprios e dos seus projetos tendo em vista um melhor conhecimento mútuo (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 4).

No entanto, Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 1) interroga-se sobre o impacto quotidiano do boletim informativo na vida e no trabalho dos colaboradores. As entrevistas revelam que a esmagadora maioria dos colaboradores evoca este boletim como qualquer coisa de inovador e muito interessante, apesar de reconhecerem que nem sempre tem um impacto no seu trabalho. Este boletim informativo é como um cimento no seio da empresa que serve para aproximar os colaboradores uns dos outros. Permite dar a conhecer o que os outros fazem (Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII, questão nº 2; Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 3) e criar um elo de ligação entre as pessoas e um verdadeiro espírito de família (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 7).

Os gerentes e os líderes encontram regularmente os seus colaboradores por ocasião de reuniões regulares (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 2) ou encontros face-a-face (Loide Fanara, entrevista, Anexo X, questão nº 2). Estes encontros revestem-se de uma importância particular de um ponto de vista humano, permitindo manter um elo entre os colaboradores e os seus superiores. Mintzberg (2013: 94) avança que o sentimento de comunidade gerado entre os líderes e os seus colaboradores fortalece a cultura organizacional.

O objetivo último de todos os instrumentos de comunicação é de transmitir a informação de forma clara, eficiente e coerente (Rogala & Bialowas, 2016: 61). Barrett (2002: 221-222) acrescenta que as mensagens devem não só ser claras, como também adaptadas ao público-alvo para que a comunicação aos colaboradores seja eficaz. Para Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 3), as informações são bem desenvolvidas e bem

documentadas e menciona igualmente a possibilidade de recorrer a uma pessoa de referência para elucidar qualquer ambiguidade ou dúvida. O objetivo é transmitir a mensagem ao destinatário de uma forma que seja compreensível para este. Existe igualmente a possibilidade, como recorda Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 3), de recorrer à direção onde diferentes pessoas estão disponíveis para elucidar qualquer dúvida.

Bilhim (2001: 367) salienta ainda que é importante conhecer os diferentes destinatários da informação na organização e a forma como estes a recebem a fim de facilitar a transmissão da comunicação. Deste modo, para que a comunicação seja devidamente interpretada, é essencial que seja adaptada ao público-alvo (Penot: 2011: 53; Barrett: 2002: 221-222).

É interessante salientar que o último instrumento de comunicação lançado na empresa, o já mencionado boletim informativo "RTL *What's Up?*", resulta de uma contribuição coletiva e, nesse sentido, torna-se muito mais acessível ao seu público-alvo, embora Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 10) argumente que as informações ainda "não são suficientemente pertinentes e adequadas" aos seus destinatários.

Numa organização, todas as atividades realizadas pelos colaboradores "requerem um fluxo de informações e uma comunicação clara com os outros membros da organização de forma a que esta possa funcionar com eficiência" (Rogala & Bialowas, 2016: 28). Como já foi evocado anteriormente existem diferentes canais de comunicação no seio da RTL *Belgium*, mas a comunicação interpessoal entre os colaboradores e os seus líderes continua a desempenhar um papel de relevo (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 2; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 2; Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 2; Bruno Seronvalle, entrevista, Anexo IX, questão nº 2; Loide Fanara, entrevista, Anexo X, questão nº 2). Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 4) coloca em destaque o papel que desempenha o superior como representante e embaixador do seu próprio serviço. Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 2) reconhece que, apesar de muita da informação necessária se encontrar disponível nos programas internos, prefere a comunicação direta com o seu superior por ser mais agradável e eficaz.

Todavia, parece que nem todos os superiores hierárquicos na organização estão devidamente informados e atualizados relativamente à informação crucial para o bom funcionamento do seu serviço. Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 11) confessa que esta é uma das questões que o interpela. Na sua opinião, o papel do gestor médio não é suficientemente valorizado no contexto da comunicação interna, não existindo presentemente canais para lhes comunicar informações de modo regular. Este sentimento é partilhado por alguns colaboradores, como Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 4) e Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 4). A primeira avança que o seu superior nem sempre desempenha um papel no processo de comunicação interna e denuncia uma falta de informação relacionada com o seu trabalho. Pascal Tran, por seu lado, indica que há informações que nem sequer chegam aos seus superiores e que circulam apenas a nível da direção.

Como refere Bilhim (2001: 366-367), pode acontecer que, numa organização, a pessoa que comunica é mais importante do que a mensagem que se quer transmitir. A posição hierárquica do líder pode assim constituir um obstáculo à comunicação. Foi provavelmente por esta razão que Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 4) decidiu não envolver os corpos diretivos na redação do boletim informativo “RTL *What’s up?*”. A opção editorial foi colocar em destaque o que é positivo, os êxitos alcançados e os prémios recebidos com contribuições provenientes dos diferentes serviços.

Segundo Duterme (2016: 105), as organizações como uma determinada dimensão dispõem geralmente de um departamento de comunicação interna. A RTL *Belgium* cresceu ao longo dos anos até cerca de 600 colaboradores, sem que esta necessidade se fizesse sentir, como já foi referido. Foi apenas com a implementação do processo de mudança organizacional, acompanhado por um plano de despedimentos, que se sentiu a necessidade de criar uma dinâmica interna mais acentuada, ou seja, a capacidade de desenvolver uma comunicação interna que fosse o veículo de uma cultura interna (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 1). Todavia, a abordagem seguida foi a criação de uma equipa de comunicação interna e não de um departamento clássico.

Esta nova função foi assumida por uma equipa de comunicação coordenada por Christopher Barzal. Como ele próprio sublinha, não se trata de um verdadeiro departamento de comunicação interna, mas de uma equipa de comunicação que é responsável pela publicação do boletim informativo e promove iniciativas internas destinadas, nomeadamente, a aproveitar cada oportunidade que se apresenta para “criar um evento” com o intuito de “criar momentos de partilha” (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 6). Esta equipa trabalha em estreita colaboração com os recursos humanos: estes fornecem indicadores enquanto que a equipa de comunicação tem por objetivo criar o elo de ligação. Como afirma Barrett (2002: 227), a mera existência de uma equipa de comunicação numa organização representa uma vantagem, pois se esta for eficaz, o funcionamento da organização será melhorado. A equipa de comunicação interna está muito bem posicionada na organização para realizar plena e eficazmente a sua missão: criar um elo de ligação entre o pessoal e contribuir para a construção de uma cultura interna dinâmica e positiva.

Para Barrett (2002: 221-222), a equipa responsável pela comunicação deve estar próxima do conselho de administração. Verifica-se que este é o caso da RTL *Belgium* onde o Christopher Barzal, responsável pela comunicação interna, também faz parte do conselho de administração. Como explica Vanessa Polo Friz (entrevista, Anexo VIII, questão nº 6), colaboradora direta de Christopher Barzal, ambos estão, necessariamente, melhor informados a respeito do que se passa a nível interno do que algumas outras pessoas na empresa.

O próprio Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 13) esclarece que é membro do conselho de administração ao mesmo título que o diretor dos recursos humanos. Ambos são ouvidos a respeito de todas as decisões que são tomadas na empresa sob o ângulo do impacto sobre o pessoal e como fazer este aceitar uma decisão.

Para que a comunicação aos colaboradores seja eficaz e desempenhe o seu papel, é importante que seja integrada e reconhecida na estratégia da organização (Barrett, 2002: 222). Esta parece ser a situação da RTL *Belgium* atual onde, na sequência do plano de transformação *#Evolve*, foram tomadas iniciativas para uma integração clara da comunicação interna na nova estratégia da empresa que está ainda em construção

(Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 15). Como Christopher Barzal evoca, foi criada uma lógica ascendente (“*bottom-up*”) para a definição destes diferentes eixos estratégicos. “Esta abordagem provou que os trabalhadores da empresa eram parte integrante do processo de definição da empresa no que ela representa e na direção que toma”. O objetivo desta abordagem é assegurar que o pessoal se aproprie dos elementos mais estratégicos da empresa, identifique o que faz já na linha da estratégia e apresente novos elementos que constituirão a evolução da empresa (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 8).

Deste modo, a estratégia será realizada com os membros do pessoal mostrando que não é necessário esperar que o conselho de administração forneça uma estratégia preestabelecida e definida. Podemos concluir que a comunicação interna está perfeitamente integrada nos processos estratégicos da empresa nesta nova abordagem, mas este é um trabalho em evolução e em construção. Talvez por esta razão, diversos colaboradores referem não dispor atualmente de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da empresa (Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 6; Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 6).

Segundo o Modelo de Comunicação Estratégica aos Colaboradores de Barrett (2002: 221-222), é importante para as organizações avaliar a eficácia da sua comunicação através do desempenho dos colaboradores, pois é a eficácia da comunicação que permite aos colaboradores desempenharem corretamente as suas funções. A autora sublinha também a importância de reconhecer o mérito dos colaboradores quando este é devido.

Barrett (2002: 221-222) indica ainda que a eficácia da comunicação interna deve ser avaliada de maneira a verificar que cumpre com os objetivos organizacionais durante qualquer processo de mudança. Não foi possível completar a investigação neste ponto devido ao facto de os recursos humanos não terem autorizado a pergunta relativa a este aspeto. Contudo, Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 14) aceitou responder e confessa que não se avalia a comunicação interna propriamente dita, mas é avaliada de forma indireta no contexto do inquérito de satisfação ao pessoal.

Existe na RTL *Belgium* um sistema de avaliação dos seus colaboradores que avalia o desempenho e a excelência através de diversos indicadores, nomeadamente os objetivos fixados para cada membro do pessoal (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 14). A avaliação aos colaboradores é realizada uma vez por ano, no final do ano, pelo superior direto (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 7) com base em perguntas preestabelecidas preparadas pelos recursos humanos.

Durante esta avaliação, os colaboradores têm a oportunidade de se exprimirem sobre os pontos fortes e os pontos fracos do seu trabalho e fazer o balanço do ano (Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 7). Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 7) considera que é gratificante o facto estar “cara-a-cara” com o seu superior, pois isto permite compreender as suas expectativas. O *feedback*, tal como enunciam Katsaros *et al.* (2014: 40-46), é extremamente importante, em particular durante um processo de mudança, pois conecta os colaboradores emocionalmente ao seu trabalho, informando-os sobre a qualidade e o sucesso deste. Deste modo, os colaboradores têm a oportunidade de aprender com os seus erros, se for caso disso.

A RTL *Belgium* recompensa a excelência dos seus colaboradores em função dos resultados individuais e dos resultados da empresa. A recompensa pode assumir diferentes formas, desde um aumento salarial a prémios financeiros ou materiais, e não é automática, estando sempre sujeita a uma análise caso a caso (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 7; Melissa Pasaoglu, entrevista, Anexo IV, questão nº 7; Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII, questão nº 7). Trata-se de um processo pouco transparente, de carácter confidencial (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 7; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 7) e representa uma questão sensível no seio da empresa.

A valorização do trabalho de um colaborador é essencial para a satisfação de necessidades e a realização dos desejos das pessoas quando estas desempenham o seu papel nas organizações (Paz, 2004). A autora sublinha a importância do colaborador considerar o seu trabalho relevante tanto para ele, como para a organização.

É importante fazer a distinção entre a valorização que os colaboradores fazem do seu próprio trabalho para a empresa e a valorização de um trabalho pessoal pelos outros colegas. Numa empresa como a RTL *Belgium*, onde existe uma multiplicidade de tarefas, os colaboradores entrevistados são unânimes em considerar o seu trabalho pertinente e importante para a organização, cada um à sua maneira. Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 8) afirma que o seu trabalho serve os interesses da empresa e Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 8) declara que “todos somos um elo da cadeia” e todos têm um papel a desempenhar na organização.

No que diz respeito à percepção se o seu trabalho é pertinente e importante para os seus colegas, a maioria considera que o seu trabalho é igualmente relevante para os colegas. Sobretudo, porque muitas vezes o trabalho de uns e de outros é complementar entre si, cada um desempenha um papel diferente e igualmente importante (Céline, entrevista, Anexo II, questão nº 8). Todavia, para alguns colaboradores, como por exemplo para Marie-Laure Brassart (entrevista, Anexo VII, questão nº 8), é difícil os colegas avaliarem a importância e pertinência do seu trabalho devido à sua grande autonomia. Este é também o caso de Valentino Palumbo no que diz respeito às tarefas que ele realiza de forma autónoma (entrevista, Anexo VI, questão nº 8).

Rogala & Bialowas (2016: 68) sublinham o papel importante que a comunicação interna pode desempenhar para fazer com que cada pessoa se sinta valorizada, tanto como colaborador como quanto pessoa. Este é o espírito das iniciativas de comunicação interna desenvolvidas na sequência do plano *#Evolve*, cuja abordagem “*bottom-up*” é justamente de natureza a valorizar os colaboradores da organização. Como descreve Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 15), a apresentação da missão, da visão e dos valores por um grupo de três colaboradores assinala uma mudança drástica em relação ao passado. É o “pessoal de base” que inspira o conselho de administração.

O reconhecimento pessoal é uma das variáveis importantes para o bem-estar dos colaboradores no trabalho pois, como já foi indicado, a satisfação desta necessidade permite usufruir de um sentimento de realização que, frequentemente, vai reforçar a sua motivação no trabalho (Paz, 2004). O reconhecimento pessoal é um dos elementos que

contribui para o sentimento de gratificação que é importante para o bem-estar no trabalho (Coelho *et al.*, 2017: 121).

Na RTL *Belgium*, a maior parte dos colaboradores exprimem a opinião de que o seu trabalho é de facto apreciado, reconhecido e, por vezes, recompensado pelos seus superiores hierárquicos. A recompensa por um trabalho bem feito assume muitas vezes a forma de uma maior responsabilização e autonomia no trabalho, sendo dadas aos colaboradores novas tarefas e responsabilidades (Valentino Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 9; Loide Fanara, entrevista, Anexo X, questão nº 9).

O reconhecimento pessoal assume muitas vezes a forma de um *feedback* oral positivo quando colegas e superiores consideram que o colaborador fez um bom trabalho (Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 9; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 9). Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 9) confessa que este tipo de *feedback* ajuda a manter a motivação quotidiana e Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 9) considera-o gratificante, pois revela que se é reconhecido ao seu justo valor.

Como evoca Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 14), o reconhecimento do trabalho bem feito ou da excelência pode ser traduzido por uma recompensa financeira ou material, tendo em conta os resultados da empresa e os resultados individuais, sem que exista qualquer relação lógica ou matemática. A falta de transparência na atribuição de uma recompensa é apontada por Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 9) que menciona que qualquer recompensa é geralmente negociada com o respetivo superior e não costuma ser divulgada. A atribuição de recompensas é uma forma de gratificação do colaborador que traduz o reconhecimento de que este é objeto por parte dos seus superiores (Coelho *et al.*, 2017: 121).

O êxito das organizações passa pela motivação dos colaboradores que depende, em larga medida, do clima de trabalho, do enquadramento, do tipo de liderança exercido ou ainda da carga de trabalho. Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi* (2000: 16) defendem que os empregos que mais apostam na motivação dos colaboradores são aqueles que dão origem a uma maior autonomia de decisões e

possibilidades de escolha, permitindo aos colaboradores exercer e desenvolver as suas competências e beneficiar de um *feedback* sobre o trabalho realizado. Esta ideia é reforçada por Paz (2004) que indica que um certo grau de autonomia concedido aos colaboradores no desempenho das suas funções contribui para o seu bem-estar no trabalho.

É importante ter em conta que a *RTL Belgium* é uma empresa privada de comunicação social e entretenimento do público. Neste domínio de atividade existe uma enorme pressão de concorrência entre empresas da mesma natureza e uma rápida evolução tecnológica. Uma boa parte do êxito e da sobrevivência da empresa passam pela sua capacidade de apostar na criatividade dos seus colaboradores. Para Amabile (1997: 239), a criatividade numa organização depende da motivação intrínseca dos colaboradores e, para que ela exista, são necessárias duas coisas “fazer o que se ama e amar o que se faz”. A criatividade e a motivação intrínseca são potenciadas por um comportamento não controlador por parte dos líderes e por um ambiente de apoio mútuo entre colegas de trabalho (Shalley *et al.*, 2004: 939).

Segundo vários dos seus colaboradores, a *RTL Belgium* confere um elevado grau de liberdade aos seus colaboradores para que estes exerçam as suas funções de forma autónoma, na medida do possível (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 10; Marie-Laure Brassart, entrevista, Anexo VII, questão nº 10).

Marie-Laure Brassart e Céline Lombaerts confessam ambas que têm liberdade para realizar as suas tarefas de forma autónoma. Céline Lombaerts acrescenta ainda que a autonomia depende da forma como cada serviço funciona e como cada gestor gere a sua equipa, mas que “de um modo geral na RTL as pessoas são autónomas”.

O grau de autonomia pode depender da natureza das funções dos colaboradores ou dos seus cargos. Por exemplo, Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 10) refere que não dispõe e não precisa de autonomia, pois todo o seu trabalho como assistente de direção é sujeito à aprovação final do seu superior.

A autonomia está frequentemente associada a um outro fator: a confiança. A título de exemplo, podemos citar Valentino Palumbo (entrevista, Anexo VI, questão nº 10) que, quando começou a trabalhar na RTL *Belgium*, foi interpelado pela confiança que os seus superiores depositaram nele concedendo-lhe de imediato uma autonomia para a execução do seu trabalho. A confiança é igualmente abordada por Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 10) e Loide Fanara (entrevista, Anexo X, questão nº 10) que beneficiam ambos de uma plena confiança dos seus superiores. Loide Fanara diz sentir-se verdadeiramente livre e autónoma, com a possibilidade de explorar toda a sua criatividade.

Segundo Harter *et al.* (2002: 211-212), o sucesso e a produtividade de uma organização passam pela satisfação das necessidades dos seus colaboradores pelo fornecimento dos recursos necessários e pela oferta de expectativas de crescimento e de realização pessoal a estes. Peretti (2013: 1) defende que o primeiro desafio de um departamento de gestão de pessoas é identificar, desenvolver e mobilizar as diferentes competências dos colaboradores.

Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 14) evoca a este respeito o método da matriz *nine box* aplicado na RTL *Belgium* pelo departamento de recursos humanos, cujo objetivo é identificar o potencial dos colaboradores a fim de lhes poder oferecer propostas de percurso profissional, de acompanhamento, de evolução e de formação. Trata-se de um método de gestão de talentos que permite identificar onde se situam os colaboradores relativamente a dois eixos: a eficiência e o potencial. A aplicação desta matriz vai permitir identificar as pessoas-chave e as pessoas que se destacam pelo seu desempenho. Procura-se, logo à partida, fazer evoluir mais rapidamente e manter na empresa, as pessoas que são identificadas como pessoas-chave, aquelas que associam um grande potencial a um muito bom desempenho. Esta abordagem permite, por conseguinte, ao departamento de gestão de pessoas assegurar um tratamento justo aos colaboradores e oferecer uma possibilidade de evolução àqueles que se distinguiram pelo seu trabalho, como preconiza Peretti (2013: 12).

As expectativas de crescimento nem sempre são evidentes para alguns dos colaboradores. Céline Lombaerts (entrevista, Anexo, questão nº 11) evoca a falta de oportunidades de crescimento na organização devido à sua pequena estrutura. Na sua opinião, a maior parte das evoluções são de natureza horizontal, sendo a evolução vertical muito mais rara.

Todavia, reconhece que considera não ter oportunidades de crescimento por falta de vontade própria. Este é igualmente o caso de Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 11) que reconhece não poder ir mais longe porque não é isso que pretende. O testemunho de Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 11) é interessante, pois declara que existem efetivamente oportunidades de evolução na empresa, mas dependem da vontade de cada um de permanecer, ou não, na sua zona conforto.

A RTL *Belgium* oferece efetivamente oportunidades de evolução aos seus colaboradores, publicando eletrónica e regularmente ofertas internas de trabalho (Loide Fanara, entrevista, Anexo X, questão nº 11). Loide Fanara reconhece que a organização procura sempre favorecer o pessoal interno, fazendo-os progredir em diferentes setores. No seu caso, reconhece que beneficiou de um crescimento tanto a nível pessoal, como a nível profissional através de tarefas cada vez mais importantes que lhe foram confiadas. As mudanças horizontais, todavia, parecem ser mais frequentes do que as mudanças verticais (Vanessa Polo Friz, entrevista, Anexo VIII, questão nº 11; Pascal Tran, entrevista, Anexo V, questão nº 11).

A capacidade de uma organização desenvolver criatividade no seu seio é uma característica que assume uma importância particular para a RTL *Belgium*, tendo em conta a natureza do seu trabalho. Como Andriopoulos (2001: 834-836) recorda, um dos principais desafios para gerar criatividade é desenvolver uma cultura organizacional que permita aos seus colaboradores trabalhar e encontrar soluções de forma inovadora. Este autor identifica ainda os cinco fatores organizacionais que estimulam a criatividade:

- o clima organizacional;
- o estilo de liderança;
- a cultura organizacional;
- os recursos e as competências;
- e a estrutura e os sistemas da organização.

Paz (2004) recorda que cabe à organização fornecer todos os meios necessários aos colaboradores para a realização do seu trabalho e apoiá-los, se e quando for necessário. A situação que ressalta da investigação efetuada na RTL *Belgium* é que existem diferenças

marcantes no que diz respeito ao apoio ambiental fornecido aos colaboradores. Os recursos materiais e técnicos e o apoio social disponibilizados variam de um departamento para outro e em função da natureza do trabalho efetuado.

Melissa Pasaoglu (entrevista, Anexo IV, questão nº 12), Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 12) e Bruno Seronville (entrevista, Anexo IX, questão nº 12) afirmam que dispõem de tudo o que é necessário para o desempenho das suas funções e, quando não é o caso, basta solicitá-lo. Esta não é, todavia, a situação em alguns departamentos onde faltam recursos materiais e técnicos e em que os colaboradores nem sempre beneficiam do apoio dos respetivos superiores. Este parece ser o caso do departamento de comunicação e dos estúdios de rádio, onde os colaboradores carecem de meios (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 12; Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 12; Valentino Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 12).

Parece evidente que o bom desempenho de uma tarefa passa pelos meios que são disponibilizados para a sua execução. Céline Lombaerts (entrevista, Anexo II, questão nº 7) lamenta o facto de no processo de avaliação do desempenho dos colaboradores não sejam tidos em consideração os meios que lhes foram concedidos. A este respeito, Francisco (2001: 21) defende que o desempenho da organização pode ser substancialmente reforçado se os líderes e os responsáveis pela gestão de pessoas tiverem em consideração as necessidades dos seus colaboradores. O fornecimento de materiais e equipamentos básicos refletem para Harter *et al.* (2002: 211-212) a própria credibilidade da organização perante o colaborador. A ausência de satisfação das necessidades básicas dos colaboradores é suscetível de gerar emoções negativas que podem ter um impacto prejudicial no desempenho e na produtividade da organização. Segundo estes mesmos autores, “as organizações que satisfazem as necessidades dos seus colaboradores, fornecem os recursos necessários e proporcionam uma expectativa de crescimento e de realização pessoal aos colaboradores asseguram o seu sucesso e a sua produtividade”.

Segundo o modelo de Paz (2004), o orgulho é um dos indicadores do bem-estar numa determinada organização. A RTL *Belgium* representa para muitos dos colaboradores um símbolo de prestígio que conhecem desde a sua infância (Christopher Barzal, entrevista,

Anexo I, questão nº 21; Valentino Palumbo, entrevista, Anexo VI, questão nº 13). Continua a ser uma grande marca na Bélgica e é motivo de orgulho para todos os colaboradores entrevistados. Michaël de Nardis (entrevista, Anexo III, questão nº 13) confessa que trabalhar na RTL *Belgium* brilha no CV, pois é uma empresa conceituada.

Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 15) recorda que a RTL *Belgium* foi criada em 1987 por um grupo de quatro ou cinco pessoas que pretenderam criar uma televisão privada em concorrência com a televisão pública. A empresa cresceu, mas o espírito de família foi sempre mantido ao longo dos anos e é fonte de bem-estar e orgulho. Este espírito de família, que permanece intacto, é um dos valores da empresa que foram apresentados em Junho de 2019. Por fim, Pascal Tran (entrevista, Anexo V, questão nº 13) revela sentir orgulho por trabalhar numa empresa que participa em obras caritativas e que também contribui para o bem-estar da sociedade.

O conjunto dos elementos recolhidos nas entrevistas aos colaboradores da RTL *Belgium* e o quadro teórico compilado permitem-nos responder à seguinte questão de investigação:

Em que medida a comunicação interna contribui para o bem-estar dos colaboradores da RTL *Belgium*?

Hoje em dia, tal como Horta *et al.* (2012: 568) defendem, o domínio e o avanço tecnológicos deixaram de constituir, por si só, uma vantagem concorrencial entre as organizações. É o seu capital humano, com as suas competências variadas, que permite às organizações evoluírem, crescerem e ganharem preponderância na arena pública. Este princípio parece estar subjacente à mudança organizacional que foi implementada na RTL *Belgium* em Março de 2018, que representou um marco na história da empresa. Existe claramente uma RTL *Belgium* antes e depois da aplicação do plano *#Evolves* que se caracteriza por uma mudança radical do papel dos colaboradores que, pela primeira vez, participaram na identificação das pistas estratégicas da própria empresa. Este processo não foi linear, mas resultou de uma abordagem progressiva em que foram identificadas e aplicadas iniciativas de comunicação interna que foram dando cada vez mais protagonismo aos colaboradores.

O processo de mudança organizacional foi acompanhado por um plano de despedimentos de uma parte importante do seu pessoal que afetou profundamente a dinâmica interna da empresa. O ambiente de incerteza e angústia, e o trauma profundo provocados pela partida de alguns colaboradores de longa data, mostraram claramente a necessidade de reconectar os colaboradores que permaneceram na empresa e de desenvolver uma comunicação interna que contribuísse para a construção de uma cultura interna (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 1). Bilhim (2001: 201-202) e Schein (1984: 14) sublinham a importância das organizações possuírem uma cultura forte, pois esta impacta o comportamento dos colaboradores de uma forma positiva e reforça a coesão, a lealdade e o empenho dos mesmos.

Como já foi anteriormente evocado, apesar da *RTL Belgium* ser uma empresa de comunicação social e de fornecer informação ao público, nunca se tinha feito sentir a necessidade de desenvolver operações de comunicação interna suscetíveis de oferecer aos seus colaboradores um melhor conhecimento mútuo e da empresa em que trabalham (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 1). Na sequência do plano *#Evolve*, tornou-se evidente que era necessário insuflar uma nova energia na organização, criando elos entre os colaboradores e devolvendo-lhes a confiança no futuro. A abordagem adotada, que rompe com os cânones tradicionais, visa o desenvolvimento de uma comunicação interna apoiada por um conjunto de ações que têm por objetivo introduzir na organização uma maior flexibilidade no modo de funcionamento, rompendo com a estrutura em “silos” tradicional e reforçando a colaboração interna através da aplicação de um modelo matricial. O objetivo último de todas as iniciativas de comunicação interna é a criação de elos de ligação entre os seus colaboradores. As ações de comunicação interna são lideradas não por um departamento clássico, mas por uma equipa de comunicação interna que emana de duas entidades: o conselho de administração, responsável pela comunicação institucional, de que Christopher Barzal é um dos membros, e o departamento dos recursos humanos (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 1, 2 & 13).

Camilo-Alves & Pinto (2014: 142-146) declaram que a comunicação representa muito mais do que a simples troca de informações. Trata-se de um processo onde ocorre uma troca constante de emoções entre as pessoas que pode ter consequências no funcionamento da

organização. Os meses que precederam e se seguiram ao anúncio do plano de transformação foram um período marcado por uma grande angústia e incerteza face ao futuro. A nova equipa de comunicação interna assumiu a missão de trabalhar para a criação não só de um elo de ligação entre os colaboradores, suscetível de relançar o espírito de família que sempre tinha existido na empresa, mas sobretudo de construir um novo ambiente de trabalho caracterizado por uma maior flexibilidade, confiança e responsabilização dos colaboradores. Todas as oportunidades foram aproveitadas para promover eventos que representavam uma ocasião privilegiada não só de reunir pessoas, mas de promover momentos de partilha (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 6). Estas iniciativas, com o objetivo de ir ao encontro dos outros colegas, exercem um impacto sobre os sentimentos pessoais e coletivamente vão construir uma dinâmica positiva e contribuir para o bem-estar dos colaboradores.

Como já foi referido, a nova RTL *Belgium* privilegiou a aplicação de um modelo matricial, promovendo a colaboração de pessoas de diferentes departamentos em torno de projetos pontuais. Para o êxito desta abordagem, é fundamental a existência de um fluxo de informação entre os colaboradores reforçando o seu conhecimento mútuo e o que fazem os outros serviços. O novo boletim informativo “RTL *What’s Up?*” foi lançado com o intuito de colocar em destaque tudo o que é positivo, celebrar os êxitos alcançados, os prémios recebidos e promover o conhecimento da empresa junto dos colaboradores (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 4).

Este boletim informativo é um elemento importante na criação do elo de ligação entre colaboradores e na nova lógica de cooperação que se procura promover na empresa. Christopher Barzal (entrevista, Anexo I, questão nº 4) explica que foi tomada a opção drástica de não colocar os diretores em destaque, mas sim de dar protagonismo aos colaboradores, evocando o seu quotidiano na empresa e os seus êxitos. Por fim, foi aplicada uma abordagem inovadora para o estudo de elementos estratégicos essenciais à empresa, a saber, a missão, a visão e os valores da empresa.

Numa ótica ascendente (“*bottom-up*”) foram criados grupos de trabalho constituídos por colaboradores representativos da diversidade da empresa para refletir sobre estas questões

estratégicas para o desenvolvimento da empresa. Os resultados destes grupos de trabalho foram apresentados ao conselho de administração por três embaixadores escolhidos pelos próprios colaboradores para comunicar o fruto da sua reflexão (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 8). Este exercício revestiu-se de uma enorme importância para os colaboradores pois, pela primeira vez, não foi o conselho de administração a fornecer uma estratégia preestabelecida e predefinida. Roussel & *Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines* (2000: 16) evocam que a concessão de uma maior autonomia de decisões ao pessoal contribui para a sua motivação e a esta é um fator determinante para o êxito das organizações.

O impacto destas iniciativas parece ter sido benéfico, pois parece estar a conduzir à apropriação dos elementos mais estratégicos da empresa pelos próprios colaboradores. Todas estas iniciativas são ainda muito recentes e ainda não foram objeto de avaliação, mas parecem-nos constituir uma fonte de motivação e de satisfação para o pessoal, pelo grau de confiança e de responsabilização que lhes é conferido. Este aspeto é importante pois, como recordam Coelho *et al.* (2017: 119), a promoção do bem-estar dos colaboradores traduz-se, normalmente, por uma maior dedicação e eficiência.

A fim de analisar o bem-estar dos colaboradores no trabalho, recorreremos ao modelo do bem-estar de Paz (2004) que inclui um conjunto de indicadores dos quais analisámos todos, à exceção dos recursos financeiros que não pôde ser analisado devido à recusa dos recursos humanos de abordar esta questão. Do conjunto de indicadores estudados, verificámos que todos têm de facto uma expressão positiva no ambiente de trabalho da RTL *Belgium*, com a exceção da expectativa de crescimento e o apoio ambiental, cujos resultados divergem entre os colaboradores e os serviços. Determinados colaboradores parecem beneficiar de um potencial de crescimento (Michaël de Nardis, entrevista, Anexo III, questão nº 11; Loide Fanara, entrevista, Anexo X, questão nº 11), enquanto que para outros isto não se verifica por diferentes razões (Céline Lombaerts, entrevista, Anexo II, questão nº 11; Melissa Pasaoglu, entrevista, Anexo IV, questão nº 11; Marie-Laure Brassart, entrevista, questão nº 11). No que diz respeito aos recursos ambientais, verificamos que os recursos são prioritariamente atribuídos aos serviços que correspondem às prioridades da empresa. A situação, por conseguinte, não é equitativa no seio da RTL *Belgium*.

Da análise das entrevistas efetuadas resulta que os indicadores de bem-estar analisados estão presentes na empresa e contribuem positivamente para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. É interessante mencionar que, no quadro do sistema de avaliação, é dado aos colaboradores um *feedback* pessoal cara-a-cara que é muito apreciado, pois permite a estes compreenderem as expectativas dos seus superiores (Melissa Pasaoglu, entrevista, Anexo IV, questão nº 7). Podemos acrescentar que o elemento humano nesta empresa é muito valorizado. Existem diferentes canais de comunicação, mas o pessoal privilegia o contacto direto com o seu superior, de quem esperam, em geral, um papel ativo na comunicação interna. A maior parte dos colaboradores parece usufruir de um grande grau de autonomia na execução das suas tarefas, o que traduz a confiança que os seus superiores depositam neles e a responsabilização que lhes é concedida. Ambos estes elementos contribuem para a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Por fim, é interessante sublinhar que todos os colaboradores são unânimes na expressão do seu orgulho em trabalhar na RTL *Belgium*, que consideram uma empresa de prestígio, onde o elemento humano é muito importante e que tem mantido ao longo de toda a sua história um verdadeiro espírito de família.

Na RTL *Belgium*, existem dois níveis principais de comunicação, a comunicação institucional, promovida pelo conselho de administração, e a comunicação interna que, no passado, era sobretudo assumida pelos recursos humanos. O clima de incerteza e de angústia que precedeu a comunicação do plano de transformação deveu-se essencialmente à ausência de uma comunicação clara e eficaz aos seus colaboradores. A equipa de comunicação interna que foi criada em Março de 2018 tinha essencialmente por missão um papel de facilitadora de mudança, colmatando as lacunas de informação e tranquilizando os seus colaboradores quanto ao futuro da empresa (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 1). Esta equipa tinha por missão a criação de elos de ligação e a promoção de uma cultura de partilha e de colaboração. Os principais canais de comunicação interna que foram utilizados foram o boletim informativo “RTL *What’s Up?*” e a promoção de eventos de celebração.

O modelo de agilidade introduzido pelo plano *#Evolve* contribuiu para a responsabilização dos colaboradores através da sua maior implicação no futuro da empresa. Neste contexto, foram constituídos grupos de trabalho, com o objetivo de permitir aos colaboradores apropriarem-se do futuro da empresa e participarem ativamente na definição da sua

estratégia. Como já foi mencionado, pela primeira vez na história da RTL *Belgium*, não foi o conselho de administração que forneceu uma estratégia preestabelecida (Christopher Barzal, entrevista, Anexo I, questão nº 8). O conselho de administração conserva o poder decisional, mas é delegada ao pessoal a identificação dos elementos estratégicos da empresa.

A RTL *Belgium* investe decididamente no seu futuro, abrindo-se à mudança como foi provado nos parágrafos precedentes. Deste modo, como defende Amabile (1997: 40), a empresa terá uma maior possibilidade de se desenvolver e de ter sucesso no futuro. É importante chamar a atenção para o argumento de Cobut & Donjean (2015: 94) que defendem que o sucesso de uma mudança organizacional a longo prazo passa pela preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores. Este parece-nos ser o caso da RTL *Belgium* que lançou toda uma série de medidas de acompanhamento da mudança, nomeadamente, as iniciativas de comunicação interna já descritas que têm em vista o bem-estar dos colaboradores.

4. Pistas futuras de Investigação

O primeiro elemento que é importante ter em conta é o momento em que ocorre este estudo na história da empresa. As entrevistas aos colaboradores foram efetuadas cerca de um ano depois do anúncio do plano de reestruturação e na própria semana em que foram comunicados os resultados dos grupos de reflexão sobre os aspetos estratégicos da empresa. Está a ser aplicada na empresa uma abordagem inovadora que atribui aos colaboradores um maior grau de participação e responsabilização, cuja repercussão sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores seria interessante analisar.

Seria igualmente interessante verificar se os valores, a missão e a visão, que foram identificados pelos colaboradores, foram efetivamente integrados e se têm um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores e no desempenho da organização.

A equipa de comunicação interna e os recursos humanos estão a aplicar uma nova abordagem matricial que visa promover a colaboração entre equipas e romper os silos. Esta é ainda uma iniciativa muito recente e seria interessante uma investigação posterior de forma

a avaliar o seu impacto efetivo sobre o desempenho dos colaboradores e a eficácia da organização.

Alguns aspetos ficaram fora do âmbito do estudo em virtude da sua sensibilidade e do contexto delicado em que a empresa ainda se encontrava. Por essa razão, seria interessante completar o estudo com as variáveis excluídas, de maneira a ter uma perspetiva mais precisa e completa da influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores.

Por fim, seria pertinente aprofundar a investigação alargando o leque de pessoas entrevistadas, de forma a cobrir melhor a diversidade presente na organização.

CONCLUSÃO

O presente relatório de estágio teve como objetivo estudar a influência da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores numa organização que passou por uma profunda mudança organizacional.

O enquadramento teórico realizado destaca a importância da comunicação interna na promoção do bem-estar dos colaboradores. Na sociedade atual, o capital humano representa o maior trunfo competitivo das empresas. Procurou-se, por conseguinte, analisar em que medida as diferentes ações de comunicação interna implementadas na *RTL Belgium*, na sequência do processo de reestruturação, contribuíram para a promoção de uma nova cultura suscetível de responder às novas exigências organizacionais, e garantir e promover o bem-estar dos colaboradores.

No âmbito do caso de estudo na *RTL Belgium*, foram realizadas 10 entrevistas a uma seleção variada de colaboradores. O estudo articulou-se em torno de dois eixos principais: a comunicação interna e o bem-estar dos colaboradores. Para cada um destes eixos, foi selecionado um conjunto representativo de variáveis.

Da análise das respostas obtidas, ressalta que o conjunto de ações de comunicação interna que têm vindo a ser implementadas na *RTL Belgium* têm contribuído para a criação de uma nova abordagem no funcionamento da empresa, mais flexível, e que promove uma maior colaboração e partilha. Toda a comunicação interna atual está orientada para esta cultura de partilha e os colaboradores evocam a sua satisfação relativamente a diferentes elementos organizacionais, que são determinantes para o seu bem-estar.

As entrevistas deixam entrever um ambiente de trabalho pesado e incerto que se instalou na sequência da reestruturação da empresa, acompanhada por um volume de despedimentos importantes. Todavia, o esforço que a *RTL Belgium* desenvolveu no sentido de criar uma verdadeira comunicação interna foi de molde a sanar o ambiente e insuflar uma nova energia na empresa. Os colaboradores parecem desempenhar na empresa um papel cada vez mais reconhecido e a comunicação interna contribui indubitavelmente para (re)conectar pessoas e serviços, e recriar o espírito de família que sempre caracterizou esta empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de & FLEITH, Denise de Souza (2003), “Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, volume 19 (nº 1), pp. 1-8;

AMABILE, Teresa M. (1997), “Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do”, *California Management Review*, volume 40 (nº 1), pp. 39-58;

ANDRADE, José Gabriel (2015), *As organizações e a relação com os media*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Vol. V, Lisboa: Escolar Editora;

ANDRIOPOULOS, Constantine (2001), “Determinants of organisational creativity: A literature review”, *Management Decision*, volume 39 (nº 4), pp. 834-840;

ARMENAKIS, Achilles A., HARRIS, Stanley G. & FEILD, Hubert S. (1999), “Making change permanent: a model for institutionalizing change”, *Research in Organization Change and Development*, volume 12, pp. 97-128;

ARMENAKIS, Achilles A. & HARRIS, Stanley G. (2002), “Crafting a message to create transformational readiness”, *Journal of Organizational Change Management*, volume 15 (nº 2), pp. 169-183;

BAKKER, Arnold B. & OERLEMANS, Wido G. M. (2011), « Subjective well-being in organizations », in CAMERON, K. & SPREITZER, G., Eds., *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Oxford : Oxford University Press, pp. 1-31;

BANCALEIRO, José (2001), *Cultura e Clima Organizacional*, in *Gestão de Talentos – 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda;

BARRETT, Deborah J. (2002), « Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change », *Corporate Communications: An International Journal*, volume 7 (nº 4), pp. 219-233;

BEER, Michael & NOHRIA, Nitin (2000), “Cracking the Code of Change”, in KOTTER, John P., KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renee A., Eds., *HBR’s 10 Must Reads On Change Management*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, pp. 86-96;

BIÉTRY, Franck & CREUSIER, Jordane (2015), « Le bien-être au travail: les apports d’une étude par profils », *Relations industrielles/Industrial relations*, volume 70 (nº 1), pp. 11-35;

BILHIM, João Abreu de Faria (2001), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências sociais e Políticas;

BRANDÃO, Nuno Goulart & PORTUGAL, Miguel Nuno (2015), *A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Vol. V, Lisboa: Escolar Editora;

CAETANO, Joaquim (2013), *Fundamentos da Comunicação*, in *Marketing e Comunicação – desafios da globalização*, Vol. I, Lisboa: Escolar Editora;

CAMILO-ALVES, António & PINTO, João Carlos Araújo (2014), « A Importância da perceção comunicacional nas organizações », *Psique*, volume 10, pp. 129-150;

CARVALHO, Filomena Esteves de (2001), *O Equilíbrio: Trabalho/Vida Pessoal*, in *Gestão de Talentos – 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda;

COBUT, Eric & DONJEAN, Christine (2015), *La Communication Interne*, Liège : Edi.pro;

COELHO, Fernanda Nogueira, SILVA, Andressa Hennig & MOREIRA, Martiele Gonçalves (2017), “Bem-Estar no Trabalho: Um estudo com trabalhadores de uma rede cooperativista de trabalho médico”, *Revista Foco*, volume 10 (nº 1), pp. 118-133;

CRESWELL, John W. (2007), *Qualitative Inquiry & Research Design – Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications;

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos & CABRAL-CARDOSO, Carlos (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH, Lda;

D'ALMEIDA, Nicole & LIBAERT, Thierry (2014), *La Communication Interne des entreprises*, Paris : Dunod;

DENSCOMBE, Martyn (2010), *The Good Research Guide for small-scale social research projects*, Nova Iorque: Open University Press;

DESSEN, Mariana Campos & PAZ, Maria das Graças Torres (2010a), “Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*”, volume 26 (nº 3), pp. 549-556;

DESSEN, Marina Campos & PAZ, Maria das Graças Torres (2010b), “Validação do Instrumento de Indicadores de Bem-Estar Pessoal nas Organizações”, *Psicologia em Estudo*, volume 15 (nº 2), pp. 409-418;

DUTERME, Claude (2016), *La Communication Interne en Entreprise : Pour une Compréhension Systématique des Organisations*, Villeneuve d'Ascq : Enrick B. Editions;

FABI, Bruno, LACOURSIÈRE, Richard, MORIN, Martin & RAYMOND, Louis (2009), “Pratiques de Gestion des Ressources Humaines et Engagement envers l'Organisation”, *Gestion*, volume 34 (nº 4), pp. 21-29;

FRANCISCO, Ana Paula (2001), *Gestão de Competências*, in *Gestão de Talentos – 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda;

GOLEMAN, Daniel (2004), “What Makes a Leader?”, *Harvard Business Review*, volume 82 (n° 1), pp. 82-91;

HARARI, Yuval Noah (2014), *Sapiens: A Brief History of Humankind*, Toronto: Random House;

HARTER, James K., SCHMIDT Frank L. & KEYES, Corey L. M. (2002), “Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcome: A Review of the Gallup Studies”, in KEYES, Corey L. M. & HAIDT, Jonathan, Eds., *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*, Washington D.C.: American Psychological Association, pp. 205-224;

HATCH, Mary Jo & SCHULTZ, Majken (1997), “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, volume 31 (n° 5/6), pp. 356-365;

HORTA, Priscilla; DEMO, Gisela & ROURE, Patricia (2012), “Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional”, *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, volume 16, pp. 566-585;

HOWELL, Kathryn H.; COFFEY, John K.; FOSCO, Gregory M.; KRACKE, Kristen,; NELSON, S. Katherine; ROTHMAN, Emily F. & GRYCH, John H. (2015), “7 Reasons to Invest in Well-Being”, *Psychology of Violence*, s. v., pp. 1-22;

JIANG, Kaifeng, LEPAK, David P., HU, Jia & BAER, Judith C. (2012), “How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms”, *Academy of Management Journal*, volume 55 (n° 6), pp. 1264-1294;

KATSAROS, Kleanthis K., TSIRIKAS, Athanasios N. & MPANI, Sofia-Maria N. (2014), “Exploring employees’ perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change”, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, volume 9 (n° 1), pp. 36-50;

KOTTER, John P. (1996), *Leading Change*, Boston, Masschussets: Harvard Business School Press;

LACOMBE, Beatriz Maria Braga & TONELLI, Maria José (2001), “O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos”, *Revista de administração contemporânea*, volume 5 (nº 2), pp. 157-174;

LAGUARDIA, Jennifer G. & RYAN, Richard M. (2000), “Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l’autodétermination et applications”, *Revue québécoise de psychologie*, volume 21 (nº 2), pp. 281-304;

MASLOW, A. (1954), *Motivation and Personality*, Nova Iorque: Harper & Row;

MCCALMAN, James & PATON, Robert A. (1992), *Change Management: A Guide to Effective Implementation*, Londres: Paul Chapman Publishing Ltd;

MINTZBERG, Henry (2013), *Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better*, Harlow: Pearson Education Limited;

MIRANDA, Sandra (2013), *Reputação e Gestão da Mudança*, in *Gestão e Estratégia – desafios da globalização*, Vol. II, Lisboa: Escolar Editora;

OLIVEIRA, Carlos Filipe (2001), *Cultura Organizacional*, in *Gestão de Talentos – 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda;

PASCHOAL, Tatiane & TAMAYO, Alvaro (2008), “Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho”, *Avaliação Psicológica*, volume 7 (nº 1), pp. 11-22;

PAZ, Maria das Graças Torres (2004), “Poder e saúde organizacional”, in Alvaro Tamayo, *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154), Porto Alegre: Artmed;

PENOT, Jean-Luc (2011), “L’innovation de la communication dans le développement durable des ressources humaines”, *Revista Romana de Economie*, volume 32 (nº 1), pp. 46-59;

PERETTI, Jean-Marie (2013), *Gestion des Ressources Humaines*, Paris: Vuibert;

PETTIGREW, Andrew M. (2011), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, volume 24 (nº 4), pp. 570-581;

QUIVY, Raymond & VAN CAMPENHOUDT, Luc (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva;

REGO, Arménio (2009), “Empregados felizes são mais produtivos?”, *Revista de Estudos Politécnicos*, volume VII (nº 12), pp. 215-233;

REGO, Arménio & CUNHA Miguel Pina (2003), “A hora da mudança”, *GV-executivo*, volume 2 (nº 1), pp. 53-57;

REIS, José Rui (2015), *Da Gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise à função Porta-voz*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Vol. V, Lisboa: Escolar Editora;

RESTREPO, Mariluz (1995), “Comunicación para la dinámica organizacional”, *Colombia: Signo y Pensamiento*, s.v. (nº 26), pp. 91-96;

RIFF, Carol D. & KEYES, Corey L. M. (1995), “The Structure of Psychological Well-Being Revisited”, *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 69 (nº 4), pp. 719-727;

ROGALA, Anna & BIALOWAS, Sylwester (2016), *Communication in Organizational Environments – Functions, Determinants and Areas of Influence*, Londres: Palgrave Macmillan;

ROUSSEL, Patrice & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (2000), "La motivation au travail – concept et théories", Toulouse: LIRHE;

RUÃO, Teresa (2015), *Identidade Organizacional, gestão e simbolismo*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Vol. V, Lisboa: Escolar Editora;

SANT'ANNA, Liliane Lima, PASCHOAL, Tatiane & GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira (2012), "Bem-Estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários", *Revista de Administração Contemporânea*, volume 16 (nº 5), pp. 744-764;

SCHEIN, Edgar H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, volume 25 (nº 2), pp. 3-16;

SCHNEIDER, Benjamin, EHRHART, Mark G. & MACEY, William H. (2013), "Organizational Climate and Culture", *Annual Review of Psychology*, volume 64, pp. 361-388;

SHALLEY, Christina E., ZHOU, Jing & OLDDHAM, Greg R. (2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?", *Journal of Management*, volume 30 (nº 6), pp. 933-958;

SIRKIN, Harold L., KEENAN, Perry & JACKSON, Alan (2005), "The Hard Side of Change Management", in KOTTER, John P., KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renee A., Eds., *HBR's 10 Must Reads On Change Management*, Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, pp. 97-109;

STERNBERG, Robert J. (2006), "The Nature of Creativity", *Creativity Research Journal*, volume 18 (nº 1), pp. 87-98;

STERNBERG, Robert J. (2012), “The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach”, *Creativity Research Journal*, volume 24 (nº 1), pp. 3-12;

STERNBERG, Robert J., & LUBART, Todd I. (1991), “An investment theory of creativity and its development”, *Human Development*, volume 34 (nº 1), pp. 1–31;

TAJFEL, Henri & TURNER, John C. (1979), *An Integrative Theory of Intergroup Relations*, in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks/Cole;

VIANA, Miguel Faro (2001), *Mitos e Realidade da Gestão de Mudança – Estratégias para alcançar resultados através das pessoas*, in *Gestão de Talentos – 14 Olhares sobre a Gestão de Pessoas*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda;

WARR, P. (2003), « 20 - Well-Being and the Workplace », in KAHNEMAN, Daniel, DIENER, Edward & SCHWARZ, Norbert, Eds. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, Nova-Iorque : The Russel Sage Foundation, pp. 392-413;

WEBER, Paula S. & WEBER, James E. (2001), « Changes in employee perceptions during organizational change », *Leadership & Organization Development Journal*, volume 22 (nº 6), pp. 291-300;

WRIGHT, Patrick M. & McMAHAN, Gary C. (1992), « Theoretical perspectives on strategic human resource management », *Journal of Management*, volume 18 (nº 2), pp. 295–320;

WRIGHT, Patrick M. & McMAHAN, Gary, C. (2011), “Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management”, *Human Resource Management Journal*, volume 21 (nº 2), pp. 93-104;

ZHOU, Jing & GEORGE, Jennifer M. (2001), "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice", *The Academy of Management Journal*, volume 44 (n° 4), pp. 682-696.

WEBGRAFIA

GROUPE ROSSEL (2018a), Nos Sociétés – Audiopresse, disponível em <http://www.rossel.be/societes/audiopresse.html>, consultado a 19 de Março de 2018;

GROUPE ROSSEL (2018b), Nos Sociétés – RTL Belgium, disponível em <http://www.rossel.be/societes/rtl-belgium.html>, consultado a 20 de Março de 2018;

INFOPÉDIA (2018), Definição de Comunicação, disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/comunica%C3%A7%C3%A3o>, consultado a 14 de Junho de 2018;

L'ECHO (2017), RTL prend (enfin) le tournant digital, 105 emplois passent à la trappe, disponível em <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/RTL-prend-enfin-le-tournant-digital-105-emplois-passent-a-la-trappe/9932510>, consultado a 23 de Março de 2018;

LA LIBRE (2018), Qui sont les collaborateurs dont RTL se separe, disponível em <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/qui-sont-les-collaborateurs-dont-rtl-se-separe-5aa6aea5cd702f0c1a459576>, consultado a 23 de Março de 2018;

LE SOIR (2017), Publicité, rédaction, production...: RTL dévoile son plan de restructuration, disponível em <http://www.lesoir.be/114106/article/2017-09-14/publicite-redaction-production-rtl-devoile-son-plan-de-restructuration>, consultado a 23 de Março de 2018;

REGO, Arménio & CUNHA, Miguel Pina (2014), Liderança Humbiciosa, in Revista InfoRH, disponível em <http://inforh.pt/artigo-lideranca-humbiciosa-por-armenio-rego-e-miguel-pina-e-cunha/>, consultado a 19 de Setembro de 2018;

RTBF (2018), La Loi Renault: que prévoit-elle? Comment peut-elle être améliorée?, disponível em https://www.rtbf.be/info/belgique/detail_la-loi-renault-que-prevoit-elle-comment-peut-elle-etre-amelioree?id=9827032, consultado a 23 de Março de 2018;

RTL BELGIUM (2018a), À propos de nous - Notre groupe, disponível em <https://www.rtlbelgium.be/a-propos/notre-groupe/>, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL BELGIUM (2018b), À propos de nous – Notre Entreprise, disponível em <https://www.rtlbelgium.be/a-propos/> , consultado a 21 de Março de 2018;

RTL BELGIUM (2018c), À propos de nous - Nos missions, disponível em <https://www.rtlbelgium.be/a-propos/nos-missions/>, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL BELGIUM (2018d), À propos de nous – Notre ADN, disponível em <https://www.rtlbelgium.be/a-propos/notre-adn/>, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL BELGIUM (2018e), À propos de nous - Nos Engagements, disponível em <https://www.rtlbelgium.be/a-propos/nos-engagements/>, consultado a 22 de Março de 2018;

RTL BELGIUM (2018f), La Société – Le Comité de Direction, disponível em <https://www.rtlbelgium.be/les-societes/le-comite-de-direction/>, consultado a 22 de Março de 2018;

RTL GROUP (2016), Backstage – The RTL Group Newsletter, disponível em <https://readymag.com/RTLGroup/2016-Week25-Backstage-WeeklyNewsletter/2/>, consultado a 22 de Março de 2018;

RTL GROUP (2018a), History, disponível em http://www.rtlgroup.com/en/about_us/the_group/history.cfm, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL GROUP (2018b), Key Facts, disponível em http://www.rtlgroup.com/en/about_us/the_group/key-facts.cfm, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL GROUP (2018c), Mission Statement, disponível em http://www.rtlgroup.com/en/about_us/the_group/mission-statement.cfm, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL GROUP (2018d), Code of Conduct, disponível em http://www.rtlgroup.com/en/investors/corporate_governance/code-of-conduct.cfm, consultado a 21 de Março de 2018;

RTL GROUP (2018e), Operations Management Committe, disponível em http://www.rtlgroup.com/en/about_us/management/operations-management-comm.cfm, consultado a 22 de Março;

RTL-TVi (2018), Página oficial da RTL-TVi no *Facebook* - Fotos, disponível em https://www.facebook.com/pg/RTLTVI/photos/?ref=page_internal, consultado a 25 de Março de 2018;

RTL-TVi PRÈS DE CHEZ VOUS (2018), Página oficial da RTL-TVi près de chez vous no *Facebook* - Fotos, disponível em https://www.facebook.com/pg/RTL-TVi-pr%C3%A8s-de-chez-vous-317989212000426/photos/?ref=page_internal, consultado a 25 de Março de 2018.

OUTRAS FONTES BIBLIOGRÁFICAS

RTL *Belgium* (2019), “Mission, Vision, Valeurs”.

ANEXOS

Anexo I — Guião da entrevista exploratória com Christopher Barzal, diretor para as relações com as empresas e os meios de comunicação social e responsável pela comunicação interna na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Quais são os objetivos da criação do departamento de comunicação interna?

Portanto, o primeiro ponto de abordagem é o facto de não se tratar de um departamento em si próprio, como é concebido na organização de empresas tradicionais. Aqui, seguiu-se a lógica que é aquela de um plano de transformação que foi acompanhado por um plano social através do qual foram efetuados despedimentos, tivemos uma situação real no seio da empresa que foi particularmente difícil de concretizar. E, para além de tudo o que foi posto em prática para acompanhar as pessoas que se mantiveram na empresa, relativamente aos colegas que partiram e que, por vezes, eram amigos de longa data, para além de tudo isso, o que permitiu foi colocar em evidência uma relação com a dinâmica interna muito mais acentuada. E, quando falo de dinâmica interna, refiro-me à capacidade de desenvolver uma comunicação interna, ou seja, também uma cultura interna, a fim de determinar quem somos, porque estamos aqui, o que fazemos, os nossos valores, o que nos distingue, o que representa trabalhar na RTL *Belgium*. E isto é qualquer coisa com a qual nunca tínhamos sido confrontados antes, uma vez que a RTL *Belgium* é historicamente uma pequena empresa que reunia um pequeno grupo de

colaboradores que cresceu, cresceu, cresceu, cresceu e cresceu para se tornar numa empresa com cerca de 600 pessoas. Esta questão de desenvolver uma comunicação interna eficaz nunca se colocou antes do presente plano de transformação. Assim, de tudo o que aconteceu em março de 2018 e nos meses que se seguiram, tornou-se evidente que era necessário construir e poder adaptar-se. Estamos igualmente num processo de agilidade ao nível desta transformação que afetou a *RTL Belgium*. Trata-se de uma transformação que tem em vista uma maior flexibilidade pessoal, uma menor divisão, abandonando a dimensão “departamento, departamento, departamento”, para agir de preferência como equipas com base numa organização matricial, ou seja, colaboradores de uma equipa específica, com a sua própria hierarquia, colaboradores de uma outra equipa com a sua própria hierarquia, que se cruzam, a um determinado momento, através de um projeto comum e que o conduzem conjuntamente, através de uma organização específica à realização deste projeto. O promotor do projeto não é necessariamente um diretor, pode ser um dos diferentes colaboradores e que, durante o tempo que dura uma operação, um projeto ou uma ação, estão organizados e estruturados de modo a que o projeto possa ser realizado e levado a bom termo. Foi neste contexto que não criámos um departamento de comunicação interna, uma vez que as necessidades com que nos deparamos na sequência do plano de transformação e as consequências deste plano revelaram que era essencial poder ter uma cultura, valores, uma missão, uma visão, específicos à *RTL Belgium* e que sejam simultaneamente um eixo de comunicação, mas satisfazendo objetivos de recursos humanos. Em termos de comunicação, é possível fixar objetivos, mas como é que podemos realmente saber se os colaboradores leem o boletim informativo? Precisamos de uma taxa de leitura do boletim de informação de X, mas foi considerado que era um pouco vã, porque é um indicador, sim são fornecidas estatísticas, mas isso não significa nada...Esses dados não implicam que seja lida, que lhe seja dada atenção, que tenha um impacto quotidiano na vida ou na forma como os colaboradores trabalham... Não quisemos intervir especificamente nem na comunicação nem nos recursos humanos, uma vez que almejávamos verdadeiramente criar qualquer coisa de aliciante, suscetível de criar uma emulação. Os recursos humanos fornecerão os indicadores e a comunicação assumirá o papel de criar o elo de ligação, o que torna possível ter esta roupa, estes atributos, ao nível dos elementos que é necessário comunicar. Mas ambos são portadores de elementos essenciais que levam a que, na

prática, esta equipa de comunicação interna seja constituída por uma emanação destes dois departamentos.

2- Portanto, tanto em termos de comunicação como de recursos humanos?

Comunicação institucional e recursos humanos, sim.

3- Que tipo de projetos ou de iniciativas de comunicação interna organizas?

Bem, trata-se de uma iniciativa muito recente. Por isso é que te digo que o teu trabalho é muito oportuno, estamos em pleno movimento. Nós próprios estamos também a refletir sobre o modo de organização. Estamos a refletir não só sobre a substância, o que é a comunicação interna, o que deve ser feito, como o podemos realizar, mas igualmente sobre o modelo de colaboração, uma vez que, para nós, o modelo matricial é bastante recente. Não nos encontrámos, de um dia para o outro, numa outra empresa, continuamos a ter departamentos que ainda funcionam em regime de silo, tal como estavam organizados no passado e progressivamente vamos romper esses silos e tentar criar este elo de ligação. Isto significa que estamos a intervir tanto a nível do conteúdo como da forma. Assim, em termos de projetos, o que estamos a realizar é tipicamente um esquema de ... o que vai parecer completamente anedótico, e estou bem consciente disso quando o evoco, mas para nós foi uma verdadeira revolução ... é um capítulo dos boletins informativos. Todavia, é muito clássico. Não somos uma empresa muito clássica, porque somos uma empresa de comunicação. Um meio de comunicação social é uma empresa de comunicação. Existe informação mas que é comunicada ao público. Fornecemos entretenimento ao público. Entramos em casas das pessoas, somos os meios de comunicação social e, por conseguinte, somos inevitavelmente um meio de comunicação de pleno direito e definimos os produtos que divulgamos através desses meios de comunicação. Portanto, numa empresa de comunicação, é muito difícil desenvolver operações de comunicação internas à empresa, uma vez que na realidade todos fazem comunicação e todos argumentam que «sim, fazemos comunicação e portanto conhecemos a comunicação». E, de facto, há uma tendência para privilegiar a comunicação externa, uma vez que é a nossa competência, a nossa empresa, o seu fundo

empresarial e, por fim, temos tendência a negligenciar a necessidade de se considerar não como comunicadores, mas como colaboradores que trabalham numa empresa e que também precisam de ser alimentados em informação sobre o que faz o colega do lado, etc. O desenvolvimento do modelo “ágil” na seio da RTL *Belgium* passa necessariamente por esta colaboração reforçada e, por conseguinte, pelo conhecimento do que faz o meu colega do lado, o que antes não existia. No passado, tínhamos a televisão, a rádio, a internet, o estúdio de televisão e a informação. A estrutura era bem conhecida e, de facto, cada pessoa desenvolvia as suas próprias atividades do seu lado e não se interessava por saber o que os outros colegas faziam. Quando se está numa lógica em que é necessário cooperar, uma vez que a empresa tem um modelo “ágil”, com outras equipas, não há nada mais federador do que dizer “Vi que trabalhas neste assunto ... Li algures que... Fui informado de que ...”. Por conseguinte, é importante dispor de um tal elo de ligação interno e é neste domínio que intervém a comunicação interna que assume este papel. Assim, trabalhámos sobre o boletim informativo, que em geral cobre questões de fundo.

4- Lembro-me que quando realizei o meu estágio havia um boletim informativo azul. Qual é a diferença entre o antigo boletim informativo e o atual?

Criámos um verdadeiro boletim informativo. Tínhamos uma lógica de correio eletrónico azul, de correio eletrónico vermelho e um boletim informativo na sua versão precedente, ou seja, eram mensagens relativas a um colega que acabou de ter um filho, alguém que perdeu um objeto, alguém que precisava de figurantes para uma filmagem. Este era o antigo boletim informativo, mas tratava-se de mensagens não relevantes, sem qualquer forma de regularidade. Nós fizemos uma escolha muito diferente. Tratava-se de falar dos colaboradores, da sua vida, dos seus êxitos, em suma, do seu quotidiano, da vida da própria empresa e tomámos uma opção bastante drástica que foi evitar colocar em destaque os diretores. Deste modo, não se trata da voz dos diretores, nem de uma enraizada “Pravda”, onde se teria dito «Isto é o que têm de pensar e não se esqueçam que a RTL *Belgium* é fantástica!». Não, este não foi o ângulo escolhido. Optámos por colocar em destaque o que é positivo, é evidente que se trata de uma escolha editorial muito clara, uma vez que era do que objetivamente precisávamos. Numa segunda fase, optou-se por destacar, por um lado, os êxitos alcançados, e os prémios recebidos. No passado,

quando uma equipa recebia um prémio, este teria sido evocado a nível interno por intermédio do seu chefe, que eventualmente o teria mencionado na reunião do conselho de administração, composto por 11 pessoas que se reúnem todas as segundas-feiras. Agora, decidimos que esta informação devia ser partilhada. Por isso, quando alguém recebe um prémio, e Deus sabe que há muitos, toda a empresa é informada. Eu próprio descobri através deste boletim informativo que há constantemente muitos prémios atribuídos mas não existia esta cultura de partilha dos êxitos dos colaboradores e por isso lançámos esta prática. Existe uma lógica na empresa e quando falo da empresa, refiro-me por exemplo, à sala de petanca que acabámos de instalar para desenvolver este tipo de atividade. Antigamente, isto teria sido comunicado via um pequeno correio eletrónico, agora foi através do boletim informativo. Antes teria sido escrito “Esperamos a vossa visita, etc...”. Mas no contexto atual, construímos esta pista de petanca e interrogámo-nos “OK, muito bem, o que vamos fazer? Bem, vamos convidar o campeão de petanca da Bélgica!” e, por conseguinte, tivemos direito a organizar uma pequena sessão de treino com os colegas para aprender como lançar a respetiva bola e derrubar todos os paulitos. Mas não é exterior, é interior, trata-se de um material específico para não fazer ruído relativamente aos que se encontram no andar inferior... Por conseguinte, é assim que conseguimos organizar tudo isto. Um dos critérios que primaram nesta pré-seleção foi a economia de energia. Portanto, o que é que criamos como empresa? Procuramos igualmente acrescentar notícias da atualidade de modo a que os colegas que se encontram com os amigos no sábado à noite possam dizer “Na minha empresa, faz-se isto, isto e aquilo...”. Pretendemos realmente desenvolver o conhecimento da empresa junto dos colaboradores, de modo a que saibam tudo o que está a ser feito. Em segundo lugar, incentivar a partilha e em terceiro lugar, celebrar os êxitos. Este é o tipo de ações tomadas num grupo desta natureza. É disto que falamos, uma vez que é necessário alimentar este tipo de matérias. Existem várias fontes, precisamos de discutir com os colegas.

5- E qual é a frequência deste boletim informativo?

De duas em duas semanas. Bem, inicialmente começámos com uma frequência mensal, o que representava um trabalho imenso! Não foram contratadas pessoas, foi uma tarefa que foi acrescentada. No entanto, tendo em conta o número elevado de temas

disponíveis, tínhamos boletins informativos longuíssimos... Assim, considerámos que, por um lado, quanto maior o número de boletins, menos longos seriam, e maior seria a probabilidade de serem lidos e, por outro lado, teríamos mais possibilidades de manter uma dinâmica suscetível de levar os colegas a conhecerem os êxitos uns dos outros e, por fim, criar um elo de ligação entre os colegas. Não é com um texto mensal que vamos conseguir este resultado! Não penso que vamos chegar a este resultado se nos limitarmos a um boletim de informação de duas em duas semanas, é algo que tem de ser feito regularmente e que deve ser completado por outras iniciativas. No entanto, o aumento da frequência do boletim informativo ajudar-nos-á a cumprir os objetivos identificados em termos de recursos humanos.

6- Coloca-se a tónica apenas nos boletins de informação ou existem outras iniciativas de comunicação interna?

Não, felizmente que não. Temos informações que criam um elo de ligação entre colegas, é muito gratificante. Mas a este nível, porém, ainda é apenas em papel. É apenas informação que é necessário fazer entrar na cabeça dos colegas, é importante mas não é tudo. Tivemos uma abordagem orientada para a festa. Verificou-se muito rapidamente que existia uma antiga RTL "antes-transformação" e esta antiga RTL distinguia-se pela sua capacidade de celebrar. Assim, havia as festas do pessoal que eram momentos de convívio entre colegas e onde se criavam momentos de partilha, quer seja no final do ano, ou no início da época, havia toda uma série de ocasiões. Decidiu-se, por conseguinte, de "criar o evento", aproveitando a mais pequena oportunidade para a tornar num evento. Este é nomeadamente o princípio destas festas de fim do ano. Mas isto não é apenas um momento em que nos encontramos para beber um copo, é também um momento em que promovemos as iniciativas tendo em vista ir ao encontro dos outros colegas. Dou-te um exemplo muito concreto. No final do ano passado, organizámos uma festa de fim de ano. Partilhávamos um copo aqui em baixo no átrio. Criámos uma verdadeira atmosfera de Natal e dissemos "Ok, precisamos de qualquer coisa que torne esta festa um pouco mais dinâmica". Tínhamos os badges Télévie, uma vez que se tratava da ação "camisola de Natal", e decidimos dar a cada um dos colaboradores da RTL *House* um badge para recompensar o ou a colega que, segundo o colaborador em questão,

tinha a camisola de Natal mais original. O objetivo era acumular os badges e ter uma pessoa que fica com uma camisola de tal maneira ridícula que já não se vê. Portanto, era a celebração de qualquer coisa de positivo, o objetivo era eliminar os elementos de pessimismo. Precisamos de reconstruir etapa por etapa e não é dizendo aos colegas "Devem ser felizes" que o vamos conseguir. Tomámos a opção de criar ocasiões em que nos regozijamos e criar ocasiões de que nos alegamos não é uma única vez por ano, são pequenas ações que pela sua repetição, frequência, capacidade para fazer todos e todas participar e capacidade de partilhar vão permitir, a um dado momento, ter um impacto sobre os sentimentos pessoais porque coletivamente podemos tentar construir qualquer coisa, mas o bem-estar, a dinâmica positiva que vais criar numa empresa, começa em primeiro lugar por cada um dos indivíduos e por sensibilizar indivíduos que possam dizer "Isto é bom!". Outro exemplo é o famoso fim de semana na Disneylândia. O fim de semana Disneylândia é o momento em que todos os apresentadores vão à Disneylândia, é um acordo com esta companhia. Tradicionalmente, eram os membros do conselho de administração que participavam e alguns outros membros do pessoal, o que levava ao dito "efeito do Príncipe". Este ano, houve uma abordagem muito diferente, que foi abrir a participação neste fim de semana na Disneylândia a pessoas que nunca a tinham visitado e que levaram os filhos. Porquê? Porque o facto de poder oferecer às crianças um fim de semana de puro prazer é algo de que eles serão reconhecidos e cria efetivamente um efeito de bola de neve, ficas reconhecido à tua empresa. Não é uma questão de esperar que os colaboradores te agradeçam, é criar momentos de alegria individual ao nível de cada colaborador. É ainda mais apreciado pelo facto de se permitir à família próxima do colaborador de usufruir desta ação. Não é possível fazê-lo para todo o pessoal e para tudo, mas foi atribuída uma atenção particular ao facto de que este ano este fim de semana na Disneylândia devia ser aberto a outras pessoas e não às que tradicionalmente participavam. Havia um fenómeno de injustiça, uma vez que eram sempre as mesmas pessoas que participavam e agora, em contrapartida, são as pessoas que nunca foram que participam. O resultado foi que uma série de novos colaboradores passaram um fim de semana formidável. É um presente que fazemos, são 3 dias no parque Disney com os bilhetes de entrada e o alojamento pagos.

7- Qual é o papel destas iniciativas de comunicação interna na RTL *Belgium* ? Podes explicar como funcionam?

Já evoquei um pouco esse assunto mas vou resumir. De um modo geral, o nosso papel é, por um lado, de conseguir criar elementos de alegria e, por outro, a partilha de informações sobre o que existe, do que podem beneficiar os membros do pessoal, de os informar das iniciativas que tomamos, das escolhas nas quais nos envolvemos, nomeadamente em matéria de desenvolvimento sustentável e, por conseguinte, estas diferentes funções justapostas devem, num determinado momento, contribuir para criar um elo de ligação que leva a que a RTL *Belgium* seja mais que 4 paredes onde as pessoas trabalham em tarefas específicas, mas sim uma empresa em que existe uma dinâmica. Existem diferentes iniciativas nesse sentido, quer seja eventos, informações divulgadas através do boletim informativo, momentos de reunião ou diferentes iniciativas. Todos estes elementos devem permitir alcançar estes objetivos.

8- Cada um dos objetivo estratégicos da RTL *Belgium* foi traduzido num objetivo de comunicação interna?

Bem, os objetivos estratégicos foram objeto de um verdadeiro debate que teve lugar precisamente ontem (11 de junho de 2019). Hoje, ainda não dispomos dos objetivos. Temos o mesmo contexto que descrevi em detalhe, de modo que não vou voltar a falar da situação pós *#Evolve*. Fomos confrontados com numerosas questões dos colaboradores que se interrogavam sobre o futuro, enquanto que a empresa se mantém a mesma. Houve, com efeito, despedimentos de pessoal, somos menos numerosos. Houve tarefas que foram alteradas, profissões que evoluíram, novos perfis profissionais que deram origem a recrutamentos, mas todas estas alterações criaram uma forma de incerteza que levou os colaboradores, apesar do seu quadro profissional se manter, apesar do seu trabalho continuar nas mesmas linhas gerais o mesmo, a se colocarem questões como “Quem somos? O que fazemos? Temos alguma oportunidade de êxito? Para onde vamos? Qual é o nosso objetivo? Qual é a nossa estratégia? Não percebo!”. Perante todas estas questões, dissemos “Ok, existem duas possibilidades: uma é dar uma resposta segundo a boa velha abordagem descendente (*top-down*), descrevendo o que vai ser feito,

etc.” Obviamente que é necessário fazê-lo, mas será suficiente? Tínhamos a convicção de que não! E para sair deste contexto, decidiu-se adotar uma abordagem diferente, que deveria ser uma abordagem ascendente (*bottom-up*). E foi isto que fizemos com este trabalho relativo aos «elementos essenciais», que consistiu em reunir cerca de sessenta pessoas, que representam um décimo da empresa, o que é enorme, selecionando diferentes pessoas em termos de género e de origem, a fim de garantir a maior diversidade possível suscetível de refletir a empresa, a antiguidade no serviço (uma grande antiguidade, uma curta antiguidade, ou uma ausência de antiguidade), colegas recentemente recrutados, colaboradores de mais idade, jovens, portanto, diferentes gerações que se cruzam, representantes de todos os departamentos, qualquer que seja a realidade do trabalho de uns e dos outros. Todas estas pessoas reuniram-se ao longo dos últimos 6 ou 7 meses em seminários, enquadrados pela uma agência Joymaker, que trabalha em matéria de agilidade no seio das empresas, de modo a definir a nossa missão, portanto "Quem somos ? O que fazemos? ", "Qual é a nossa visão?", por conseguinte, "Quem queremos ser ?", mais difícil, e os valores "O que caracteriza, em última análise, a RTL em termos de entidade?". Em comparação com a nossa experiência profissional anterior, o que se distingue na RTL? Assim, estes diferentes elementos estratégicos foram assentes e apresentados justamente ontem pelos embaixadores destes grupos de trabalho que se reuniram. Estes embaixadores foram escolhidos pelos colaboradores que trabalharam nos diferentes grupos de trabalho e que nos permitiram chegar ao resultado "Para vós. Convosco. Apaixonadamente” — a nossa missão, a nossa visão é «Autêntico criador de emoções» e os nossos valores são “o espírito de família, o sucesso e a audácia/criatividade”. Estes elementos estratégicos para o desenvolvimento da empresa têm agora que ser traduzidos através de diferentes operações, o que será a próxima etapa. Tudo isto são apenas palavras, ideias, idiomas que foram apresentados e acolhidos ontem. Agora não podemos ficar por aqui. Entre os próximos meses de setembro e dezembro, serão criados novos grupos de trabalho específicos a cada um dos departamentos, que serão chamados a identificar, numa primeira fase, tudo o que existe atualmente ao nível de cada um dos departamentos. Cada departamento deve reunir-se e identificar “Ok, o que estamos a fazer hoje, que seja compatível com a missão, a visão e os valores? O que existe já?”. Em segundo lugar, “O que podemos fazer no nosso departamento X que corresponda perfeitamente à missão, à visão e aos valores?”. Qual

é a ideia? O objetivo é assegurar que o pessoal se aproprie dos elementos mais estratégicos da empresa. Em terceiro lugar, a ideia é que devem poder identificar o que fazem já na linha da estratégia. Em quarto lugar, a ideia é identificar novos elementos que constituirão a evolução da nossa estratégia. Em quinto lugar, é importante perceber que a estratégia é realizada com os membros do pessoal e que não é necessário esperar que seja o conselho de administração a fornecer uma estratégia pré-estabelecida, definida, etc. A iniciativa pode vir dos colaboradores. Aplicávamos uma lógica demasiado *top-down*. Quando se adota um modelo de “agilidade”, é necessário ter uma confiança muito maior no seu pessoal, uma vez que o chefe de projetos num projeto gerido de uma forma matricial pode ser um simples colaborador, que não é diretor, que não é gestor, mas que por uma razão X ou Y poderá desempenhar o papel de chefe de projetos. O que, por sua vez, implica intrinsecamente um certo grau de responsabilização e, por conseguinte, de confiança. Nasce aí a necessidade de os fazer progredir e de atuar de modo a que os colaboradores possam compreender que são parte integrante do que constitui a empresa, e partes interessadas e não necessariamente e apenas os executantes. Para os tranquilizar, têm na mão as alavancas de comando, tal como o conselho de administração, que está presente quotidianamente para garantir que o trabalho se enquadra bem nas novas estratégias.

9- Qual o papel de cada diretor no processo de comunicação? Quais os canais de comunicação utilizados na empresa?

Ao nível dos diretores, por um lado, há que considerar a sua fonte de informação principal: descubrem uma coisa e devem poder utilizar eles próprios ferramentas que lhes permitam suprimir eventuais acessos de cinismo ou de pessimismo de uma lógica ou moral que podem ser afetados negativamente. Existe igualmente o princípio de que, a um dado momento, um diretor, em virtude da sua função, pode ser aquele que chama a atenção dos que devem agir, para aquilo que é necessário rever, para aquilo que deve ser feito, para aquilo que deve ser tido em conta. O papel do diretor no processo de comunicação não é um papel específico. Na comunicação interna, o essencial é que não deve ser desenvolvida por um diretor. É o esquema que foi posto em prática, refletido em grande medida no boletim de informação. Num determinado momento, um simples

colaborador pode ser portador de uma informação e não é necessariamente através do seu diretor que esta será valorizada. Ontem (11 de junho de 2019), na apresentação da missão, da visão e dos valores da organização, Philippe Delusinne, o diretor executivo (CEO), fez um discurso de abertura que foi seguido pela minha intervenção e da minha colaboradora direta com quem partilho a responsabilidade pela comunicação empresarial, e pela intervenção de três jovens, que são os embaixadores dos diferentes grupos de trabalho, que têm entre 25 e 32 anos de idade, que são bastante recentes na empresa e que não têm qualquer responsabilidade. Todos subiram ao palco, um a seguir ao outro, e apresentaram a missão, a visão e os valores, perante todo o conselho de administração que estava na sala ao lado do resto do pessoal. Este é o papel da direção, compreender que, a um dado momento, é necessário incentivar os colaboradores e colocá-los em destaque, ajudá-los a ter um papel ativo e, neste capítulo, não há qualquer problema, todos o entenderam. Mas isto não era particularmente evidente numa empresa de comunicação social que é largamente conhecida pelas suas personalidades. Os diretores devem ter a capacidade de compreender, aceitar e incentivar os colaboradores que também são importantes no processo de comunicação. Os diretores têm um papel a desempenhar neste domínio, isto é, sublinhando: “Tal fulano fez uma coisa formidável! Isto, francamente, é uma oportunidade em que vai acontecer isto e gostaria de dar protagonismo a tal pessoa”. Não têm um papel definido na estrutura. Compreendo que coloques esta questão. Estamos a procurar sair da questão das estruturas para alcançar esta agilidade, não queremos cair de novo no antigo modelo. A comunicação não é apenas uma tarefa do diretor, de forma alguma. Não é da sua responsabilidade. Pode ele próprio ver o seu colaborador brilhar e beneficiar desta notoriedade e aceitá-la. O papel do diretor é de a aceitar, de a compreender e de a incentivar. Os colaboradores ainda precisam de orientações dos diretores para realizar o seu trabalho, mas a comunicação faz-se em ambos os sentidos e já não é apenas uma comunicação descendente. Por exemplo, se estivéssemos no modelo muito tradicional, ontem eu teria estado sozinho no palco com Philippe Delusinne, o que não era o objetivo. A minha colega trabalhou imenso para a organização de todos os seminários e disse-lhe: “Tu vais apresentar este trabalho comigo, este momento pertence-te mais a ti do que a mim”. Ela não tinha coragem e disse-lhe: «Eu acompanho-te mas quero que sejas tu a apresentá-lo, é o teu momento de glória mais do que o meu, és tu que deves estar em destaque». Assim,

fizemos uma apresentação conjunta. A seguir, subiram ao palco, frente ao conselho de administração, três juvenzinhos que têm menos de cinco anos de experiência. Fizeram face a todos os membros do conselho de administração, que são 11 no total. Mas 11 membros do conselho de administração estão lá para os ouvir. Continua a ser impressionante, mas esta foi a opção tomada e os 11 diretores estavam presentes na sala para os ouvir. Não estavam a brincar com o telefone portátil, era este igualmente o seu papel, deixar claro que autorizam, que têm confiança e que deixam as alavancas de controlo nas mãos de outros. Este é o papel fundamental de um diretor.

No que diz respeito aos canais de comunicação utilizados na empresa, há muitos, mas os principais são os eventos e as mensagens de correio eletrónico. Colocamos a tónica nos eventos, não em termos de quantidade, mas em termos de qualidade, razão pela qual em termos de comunicação interna investimos muito mais em eventos do que em mensagens de correio eletrónico, isso posso garantir-te! E antes mesmo do correio eletrónico, são importantes os elementos para os nossos boletins informativos. Lançamos sondagens que são na realidade inquéritos ao pessoal. Procuramos igualmente obter elementos de *feedback* também através de diferentes iniciativas, o que é muito complicado de implementar, muito fácil dizer mas muito difícil de realizar. A este respeito, lançamos um elemento de sondagens via um mini sítio Web, digamos, designado concurso RTL. Mas não é um concurso, mas sim uma sondagem realizada para nos permitir a gestão da comunicação interna. Mas é muito complicado, uma vez que exige por parte dos colaboradores uma ação deliberada que leva a: «clico, preencho, respondo». Por isso, tentamos simplificar ao máximo de modo a evitar o consumo de tempo nesta atividade. Portanto, dispomos de uma variedade de canais, como os mencionados. Assim, existem eventos, boletins informativos, mensagens de correio eletrónico e comentários (o *feedback*). Nos eventos existem muitos elementos diferentes. Quando falo em eventos, deve ser interpretado no sentido largo do termo. Por exemplo, quando o FNRS organiza qualquer coisa, é um acontecimento, é um momento de partilha e, por conseguinte, colocamo-nos numa lógica de eventos. Quando foi feita a apresentação do RTL *Play*, em maio do ano passado, reunimos todo o pessoal na plataforma, uma vez que se tratava de um evento para os jornalistas, mas que se destinava também a ser partilhado com os membros do pessoal. Desde há muito tempo que esperávamos esta plataforma. Bem, foi

apresentada a todo o pessoal! Pode tratar-se também, por exemplo, da antestreia de um filme que vai sair no cinema e que é apresentado aqui no nosso auditório, etc. Temos um espetro dos eventos muito vasto que temos vindo a construir pouco a pouco, no seio da RTL, que representam todas as oportunidades de partilha.

10- Consideras que as informações fornecidas pelas iniciativas de comunicação interna são suficientemente pertinentes e adequadas ao público-alvo, ou seja, aos devidos colaboradores?

Vou falar muito sinceramente, não são ainda suficientemente pertinentes e adequadas. Há muitas coisas que estamos a criar, estamos numa fase de lançamento, que é ainda muito recente. O processo foi lançado em outubro do ano passado, pelo que estamos quase a celebrar o primeiro aniversário. Há ainda muitas coisas que precisam de ser melhoradas, mesmo muitas em relação aos nossos objetivos. O meu primeiro objetivo, mesmo que não seja quantificável, uma vez que não há ainda capacidade para o medir, é saber se os colegas abrem as informações comunicadas, pois atualmente não tenho a possibilidade de saber quem as abre ou não. Em segundo lugar, por quanto tempo. Não dispomos de reencaminhamento interno da mensagem de reenvio para um sítio externo. Porquê? Simplesmente porque pretendemos incentivar a leitura nos computadores portáteis, nos telemóveis, independentemente do local onde se encontram e, afinal, as informações essenciais figuram na mensagem que basta ler até ao fim. A preocupação é que trata-se de texto, e que os textos são necessariamente demasiado longos. Quando temos uma série de notícias que se sucedem, cinco por exemplo, o texto parece demasiado longo, já não falando dos ecrãs de telefone onde tudo é demasiado longo. O meu objetivo é reduzir todos estes textos, a fim de garantir o maior número possível de aberturas e de leituras, bem como os intercâmbios a partir dessas mensagens. Por enquanto, a comunicação interna não é orientada para determinadas pessoas, é geral. Hoje, encontramos-nos no primeiro nível. Damos início, é o ponto de partida. Trata-se de uma abordagem «tentativa e erro», pelo que há coisas que estamos a tentar e por vezes falham, o que não me coloca qualquer tipo de problema, pois prefiro falhar do que não fazer nada. Assim, estamos ainda na fase «tentativa e erro», relativamente ao que pode funcionar e como o podemos melhorar. Por conseguinte, estamos a desenvolver várias

iniciativas. E cada iniciativa dá lugar a uma avaliação para averiguar se o que se fez que satisfaz ou não as nossas expectativas. Mas isto também significa que relativamente às iniciativas que estamos a lançar, é necessário definir as expectativas. Como vês, é realmente um processo em que há várias etapas e estamos realmente na primeira. Muitas coisas estão em andamento, o passo seguinte será a avaliação. E para esta avaliação, vamos usar o *feedback*. “OK, estão a receber um boletim informativo desde outubro. Muito bem. O que pensam dele? O que gostariam que abordássemos? Quais são os elementos que se destacam? O que é que vos interessa mais? Há demasiado disto ou daquilo...”. Este *feedback* está previsto. Não será feito de imediato, será efetuado no segundo semestre do ano, entre setembro e dezembro. Justamente para nos permitir alimentar o boletim em elementos de fundo que nos permitirão dizer: “Ok, é isto que funciona! Não podemos inventar estas informações.”

11- Quais são os recursos utilizados pela RTL *Belgium* para formar os seus diretores em matéria de comunicação, a fim de assegurar uma relação interpessoal eficaz com os seus colaboradores?

Esta é uma das questões que me interpela. Regra geral, atualmente, o papel do gestor médio, que não é membro do conselho de administração nem um simples membro do pessoal, é o de gerir equipas. Este papel está atualmente insuficientemente valorizado no contexto da comunicação interna, ou seja, não existem nesta fase canais que tenham sido identificados para lhes comunicar informações regularmente como: “Bem, vai passar-se isto... É importante saber que... Isto é o que poderia responder...”. Ainda não dispomos deste nível de comunicação. Trata-se de algo que se afigura de grande utilidade.

12- Os diretores têm a possibilidade de seguir uma formação com uma pessoa externa para os formar de modo a comunicar corretamente?

Sim, sim, com certeza. Isso ainda é outro assunto. É evidente que se encontra integrada no processo de formação dos gestores. Refiro-me à comunicação interna propriamente dita. O gestor deve gerir eficazmente as suas relações interpessoais e é da responsabilidade do departamento de recursos humanos acompanhar todos os gestores, onde quer que se encontrem, em função das suas necessidades, em função das suas

dificuldades e em função da evolução que devem efetuar ou conhecer. É evidente que são propostos programas de formação. Naturalmente. O outro aspeto de que falava é a comunicação interna. Temos obviamente uma tendência para favorecer o indivíduo como sendo o destinatário final, o colaborador, quer seja um gestor de nível médio, quer seja um diretor, quer seja um membro do pessoal, é o nosso alvo na presente fase, ou seja, indivíduos, independentemente dos seus títulos e funções. Agora é verdade que, o apoio prestado depende do projeto. Acontece que reunimos os gestores de nível médio para os informar, lhes dar conhecimento de coisas importantes ou de coisas a fazer. Mas na cultura da empresa dou-me conta de que ainda não se faz o suficiente e a tua pergunta despertou em mim a consciência de que este é um elemento a trabalhar nas próximas etapas, como os gestores intermédios podem desempenhar um papel ao nível da dinâmica interna da empresa, e não só ao nível da gestão de uma equipa que tem de desempenhar uma tarefa, mas igualmente no bem-estar no seio da empresa enquanto tal. Mas hoje, estou ciente de que, de facto, não dispomos realmente de canais para os informar.

13- Consideras que as iniciativas de comunicação interna representam um membro de pleno direito no processo de decisão da empresa?

Sem dúvida que sim. Sou membro do conselho de administração, tal como o diretor dos recursos humanos. Como já disse, a equipa de comunicação interna é uma emanção destes dois departamentos, e sim, sem dúvida, que sim. Somos ouvidos a respeito de todas as decisões possíveis e imagináveis que são tomadas na empresa sob o ângulo “Que impacto terá sobre o pessoal? Como fazer aceitar uma decisão?”... Neste momento, estou a tratar de um assunto que tem simultaneamente uma faceta de comunicação externa para a empresa e um âmbito de aplicação interna. É assim, fazemos parte integrante. É assim que na prática os assuntos são equacionados. Portanto, a resposta é sim, sim, sim.

14- A eficácia da comunicação interna é avaliada regularmente na organização em relação aos objetivos fixados? A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores, com um claro reconhecimento da excelência?

A RTL desenvolveu efetivamente um sistema de avaliação dos seus colaboradores. Não se avalia a comunicação interna propriamente dita mas esta é avaliada no contexto do inquérito de satisfação do pessoal. O desempenho e a excelência são avaliados através do sistema de avaliação. O desempenho do pessoal é efetivamente avaliado, e a partir daí, de um certo modo, a excelência. Existe, com efeito, um verdadeiro reconhecimento da excelência dos colaboradores. Talvez fosse útil que te mostrasse o sistema de avaliação e o seu modo de funcionamento. É verdade que se trata também de algo que evolui, existem objetivos fixados. Em relação às tarefas confiadas ao colaborador, analisa-se se os objetivos foram atingidos. Por conseguinte, é através desse processo e desses indicadores, sobretudo os objetivos, que estamos a analisar se o colaborador é eficaz. Existem vários indicadores que permitem medir a eficácia. No que diz respeito ao reconhecimento da excelência em si mesma, concordámos que não seria abordado diretamente tudo o que diz respeito a remunerações, prémios, etc... De qualquer modo, não existe qualquer relação lógica ou matemática, mas é verdade que, tendo em conta os resultados da empresa e os resultados individuais, é uma coisa que poderia ser recompensada... Há também iniciativas, como a matriz nine box, em que o princípio é identificar o potencial dos colaboradores, a fim de poder oferecer propostas de percurso profissional, de acompanhamento, de evolução, de formação. Assim, é através da gestão de talentos que se identifica onde se situam os colaboradores em relação a tudo o que é eficiência e potencial, em ambos os eixos. Em seguida, são identificadas as pessoas-chave e as pessoas que se destacam pelo seu desempenho, em função do local onde essas pessoas se situam na matriz. Na sequência deste exercício, são desenvolvidos um eixo de desenvolvimento, e um percurso de aprendizagem e de formação para o futuro. Por conseguinte, na matriz da nine box, há dois eixos: o eixo desempenho e o eixo potencial. Existem nove quadrados e reposiciona-se todo o pessoal da empresa nestas diferentes caixas em função do eixo potencial/desempenho. É possível ter um colaborador com um elevado desempenho, mas com pouco potencial, por exemplo. Qualquer pessoa que se encontre no canto superior direito é uma pessoa com grande potencial e muito bom desempenho e, por conseguinte, uma pessoa-chave que tentamos logo à partida fazer

evoluir o mais rapidamente possível e mantê-lo na empresa.

15- Consideras que a comunicação interna está presente em todas as fases do processo de definição e execução dos objetivos estratégicos da RTL Belgium ?

Bem, sim e não. Sim, a partir de agora. Não, não necessariamente. Existia já na empresa uma reflexão neste domínio, mas de novo, como já o mencionei, não estava estruturada. Foram tomadas iniciativas nas áreas em que se verificou uma integração da problemática interna, do modo em que ia ser vivida, mas sem a definição de objetivos estratégicos. Foram definidos objetivos estratégicos a nível da empresa, relativamente a algumas áreas, e a seguir interrogávamo-nos o que deveria ser feito para que fossem adotados pelos membros do pessoal. Atualmente, estamos num quadro com uma nova missão, uma nova visão e novos valores onde justamente foi criada esta lógica ascendente (*bottom-up*) para a definição destes diferentes eixos. Esta abordagem provou que os trabalhadores da empresa eram parte integrante do processo de definição da empresa no que ela representa e na direção que toma, muito simplesmente. Por outro lado, esta reflexão ao nível destes três elementos que são os três pilares de uma empresa, poderia ter sido realizada ao nível do conselho de administração, entre os seus 11 membros e apresentá-la depois ao pessoal: "Aqui está, é assim!" Já foi tentado no passado! Há um ano e meio, foi realizado um seminário sobre quais eram os valores da RTL e, entre os 11 participantes e membros do conselho de administração, tentou-se refletir sobre uma resposta que fizesse sentido. Não conseguimos! Dedicámos uma tarde, mas o resultado não foi muito bom. Daí nasceu a iniciativa que tomei de fazer esta reflexão com os membros do pessoal de modo a favorecer a adoção destes valores, por eles próprios, e em seguida, refletimos sobre a missão e a visão. Reunimos 60 pessoas em diferentes grupos de trabalho, geralmente 2 por eixo, 2 para a missão, 2 para a visão e 2 para os valores. Estes dois grupos reuniram-se e trabalharam com uma determinada orientação. Depois, estes dois grupos eram representados por colaboradores comuns que se reuniram entre eles e que confrontavam o trabalho destes dois grupos, o que permitiu consolidar as ideias e chegar a um resultado final. Este resultado foi em seguida adotado pelos membros dos dois grupos e foi o que nos permitiu obter como resultados «Para vós. Convosco. Apaixonadamente» para a missão, “autêntico criador de emoções” para a

visão e os três valores da empresa que são “espírito de família, criatividade/audácia e êxito”. Antes, isto não existia. Nunca tínhamos definido uma missão, uma visão e valores. Quando a RTL foi criada em 1987, é a história de 4 ou 5 pessoas que tiveram a ideia um pouco louca de criar uma televisão que seria confrontada com a televisão pública. No sítio internet, existia efetivamente uma missão, uma visão e valores, mas eram elementos vazios de significado e que não estavam integrados na estratégia. Deste modo, o que foi feito aqui na terça-feira (11 de junho de 2019), foi apresentar estes elementos a todo o pessoal, através dos membros do pessoal que trabalharam sobre a missão, a visão e os valores, com os membros do conselho de administração, a quem já tinham sido apresentados os resultados e que os adotaram. Neste caso, tratava-se de todo o pessoal, mas a apresentação foi feita por três colaboradores que apresentaram cada um a sua própria esfera e isto foi apresentado a todo o pessoal como sendo “Aqui está o resultado do nosso trabalho”. A etapa seguinte virá depois das férias de verão, de setembro a dezembro. Vamos trabalhar à escala de cada departamento em seminários tendo em vista definir todas as iniciativas que já foram tomadas e que se situam na linha desta missão, visão e valores e permitir assim lançar ou criar novas iniciativas específicas a cada um dos departamentos, que serão implementadas no início do próximo ano. Como vê, o esquema é o oposto: é o pessoal de base que inspirou o conselho de administração, apresentando uma proposta que foi aprovada pelo conselho de administração e que foi apresentada ao resto do pessoal. Agora, é o resto do pessoal que irá desenvolver iniciativas na linha desta visão mais abrangente e estratégica da empresa. No passado, não incorporávamos esta lógica de comunicação interna na definição dos objetivos estratégicos da empresa. Hoje, tudo o que é feito deve poder ter uma ligação direta com esta missão, esta visão e estes valores.

16- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

De um ponto de vista objetivo, depende! Trata-se de um sentimento pessoal. Isto é, quando lanças um boletim informativo que é enviado, sem saber qual o seu êxito, uma vez que não dispomos na fase atual de qualquer instrumento de medição (mas estamos a trabalhar neste domínio), uma vez que não conhecemos a taxa de abertura das mensagens

de correio eletrônico, e não conhecemos a taxa de cliques nos diferentes artigos e as ligações que aí podem ser encontradas, é complicado. Publicamos este boletim informativo mas é como uma garrafa lançada ao mar, e dizemos a nós próprios “Esperemos que ...”. Acontece que a 11 de junho de 2019, o diretor executivo colocou a questão a todos os colaboradores que estavam presentes “Quem lê o boletim informativo?” e todos os colaboradores levantaram a mão! Isto é tranquilizador, mas sou suficientemente humilde para pensar que houve algumas mentiras! Mas é difícil, quando não se dispõe de uma unidade de medição que permita identificar a relevância e o interesse. Agora, estou convencido da importância de recriar um elo entre os colaboradores. Por outras palavras, hoje em dia, a grande moda são os influenciadores. Isto constitui um verdadeiro problema para mim. Nasci em 1980, vivi num mundo onde as empresas pagavam a peso de ouro aos seus porta-vozes, os seus comunicadores, que os formavam, que geriam absolutamente todos os detalhes e, por conseguinte, é difícil para mim aceitar hoje em dia que todas essas empresas, que pagavam muito caro, ainda há 5 anos, a sua comunicação externa, atualmente se baseiam sobre os influenciadores, ou seja, pessoas que são seguidas por outras pessoas, que não têm absolutamente nada a ver com a marca da empresa nem nenhum interesse por ela e que irão dizer num vídeo “Sim, é necessário isto, e isto, e isto...”. Custa-me a aceitar esta situação! Pelo contrário, estou profundamente convencido pelo poder dos micro-influenciadores, ou seja, os colaboradores. Ou seja, os indivíduos que, ao nível da sua rede, que não é necessariamente de 200 000 pessoas, ou de 5 000 pessoas, mas de pessoas que através da sua experiência, têm uma capacidade para influenciar o seu ambiente direto, os seus amigos que veem e com quem discutem, que escutam e entre os quais existe uma confiança mútua. Gostaria de acreditar que estes micro-influenciadores que são os nossos colaboradores são as primeiras pessoas sobre as quais é conveniente concentrarmo-nos e para isso, é necessário proporcionar-lhes um ambiente sereno, propício ao desenvolvimento, que lhes ofereça um território suficientemente vasto em termos de criatividade e audácia. É neste contexto que o trabalho da comunicação interna produz frutos, assegurando que estes colaboradores quando regressem a casa falem com a sua mulher, o seu marido, os seus filhos, os seus pais, os seus amigos e possam dizer “O meu emprego na RTL é fantástico! O que estou a fazer é o seguinte... e tenho liberdade para fazer isto e aquilo, e sou ouvido. É assim que me sinto valorizado!”. Acredito firmemente

que é assim qua as coisas se passam. O facto de poder dispor de um *employer branding* que seja forte, suficientemente atrativo relativamente a novos perfis profissionais que gostaríamos de atrair e comparativamente a concorrentes como a Google, a Netflix ou a Amazon, relativamente aos quais podemos parecer antiquados, é muito importante. Mas no seio da nossa empresa existe a vantagem de um maior número de projetos a desenvolver e levar a termo do que no seio dessas grandes empresas que são geridas a partir dos Estados-Unidos. Por conseguinte, considero que as minhas funções são pertinentes e importantes, mas isso faz parte integrante da minha convicção pessoal uma vez que, hoje em dia, não consigo apreciar esta perceção no espírito dos meus colegas, uma vez que não disponho de instrumentos de medição. Os instrumentos de medição permitir-me-ão garantir que é este o caso. No que diz respeito à organização propriamente dita, nos eventos que estou a organizar, existe uma sensibilização da direção a esta necessidade de criar elos de ligação, quer seja nos eventos de final do ano em que tínhamos todos camisolas de Natal ridículas cobertas de badges, quer seja nas sessões de apresentação da missão, da visão e dos valores, em que se encontravam presentes os 11 membros do conselho de administração. Apenas eu falei em público, nenhum dos outros membros do conselho de administração se exprimiu, mas todos eles se encontravam presentes e pararam durante 1h30 para ouvir o que já tinham ouvido 3 vezes antes. Sim, naturalmente, que existe um empenhamento total da direção. Todavia, não é algo que esteja enraizado nos hábitos, é necessário convencê-los da necessidade de se dirigir aos colegas, aos trabalhadores, para lhes fazer passar uma mensagem, não é um reflexo intuitivo. Trata-se de algo que ainda é necessário argumentar. Na fase atual, há pessoas que me vêm dizer que é fantástico o que fiz, mas não é científico.

17- Consideras que o teu trabalho é reconhecido pelo justo valor pelos teus colegas e o teu superior hierárquico?

Sim, sim, sim, sem dúvida. Estamos a falar do conselho de administração e do diretor executivo, que é o meu único superior, mas sim, naturalmente. Completamente. Há um reconhecimento, há um incentivo, há uma escuta, há um compromisso por parte deles que é bem presente. Não estão aqui para me dar prazer. Sou apenas um membro do

conselho de administração come eles. Fazem-no porque acreditam no que estamos a fazer.

18- Consideras ter liberdade para desempenhar as tuas funções de forma autónoma?

Obviamente que sim. Sou o único a ocupar-me desta questão e com a minha própria maneira de trabalhar. Por vezes, temos de convencer os colegas, o que é normal, mas sou completamente autónomo. Mas se eu sou totalmente autónomo, não tenho ninguém que venha por cima do meu ombro dizer-me o que devo fazer. Sou o meu próprio patrão. O meu único chefe é o diretor executivo, mas o diretor executivo não está envolvido nas atividades operacionais a este nível, dá-me inteiramente carta branca. Contudo, eu tenho a plena consciência e uma verdadeira crença, ou convicção, da necessidade de construir conjuntamente. Não sou uma pessoa orientada para a carreira, não sou de maneira nenhuma um solista. Sou alguém que trabalha em equipa e prefiro de longe perder muito tempo a ir discutir com cada um dos meus colegas e explicar o que se tem de fazer, qual o papel que podem desempenhar e passar tempo nos seus escritórios a falar com eles, porque estou convencido que esta abordagem me permitirá economizar muito tempo no futuro, evitando discussões e mal-entendidos. Sou autónomo, mas trabalho de forma totalmente coletiva.

19- Pensas ter possibilidades de crescimento na organização ?

Olha, tenho 38 anos, sou o mais jovem do conselho de administração... Para além do posto de diretor executivo (CEO), e eu não estou absolutamente nada interessado nesse lugar, demasiada visibilidade não me interessa, não há nada. Prefiro de longe manter-me na sombra e puxar os cordelinhos, é muito mais divertido. Por isso, não tenho perspectivas de evolução na organização, porque já obtive o máximo do que eu poderia alcançar. É assim, faço qualquer coisa que aprecio, no ambiente de que gosto, sou autónomo, trabalho com uma equipa formidável. Nem sempre é fácil, há vantagens e desvantagens. Mas, em última análise, tudo se passa bem, durará o tempo que durar, mas não tenho uma perspectiva de crescimento, uma vez que não posso ir mais longe, de um ponto de

vista objetivo. À parte trabalhar no grupo RTL com sede no Luxemburgo ou no grupo Bertelsmann com sede na Alemanha, mas nenhum destes destinos me interessa.

20- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Sim, sim, em absoluto. As tarefas em questão são a disponibilidade de orçamento para recrutar fotógrafos, tomar iniciativas em termos de eventos, recrutar pessoal, etc... Não tenho quaisquer problemas. Apelo frequentemente ao diretor financeiro, que é um pouco o número 2 em todas as empresas do mundo e que dispõe dos cordões da bolsa, e muitas vezes arranjamo-nos para que coloque à minha disposição um pequeno orçamento para criar algo que não tinha sido necessariamente previsto no meu orçamento anual. Portanto, sim, o apoio é total e não tenho verdadeiramente dificuldades maiores em realizar o meu trabalho. O dinheiro não é o que jorra a rodos numa empresa privada infelizmente, mas não nos impede de realizar ações.

21- Tens orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, sim, é claro que sim. Foi o que me trouxe aqui quando fui contactado pela RTL. A RTL era um símbolo de prestígio, que conhecia desde a minha infância. Não sou um grande consumidor de televisão, tenho Proximus TV, mas nunca a vejo. Sou um grande consumidor de Netflix ou da Apple TV mas, no entanto, o que mais me interessa na RTL finalmente são os nossos valores, que foram apresentados a 11 de junho de 2019, ou seja, a criatividade, a audácia — houve talvez um pouco de incúria no que diz respeito à audácia, que será necessário corrigir — o espírito da família, que permanece intacto. Todos os dias nos cumprimentamos, tratamos-mos por tu, todos nos conhecemos. Viste-o com os teus próprios olhos pois foste estagiária aqui, é muito simples. Temos uma visão um pouco mais aberta das coisas. Adoro trabalhar com o meu diretor executivo, com quem tenho uma relação de total confiança e que tem capacidade de ouvir e igualmente de ser posto em questão ele próprio. Não em público claro, mas tem a capacidade de ouvir críticas em bilateral. A imagem da RTL para o exterior é também importante, pois é vista como uma fonte de sucesso e é o que precisamos de fazer, ter

sucesso em tudo o que fazemos. Trata-se de um verdadeiro desafio. Gosto de trabalhar para um vencedor e não suportaria trabalhar numa empresa onde há o hábito de conservar os hábitos, onde nos habituamos finalmente ao facto de não ganhar. Eu sou motivado, quando faço qualquer coisa, é para ganhar, é para ser o melhor. Na RTL, existe esta atitude e isto é um verdadeiro motor, é a minha adrenalina, é estar a trabalhar pela noite fora, porque sabes que qualquer coisa deve estar finalizada no dia seguinte e sabes que tens que brilhar e que com isso vais brilhar. Por isso, sim, tenho muito orgulho!

Anexo II — Guião da entrevista com Céline Lombaerts, responsável de comunicação de marca e coordenadora da B2C na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

A comunicação interna não influencia o meu trabalho quotidiano, mas antes permite uma informação mais ampla sobre os grandes projetos, o que os outros serviços estão a fazer, quais os desenvolvimentos a realizar, sobre as pistas de trabalho futuro, etc. Deste modo, a comunicação interna não exerce uma influência no dia-a-dia, mas antes numa base regular ao longo de todo o ano. Não influencia o trabalho quotidiano, trata-se mais de informações gerais sobre a RTL. Para o meu trabalho, para saber o que devo fazer, recebo as informações ou por parte da minha responsável ou sou eu a dirigir-me diretamente à pessoa envolvida que me pode fornecer as informações. Sou responsável pela comunicação dos canais de televisão e da RTL *Play* e, por conseguinte, dirijo-me diretamente à fonte, ao responsável pelos canais ou aos produtores para obter as informações.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

Temos a intranet — o sistema chama-se Telma — com as informações que aparecem no momento em que se liga o computador, o boletim informativo “RTL *What’s Up ?*”, as antigas mensagens de correio eletrónico azuis... Antigamente existiam também sessões de informação organizadas pelos recursos humanos, denominadas “RTL *Forum*”, em que um colega vinha apresentar a toda a empresa um assunto que lhe dizia respeito. De momento, deixou de ser feito. Não sei se foi decidido um período de pausa. Além disso, temos igualmente como canais de comunicação as mensagens de correio eletrónico, os ficheiros partilhados e as reuniões internas em que comunicamos pessoalmente. Duas vezes por ano, são igualmente organizadas reuniões em que o conselho de administração comunica os resultados e as perspetivas.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes ?

Sim, não há qualquer problema em relação a isso. Em geral, as informações são bem desenvolvidas, estão bem documentadas e existe sempre um contacto em caso de haver alguma questão, há sempre uma pessoa de referência, pelo que não há qualquer problema de compreensão. Penso que as informações também são relevantes porque são variadas, abordam diferentes temas. Se considerar, por exemplo, o boletim de informação “*What’s up?*”, são apresentados muitos temas diferentes, por vezes relativos não apenas à RTL *Belgium*, mas igualmente ao grupo RTL, pelo que são sempre relevantes.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Sim, seria bom que as informações fossem sempre transmitidas, mesmo por exemplo, as relativas ao nível das audiências ou dos principais dados numéricos. Como já o expliquei, o conselho de administração anuncia duas vezes por ano os resultados e as perspetivas do grupo. É sempre o conselho de administração que comunica e é verdade que recebemos informações através de pequenas reuniões, mas deveríamos dispor de informações mais regularmente sobre as perspetivas, a evolução, etc. O superior

hierárquico do meu chefe organiza sessões de “*brainstorming*”, como ele as designa, de 15 em 15 dias onde comunica informações. Por isso, não é o meu chefe direto, mas o gestor +2 que está a assumir este papel. Por conseguinte, pode considerar-se que existe um gestor que desempenha um papel no processo de comunicação interna, mas não é o meu chefe direto, ou seja, é apenas uma questão hierárquica. Estamos bem informados, mas pelo gestor +2. O meu chefe direto não tem qualquer papel no processo de comunicação interna, uma vez que este papel foi assumido pelo gestor +2, que informa realmente todo o departamento e considero isso suficiente.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

A comunicação interna contribui efetivamente para a compreensão dos objetivos estratégicos da empresa, uma vez que, como já te disse, há nomeadamente esta reunião duas vezes por ano onde o conselho de administração faz o balanço, mas apresentam igualmente as perspetivas para o futuro, portanto sim, os objetivos são comunicados. Se isso afeta o meu trabalho? Não, porque frequentemente são objetivos que estão acima do nosso trabalho quotidiano, portanto ... são objetivos que muitas vezes nos ultrapassam. No quotidiano, têm uma menor influência.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Não. No que diz respeito aos objetivos estratégicos, temos uma visão como te disse duas vezes por ano, mas na verdade, a nível interno, pensamos que são objetivos a muito curto prazo. Por conseguinte, consideramos por vezes que há uma ausência de objetivos a mais longo prazo no que nos é comunicado. Geralmente, são objetivos a um ou dois anos. Por conseguinte, considero que tenho informações suficientes sobre os objetivos estratégicos a curto prazo, mas não sobre os objetivos a mais longo prazo. Agora, é talvez complicado porque somos um setor que evolui muito rapidamente. Mas houve um momento,

especialmente depois de # Evolve,¹⁷ em que não tínhamos uma visão clara de para onde nos dirigíamos e sentíamos a falta de clareza nos objetivos a mais longo prazo. E considero que este é ainda o caso, especialmente porque continuam a registar-se tantas alterações de estrutura e etc, o que torna as coisas pouco claras. De qualquer modo, é a minha opinião para o longo prazo. Mas os objetivos estratégicos a um ou dois anos são claros.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Sim, há uma avaliação realizada uma vez por ano, no final do ano, com o gestor +1, ou seja, o superior direto. Se é possível valorizar a excelência? Sim... Contudo, eles esperam sempre que haja algo fora do comum que tenha sido realizado. Trata-se, por conseguinte, de uma avaliação clássica e, se o teu superior considerar que realmente fizeste algo de natureza excecional, isso será valorizado. Mas atualmente, na presente estrutura, é por vezes difícil fazer algo de excecional. É esta a crítica que pode ser feita aos gestores que verificam o que os colaboradores realizaram, mas não verificam os meios de que dispõem para o alcançar. Talvez não se tenha também em consideração todo o ambiente que permite que este objetivo seja alcançado. Depois, no que se refere à valorização da excelência, é antes de mais um prémio de mérito, dependendo do seu mérito. O único problema que se pode imputar à RTL é que não é transparente, não se sabe finalmente quem recebeu este prémio, o seu montante, as razões da sua atribuição... Por conseguinte, é um pouco “Damos-te isto, mas não o digas aos outros”. Trata-se de ponto negativo. Deste modo, existem prémios, como por exemplo, uma revalorização do salário traduzida num aumento ou uma alteração do estatuto... Há diferentes formas de valorizar a excelência, mas, em geral, a recompensa é de natureza financeira.

¹⁷Nome dado ao processo de reestruturação da empresa.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Sim, penso que aqui, pelo menos na RTL, todas as pessoas têm uma missão bem definida e relevante. Não há pessoas empregadas para fazer coisas que não são úteis. No que me diz respeito, o meu trabalho é pertinente e importante. Todavia, não deixa de ser um trabalho de comunicação...Mas é importante para a RTL. Para os meus colegas, as minhas funções são também pertinentes e importantes, porque todos temos um papel a desempenhar. Todos somos um elo da cadeia, pelo que não há duplicação de esforços, portanto, tudo é bastante claro.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Pelos meus colegas, seguramente. Todos nós estamos conscientes do trabalho realizado e do contributo que trazemos aos outros e à empresa. Pelos superiores hierárquicos, também sim. Acontece que na RTL é muito difícil de ser reconhecido uma vez que, como já te expliquei, o sistema dos aumentos não é transparente, assim como a tabela salarial também não é transparente. Desconhecemos quanto ganham os outros. Quer dizer, a tabela geral é conhecida, mas não é claro o que os teus colegas ganham. Não é o caso de algumas empresas em que a um determinado grau, corresponde um certo salário. Aqui, não há nada que seja claro. Por conseguinte, um aumento salarial depende realmente da negociação com o nosso superior. Considero que tudo isto representa uma falta de transparência e, de facto, antes de obter um aumento, pode decorrer um tempo indeterminado. Portanto, em geral, és reconhecido quando é mencionado na tua avaliação que fizeste um bom trabalho. Com efeito, existe um prémio que todos recebem em geral, apesar da sua percentagem variar, mas o trabalho poderia ser mais bem reconhecido. Contudo, em geral, o meu trabalho foi sempre avaliado e reconhecido na avaliação. Pessoalmente, nunca tive qualquer problema a esse respeito. Nunca tive críticas a fazer a esse nível.

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Sim. É talvez a responsabilidade de cada gestor, na prática depende da forma como o serviço funciona mas, de qualquer modo, somos bastante autónomos. Podemos tomar decisões. Em geral, podemos avançar e, em caso de dúvida, podemos consultar o nosso superior, mas existe já uma margem de autonomia bastante grande que, por vezes, é como uma espada de dois gumes. Sabemos que se quisermos ter uma proteção, é melhor consultar o nosso superior antes. Caso contrário, podemos avançar. Em geral, somos bastante autónomos. Somos uma equipa em que nos conhecemos bem e há alguns que trabalham aqui há muitos anos. Devo dizer que, de um modo geral, penso que na RTL as pessoas são autónomas. Cada um pode trazer as suas próprias ideias, o que não quer dizer que serão aceites mas, de qualquer modo, podemos avançar.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Não, penso que não porque se trata de uma pequena estrutura. Enfim, acabei de mudar de funções, mas não se trata de uma progressão vertical, apenas de uma mudança horizontal. É possível mudar de funções, apesar de considerar que os movimentos internos são ainda escassos. Agora, no que diz respeito a uma progressão vertical, penso que não. Contudo, penso também que depende das personalidades, mas eu pessoalmente não penso ter um grande potencial de progressão. Penso que há efetivamente uma falta de oportunidades de crescimento porque, como já mencionei, trata-se de uma pequena estrutura. Acima de mim, há a minha chefe, o meu gestor N+2 e Delusinne (administrador delegado da RTL), é assim... Exceto se eu mudar de serviço, mas é assim em todo o lado. Penso que somos uma estrutura demasiado pequena e, na verdade, penso que é igualmente uma falta de vontade no que me diz respeito pessoalmente.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Neste caso a resposta é não e isto todos o afirmamos. É talvez também específico ao nosso departamento, mas somos um departamento de comunicação, e na imprensa a

situação é a mesma. Por exemplo, não temos telefones de serviço, nem todos têm computadores portáteis e, por conseguinte, não dispomos de todos os recursos materiais necessários a um departamento de comunicação. Obviamente que é um mínimo dispor de um telefone, ter acesso às redes de comunicação social... Se podemos contar com o apoio do nosso superior? Não. É bastante difícil. Tenho a impressão que têm dificuldade em negociar as coisas com os recursos humanos. Sim, afirmam que nos apoiam, mas tenho vários colegas que já solicitaram coisas que nunca foram aceites. Portanto, considero que para um departamento de comunicação dispor do material mínimo, ou seja, um telefone, um computador, uma tablete ou outro equipamento, é o básico. O mesmo se aplica a algumas assinaturas. Somos obrigados a partilhar as assinaturas de revistas especializadas nos meios de comunicação, de marketing ou de publicidade. Por vezes pensamos que é verdadeiramente o limite do aceitável!

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL Belgium?

Hum, pergunta difícil! Orgulhosa? Sim, continuo orgulhosa por ser ainda uma bela empresa que produziu coisas notáveis. Espero que o continue a fazer, mas isso é o desafio atual. De momento, sim, continuo orgulhosa porque continuamos todos muito motivados, sempre cheios de criatividade, em plena ação, portanto, continua a ser um orgulho. Todavia, o desafio será nos próximos dois anos relançar a máquina e continuar a ser criativos após a reestruturação, com a TF1 que entra na produção, a rádio MINT que acaba de perder a sua frequência e as estações de rádio que não têm bons números de audiência. No passado, a Bel RTL e a Radio Contact eram os números 1 e 2, e atualmente a Bel RTL está em quinta posição. Há, por conseguinte, muitos desafios que levam a que sejamos menos bem-sucedidos do que no passado... As audiências televisivas são boas, mas há muitas pequenas coisas que se têm vindo a desgastar, pelo que é necessário recuperar a liderança. É necessário investir-se a fundo!

Anexo III — Guião da entrevista com Michaël De Nardis, chefe de equipa do serviço de burótica na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

Para o meu trabalho quotidiano, a comunicação interna contribui para que se conheçam as necessidades informáticas da empresa, em termos de necessidades técnicas, especialmente no domínio da rádio e da televisão. Depois, a nível mais global, não traz nada de verdadeiramente novo, em todo o caso, ao nosso nível. Em geral, no que diz respeito ao meu trabalho, a comunicação interna não tem um papel importante. Fornece apenas alguma informação relativa às alterações que podem intervir a nível técnico na rádio ou na televisão. Por exemplo, se chegam aos estúdios novidades ou se houver mudanças no modo de funcionamento, precisamos de nos adaptar ao nível técnico, em termos de equipamento com novas instalações. Para o meu trabalho quotidiano, não me parece necessário dispor de informações da comunicação interna, mas aprecio estar ao corrente do que está a acontecer de qualquer modo. As informações necessárias para o meu trabalho vêm do meu chefe direto ou de conversas no corredor, muito simplesmente.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

O telefone, o correio eletrónico e, desde há pouco tempo, o *Skype for Business*, que permite o envio de mensagens de correio eletrónico e a comunicação de um modo mais imediato através da função *chat*. Trata-se de uma forma mais rápida. Considero que é mais eficiente do que uma mensagem de correio eletrónico em que tem de se esperar uma resposta ou se perde. Para além disso, prefiro falar pessoalmente cara-a-cara, exceto no caso de ser necessário um registo escrito. Nesse caso, uso o correio eletrónico de forma a ter uma prova.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes?

Sim, considero. Recebo o correio eletrónico azul, a ata de reunião de 3 em 3 meses. As atas reúnem informações como o número de empregados na *RTL Belgium* e as várias filiais, as partidas, as audiências da rádio e da televisão e a percentagem de vendas efetuadas pela *IP Belgium*. Estou também a receber o novo boletim informativo *RTL "What's Up?"*, onde se pode ler informações sobre todas as atividades da empresa. É muito interessante. Assim, para o meu trabalho, não é essencial receber todas estas informações, mas considero interessante saber o que cada departamento está a fazer no seio da empresa.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Não verdadeiramente! Por vezes, fá-lo a nível informático quando há ataques de vírus. Nessa altura, o pessoal é alertado por uma mensagem eletrónica para prestar atenção. Trata-se de uma mensagem de correio eletrónico azul que é enviada. Caso contrário, para além destes casos, não considero que o meu chefe deva desempenhar um papel no processo de comunicação interna. Não creio que seja necessário.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

Sim, uma vez que me permite fazer uma ideia da direção que a empresa está a tomar. É importante saber o que se passa nos bastidores. Considero importante conhecer os objetivos da empresa, mas, feitas as contas, isso não tem qualquer influência no meu trabalho. Considero interessante, mas não é importante para a realização do meu trabalho.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Sim, estamos ao corrente, não diretamente, mas ao longo dos meses, através das atas de reunião. São estas que nos informam sobre o que se passa. Apenas depois de receber a ata é que temos conhecimento. Caso contrário, é através da imprensa. Nem sempre estou ao corrente dos objetivos estratégicos da RTL antes de estes serem comunicados numa fase posterior. O problema é que é sempre a imprensa que está ao corrente antes e nós apenas mais tarde. Pode haver fugas, talvez não desejadas, mas é assim que se passa. Não somos informados sobre os objetivos estratégicos da RTL, nem por correio eletrónico nem em reuniões.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Sim, temos um sistema de avaliação anual e é nesse momento, com efeito, que se pode pedir qualquer coisa se os resultados forem bons, como por exemplo um aumento, um carro de serviço, um cartão de gasolina ou um telefone da empresa. O sistema de avaliação mudou o ano passado. Antes, utilizava-se uma espécie de escala, que ia de satisfatório a excelente. Agora temos de explicar o que vivemos ao longo de todo o ano. Os nossos pontos fortes e o que consideramos que fizemos menos bem e depois é o nosso chefe, o nosso gestor +1, que avalia. Os recursos humanos criam o sistema de avaliação,

mas não estão envolvidos nesta avaliação. Posteriormente, temos acesso aos resultados na nossa plataforma interna.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Sim, obviamente. Fui nomeado chefe de equipa desde há seis meses, pelo que o meu trabalho evoluiu, mas o dos meus colegas também, uma vez que houve mudanças na equipa. Nessa sequência, tive que reorganizar o trabalho mas posso dizer que tudo corre bem. Existem sempre altos e baixos, como em todo o lado mas, em geral, as coisas passam-se bem. No que diz respeito à organização, para mim é muito importante. A minha organização representa para mim a primeira prioridade. Vejo claramente que o meu trabalho é importante e apreciado pela organização, é a mensagem que me chega. Além disso, não só a nível do departamento de informática, o meu trabalho é valorizado a nível geral.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Pelos meus superiores, sim! Pelos meus colegas diretos, não especialmente. Os meus superiores dizem-me que fiz um bom trabalho. Sabe bem, prova que se é reconhecido ao nosso justo valor.

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Sim, completamente. Temos total liberdade para fazer o nosso trabalho. Obviamente, não há necessidade de tendo dez coisas para fazer, fazer o trabalho à pressa em uma hora e basta. O trabalho deve ser bem feito pois trata-se de um domínio bastante técnico e o mais pequeno erro tem um custo imediato. E, por outro lado, em relação ao utilizador, é melhor ter um trabalho bem feito. Podemos igualmente solicitar projetos. Se uma ideia nos passa pela cabeça, podemos sugeri-la a um superior. Podemos tomar iniciativas.

Todas as pessoas têm liberdade para fazer o seu trabalho, sem dúvida! É isso que é gratificante.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Sim. Em todo o caso, eu evoluí. Tenho novas funções desde há seis meses. Depois, depende também da vontade de cada um de permanecer na sua zona de conforto ou não e de aprender e subir. Mas pessoalmente considero que existem oportunidades de evolução na empresa, com certeza. Penso que ainda posso evoluir.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

No que diz respeito à primeira parte da pergunta, sim e não, porque tudo depende também do orçamento. Por exemplo, os estúdios de rádio têm equipamento muito antigo e não há orçamento, é necessário fazer biscatagens para que funcione. Isto é um pouco incómodo. É particularmente incómodo para os animadores da rádio que utilizam máquinas que não têm um bom desempenho. Este problema está em negociação. Por outro lado, quando temos um orçamento, a peça problemática é substituída num prazo de 48 horas. No entanto, posso contar com o apoio total e completo do meu chefe. Posso recorrer a ele relativamente a qualquer coisa e ele tentará fazer tudo o que estiver ao seu alcance para encontrar uma solução.

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, porque mesmo assim é ainda uma grande marca na Bélgica. Considero que brilha no CV como local de trabalho. Depois, se fizermos abstração do nome, é a atmosfera. Pessoalmente aprecio muito, aprecio o universo dos meios de comunicação social. Acho que é espetacular. A atmosfera no local de trabalho é agradável, mesmo se de vez em quando há sempre altos e baixos mas, de um modo geral, divertimo-nos mais do que nos zangamos uns com os outros.

**Anexo IV — Guião da entrevista com Melissa Pasaoglu, assistente de direção na IP
Belgium, agência de publicidade da RTL *Belgium***

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

Temos uma comunicação específica no seio do nosso departamento. Desenvolvemos no nosso departamento a “*Flash info*”. É verdade que há um ou dois anos, não existia, na realidade, comunicação. De facto, temos quatro escritórios em Liège, Charleroi, Bruxelas e Namur para o IP regional. Temos, por conseguinte, um IP nacional e um IP regional. Isto significa que para todos os anunciantes regionais, temos agentes comerciais em cada área geográfica. Antes, não existia uma verdadeira comunicação e, por vezes, é verdade que os escritórios se sentiam um pouco afastados de tudo o que se passava aqui em Bruxelas. Foi por esta razão que o meu diretor decidiu lançar a chamado “*Flash info*” que apresenta as estatísticas relativas ao departamento, os produtos mais recentes, as novidades, as ações em curso, se há um recrutamento inserimos a foto da pessoa ou um texto simpático, etc. Penso que desde este que esta “*Flash info*” foi criada, as pessoas estão satisfeitas porque têm a impressão de estar ao corrente, de que são integradas na vida da empresa. A “*Flash info*” é uma mensagem eletrónica que se redige aqui. Existe um diretor e, em cada escritório, há um coordenador que é aquele que gere

toda a equipa comercial. Reunimo-nos de quatro em quatro semanas e, na sequência dessa reunião, publicamos a “*Flash info*”. Acontece que os coordenadores de cada escritório também podem contribuir, e integramos todas as informações. Portanto, nesta “*Flash info*”, temos os números do departamento, como já disse, também as informações de cada órgão de comunicação social, uma vez que comercializamos a rádio, a televisão e o digital. Por conseguinte, apresenta as novidades, o que é importante saber relativamente a cada órgão de comunicação social, se tal programa mudou, se há um novo programa na RTL e, em seguida, há um ponto «diversos» que informa sobre os eventos, o recrutamento de um novo colaborador, etc. Podemos inserir todo o tipo de notícias nesta última secção. Mas esta “*Flash info*” destina-se exclusivamente à IP regional. O departamento nacional tem uma situação diferente, têm uma política de comunicação diferente e os seus clientes são diferentes. Situa-se mais ao nível dos grandes anunciantes nacionais. Somos uma pequena entidade distinta na RTL *Belgium*.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

Trabalhamos muito por correio eletrónico. Há também o telefone e tudo isso, mas é verdade que prefiro trabalhar por correio eletrónico. Procurámos também inovar um pouco com os coordenadores de cada escritório, com o meu diretor e com a Nicole, que é a responsável por tudo o que é administrativo, a pessoa que faz a codificação. Assim, em cada escritório temos um responsável administrativo que gere tudo o que é codificação administrativa, uma vez que os agentes comerciais vão vender uma campanha e depois voltam ao escritório e é necessário entrar os dados. Falo-te disto para esclarecer que a Nicole faz parte do comité de coordenação e, por isso, pode partilhar igualmente pontos administrativos a comunicar aos responsáveis administrativos. A proposta do Laurent há dois ou três anos, quando foram designados os coordenadores, foi a criação de um grupo WhatsApp. É esta a novidade e é verdade que as pessoas gostam de comunicar entre si. Depois, se as pessoas têm algo a dizer, fazem-no cara-a-cara muitas vezes. No entanto, com os outros escritórios, infelizmente não temos muita escolha, temos que utilizar o telefone ou o correio eletrónico.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes ?

Sim, sim, sim. Depois, é verdade que aqui a situação é diferente, pois realmente somos um serviço à parte. As comunicações de RTL têm interesse para nós, sentimo-nos envolvidos, em especial no ano que se seguiu à reestruturação, era importante saber o que se passava e é verdade que nos mantinham regularmente informados, portanto sim, são muito importantes. Caso contrário, não há vida empresarial. Se cada um ficar no seu canto e não soubermos o que se passa, é complicado. O que é agradável é o facto de, na RTL, serem enviadas pequenas mensagens que alertam que hoje é o aniversário de tal colaborador, que um ou uma colega teve um bebé. Tudo isto dá a impressão de que se trata de uma comunidade e de que fazemos parte da família RTL. Todavia, para o meu trabalho, isto não é necessariamente relevante ou importante. O meu trabalho é independente de tudo isso. O meu diretor fornece-me as informações necessárias ao meu trabalho. O que eu gosto, em comparação com o meu antigo emprego, é que todas as semanas temos um encontro pessoal. Todas as semanas temos uma reunião onde nos informamos mutuamente dos dossiês em curso e do que é necessário fazer. Deste modo, sei o que ele espera de mim. Tudo é discutido nessa ocasião. Todavia, faço uma distinção entre as atividades de comunicação que temos aqui e a comunicação de Christopher Barzal. Esta última situa-se mais ao nível do marketing das cadeias de televisão. As atividades de comunicação no nosso serviço estão sobretudo orientadas para o domínio comercial.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Sim, quando há aspetos importantes que têm de ser comunicados, ele muitas vezes pede para ser ele a fazê-lo. Todavia, não penso que seja pertinente que seja sempre ele a comunicar se alguém tem uma questão uma vez que, na minha opinião, não é o seu papel. Sou eu a pessoa que está realmente em contacto com todos os colegas e de uma certa maneira, passo à frente dele nesta função, uma vez que ele tem muito trabalho. Não pode gerir tudo. Os coordenadores enviam-me informações para alimentar a “Flash info” e

sou eu que a envio. Em todos os domínios da informação, são todos os colegas que me alimentam em informação, não sou eu que decido sobre o que comunicar e em que momento, são os colegas que evocam o assunto e sou eu que redijo e divulgo a informação. Temos ainda um outro tipo de informação de natureza comercial pois, como referi, é o que fazemos. Se temos uma proposta de verão, é comunicada a todos os anunciantes na nossa base de dados que existem condições especiais no verão, para que não hesitem em contactar-nos. Isto sou eu igualmente que envio. Para as “*Flash info*”, recebo as informações dos coordenadores e, depois sou eu que formato as informações. Mas não existe uma redação propriamente dita, é antes uma lista de pontos importantes. É este aspeto que é apreciado por todos os colegas, não é longo. Os agentes comerciais estão presentes durante uma hora, partem em seguida para os seus encontros e regressam mais tarde. Se lhes enviarmos uma coisa com quatro páginas, não a vão ler. O objetivo é, na realidade, ser conciso para que os colegas a leiam, saibam do que se fala, recordamos-lhes “Atenção, há a oferta construção a tal momento, não se esqueçam!”, “Os patrocínios serão encerrados dentro de duas semanas, não se esqueçam!”. Trata-se, portanto, de pequenos lembretes simpáticos para eles que são muito curtos e concisos. A comunicação de Christopher Barzal é uma comunicação global.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

Sim, de uma certa forma, a comunicação interna ajuda-me a compreender os objetivos estratégicos da empresa. Num caso concreto, por exemplo, vamos trabalhar com a TF1, recebemos mensagens de correio eletrónico e tudo isso. Considero que a comunicação interna fornece uma orientação, mas no quotidiano, não é isso que influencia o meu trabalho. Mais uma vez, no nosso caso são as reuniões que nos indicam em que direção devemos avançar, quando é necessário trabalhar na rádio ou na televisão. A comunicação interna da RTL não me fornece qualquer informação indispensável. Considero que recebemos mais informações sobre os objetivos estratégicos nas reuniões. Com efeito, o meu diretor está em contacto com os diretores dos outros departamentos, pelo que dispõe das informações e, em seguida, quando nos reunimos uma vez por mês partilha essas

informações com os coordenadores, pelo que estamos ao corrente dos pequenos pontos estratégicos, os pontos de fraqueza, as coisas que evoluem bem e as que evoluem menos bem.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Considero que tenho informações suficientes. Será que seria necessário saber mais? Não, não creio, porque ao nível do meu trabalho, não é isso que muda as coisas. Penso que tenho realmente as informações suficientes. Existem iniciativas que foram recentemente postas em prática, como o grupo WhatsApp e, como dizia, de uma certa maneira, dá vida à comunidade RTL. Sabemos o que os outros departamentos estão a fazer, sabemos que um determinado projeto funcionou muito bem num tal departamento, etc. É importante, mas mais de um ponto de vista humano, não para o meu trabalho. Os novos valores e a nova missão da RTL, definidos em junho, interessam-me e dizem-me respeito, uma vez que faço parte da RTL, mas, posteriormente, não muda em nada minha maneira de trabalhar. Trazem um pequeno valor acrescentado. Estive presente na apresentação em que foi explicada a reflexão subjacente, que considerei fantástica, mas depois volto ao meu gabinete e continuo a fazer o mesmo trabalho de sempre. Há iniciativas que consideramos simpáticas, mas em relação às quais mantemos uma certa distância. Todavia, são coisas que considero importantes, uma vez que a RTL tem esta vertente humana, ou seja, o lado «valores», que são realmente gratificantes. Mesmo eu, quando comecei a trabalhar aqui, a princípio estranhava que todos se cumprimentassem de manhã, mas na realidade é muito simpático.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Sim, temos uma avaliação anual pelo nosso gestor+1, por conseguinte, no meu caso é pelo meu diretor. Trabalho aqui há quase 8 anos e sempre existiu. Considero este sistema muito positivo pois estás cara a cara com o teu superior, podes compreender as suas expectativas, as coisas que considera menos bem, é como uma espécie de espelho. É o

momento também em que podemos explicar como se passou o nosso ano, o que, na nossa opinião, funcionou bem ou menos bem. Quando tudo corre bem, a tua avaliação é transcrita em *On Time* [o sistema interno que gere o perfil dos colaboradores da RTL], acompanhada por uma menção do teu gestor +1 que diz que está muito contente com o teu trabalho. Todavia, isto é financeiramente recompensado? Poderia ser o caso. Se quiseres um aumento, é talvez o momento de o discutir. Quando o diretor te faz saber que está satisfeito contigo pode também, por conseguinte, recompensar-te. Mas isto não é sistemático, não acontece todos os anos.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Sim, é a resposta sucinta! O que me agrada aqui é que a assistente não se limita a responder ao telefone ou a gerir a agenda de compromissos. Tenho verdadeiramente um trabalho que abrange muitas coisas. Compete-me gerir tudo o que é bilhetes, bilhetes de concertos para os quais são convidados os clientes de relações públicas, giro tudo o que é carteiras, incluindo a financeira, giro também tudo o diz respeito à base de dados. Por conseguinte, o meu trabalho é realmente concreto. Quando faço qualquer coisa, é visível, é concreto, sei que é útil.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Sim, penso que sim. Com franqueza, o meu diretor não é do género a omitir o que pensa, diz-me e rediz que está muito contente com o meu trabalho e que sou muito importante para o departamento. Após um certo período de tempo, instala-se também uma confiança, e quando há escritórios que são um pouco distantes como em Namur, Charleroi ou Liège, é importante mostrar que também pensamos neles. Com eles, é também muito importante a vertente humana e tudo se passa muito bem. Penso que todos estão satisfeitos. Confiamos opiniões uns aos outros. É isso que é agradável a nível regional, é o facto de considerar que somos um departamento em que a vertente humana é muito importante. Enfim, em toda a parte na RTL, mas considero que no nosso

departamento é ainda mais importante. Não sei se já tiveste a ocasião de cruzar os colegas de Liège, são muito expressivos, muito próximos...

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Como já disse, não sou eu que tomo a iniciativa de enviar uma mensagem por correio eletrónico a todo o pessoal para falar disto ou daquilo. Sou a assistente do diretor, por conseguinte, se ele pretender qualquer coisa, eu executo. Mas autonomia... não tenho muita! Mas será que preciso verdadeiramente de ter autonomia? Na verdade, não! Realizo o meu trabalho de forma autónoma, por assim dizer, mas o meu diretor tem sempre uma palavra a dizer sobre o mesmo. Se me pedir uma apresentação, por exemplo, vou prepará-la, mas também vou imprimi-la para que ele a valide. Não lanço nenhuma ação sem que ele tenha uma palavra a dizer. Preciso sempre da sua aprovação final. Confesso que isto me tranquiliza. Deste modo, sei que ele viu o que fiz e que na sua opinião está bem.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Não... mas, ao mesmo tempo, sou uma assistente de direção, não posso ir mais longe, percebes?... E isso não é o que pretendo. Pessoalmente o que me agrada é ser uma assistente de direção e não tenho ambição de evoluir. Aconteceu no nosso serviço que uma rapariga que começou como responsável administrativa a codificar campanhas, se apercebeu que de facto o que gostaria de fazer era trabalhar como agente comercial. Tomou a iniciativa de se candidatar e foi apoiada. Atualmente, há 4 ou 5 anos que é comercial e tudo se passa muitíssimo bem. Penso que na RTL a mudança continua a ser incentivada. Se pretendes mudar de departamento, fazer uma mudança interna, penso que é possível. Ou seja, se houver vontade de o fazer, é possível. No que me diz respeito, se quisesse ser assistente noutro departamento, poderia candidatar-me a um lugar vago noutro serviço, se tivesse vontade de o fazer. Não há qualquer obstáculo neste domínio. Aliás, ainda na semana passada recebemos uma mensagem de correio eletrónico informando que as vagas estavam em linha numa determinada secção. Se quisesse, poderia candidatar-me. Por conseguinte, é possível. Mas pessoalmente estou bem onde

estou. Não me vejo mudar para outro serviço. O que é também muito positivo é o facto de que todos os anos, tenho novas tarefas. As minhas funções atuais não são idênticas às de 7 ou de 8 anos atrás, pelo que existem coisas que mudam. Agora, estou a gerir o Télévie a nível regional, pelo que, à medida que o tempo passa, vou aprendendo coisas novas. Ou seja, não me aborreço no trabalho.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Sim, sim, sinceramente sim. Temos tudo o que necessitamos ao nosso alcance. Não me lembro de ter tido necessidade de algo que precisasse de pedir. Pelo contrário, estamos bem equipados.

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL Belgium?

Yesssss! Of course ! Sim, sim, tenho muito orgulho! É uma empresa fantástica, é dinâmica, tem um quadro fantástico e trabalho para a televisão. Sabes que se trata de algo que dá prazer às pessoas. É verdadeiramente um quadro de trabalho agradável, não imagino deixar de trabalhar aqui. Quando me levanto de manhã, não é “Oh, tenho que ir trabalhar!...” percebes? Sinto-me feliz, vou ver os meus colegas, estou muito contente. Farei uma série de coisas diferentes... Não deixa de ser a RTL ! Quando as pessoas dizem “Ah trabalhas na RTL? Deve ser agradável.” É verdade que temos um quadro simpático. Todavia, o trabalho continua a ser o trabalho. Não estamos sempre em festa, mas é um quadro simpático.

**Anexo V — Guião da entrevista com Pascal Tran, agente comercial interno da IP
Belgium, agência de publicidade da RTL *Belgium***

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

No dia a dia, não me influencia verdadeiramente. Apenas nos fornece quotidianamente informações que são pertinentes. Existem todavia informações que são bastante importantes e nos ajudam a entender como vamos trabalhar no futuro e igualmente a compreender as consequências de algumas decisões estratégicas tomadas pela empresa. Mas a comunicação interna não influencia verdadeiramente a realização do meu trabalho.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

Existem o LinkedIn, os boletins informativos, as mensagens de correio eletrónico internas, etc. Existem diversos tipos de mensagens de correio eletrónico internas para o pessoal da RTL. Há as mensagens azuis, o boletim informativo “*What’s Up?*” e as mensagens de correio eletrónico Bennett do grupo RTL. Somos bastante ativos no Instagram, no Facebook e no Twitter, tanto a IP *Belgium* como a RTL *Belgium*. No

entanto, para os grandes anúncios, prefiro comunicar pessoalmente. Para informações menos importantes, considero que as mensagens de correio eletrónico são mais do que suficientes.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes ?

Sim, para mim as mensagens que pretendem transmitir são muito claras. Penso que podemos sempre encontrar todas as informações de que necessitamos. Se ainda tivermos questões, podemos sempre dirigir-nos às pessoas envolvidas. Todavia, não considero que as informações sejam sempre pertinentes, mas aquelas que são pertinentes na minha opinião, são muito interessantes.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Sim, é sempre muito importante. O teu superior hierárquico mantém-se sempre o primeiro ponto de contacto que tens “acima de ti”. É por esta razão que considero que é importante que tenha conhecimento das coisas e que, através dele, nós sejamos também informados do que se passa na empresa. No entanto, no que diz respeito ao seu papel no processo de comunicação interna, penso que poderia melhorar. Penso que, por vezes, nos faltam algumas informações. Acontece também que há informações que nem sequer chegam aos nossos superiores, que circulam apenas a nível superior. Recebemo-las por correio eletrónico. Há ainda falta de informação.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

No que diz respeito aos objetivos estratégicos, é muito raro que sejam comunicados por correio eletrónico. Em geral, somos sempre convidados pelos diretores a fim de nos explicarem a sua visão e a sua estratégia, o que me parece muito bem. Isto tem lugar pelo

menos uma vez por ano, por exemplo, quando fazem o balanço do ano ou debatem o que pretendem fazer no futuro, mas pode ter lugar igualmente noutras ocasiões, por exemplo, quando há mudanças importantes. O meu trabalho depende destes objetivos estratégicos que a empresa está a criar, pelo que é realmente muito importante.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Considero que temos algumas informações, mas não ainda o suficiente. Temos o balanço uma vez por ano, mas não existe, por exemplo, um balanço a meio do ano que nos mantenha a par dos objetivos estratégicos da empresa. Penso que este aspeto poderia ainda ser melhorado. É necessário que forneçam mais informações nomeadamente sobre os objetivos estratégicos e a sua aplicação na empresa.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Sim, temos uma avaliação anual, no final do ano. Nesse momento, podemos fazer o nosso balanço, o que pensamos do ano que passou, o que funcionava bem, o que funcionava menos bem, mas considero que não reflete verdadeiramente o trabalho realizado ao longo do ano. Na avaliação propriamente dita, não é claramente declarado se trabalhámos muito bem ou não. Antigamente, era esse o caso, havia uma escala que indicava se tínhamos bem trabalhado, se tínhamos trabalhado muito bem, mas isso nem sempre era muito claro. Esta escala, por vezes, frustrava também os colegas devido às respostas que recebiam do seu superior, pois não compreendiam como tinham sido avaliados. Mas este método foi abandonado o ano passado. Atualmente, deixou de haver uma nota. Considero-o bem, considero-o melhor. Antes, ouvia muitos colegas que estavam frustrados, penso que é melhor agora. Contudo, nem sempre é visível a valorização de um trabalho muito bem feito. Penso que é difícil de o valorizar. Não se vê que seja valorizado. Se tal é o caso, não aparece preto no branco, sobre uma folha de papel. Será feito discretamente.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Sim, as minhas tarefas são muito importantes. Sou um agente comercial interno e a nossa comunicação com as agências, as centrais e os anunciantes é muito importante para as negociações dos contratos. É muito importante para a IP *Belgium* e para a RTL *Belgium*, uma vez que representa uma entrada de dinheiro. No que diz respeito aos meus colegas, sim igualmente, porque na realidade, trabalho sempre em binómio com os gestores de conta. Ajudo-os nas tarefas diárias e ajudamos-mos mutuamente. Por conseguinte, o meu trabalho também é importante para os meus colegas.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Para mim, sim. Todos estão sempre muito satisfeitos e recebo um *feedback* positivo quando trabalho bem, tanto dos meus colegas como dos meus superiores.

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Sim, posso dizer que mesmo assim o nível de autonomia é grande. Sobretudo aqui na IP *Belgium*. Não sei se as pessoas da RTL têm tanta autonomia mas, pelo menos, nós aqui temos uma grande autonomia. Os nossos gestores confiam realmente em nós e deixam-nos trabalhar como queremos, desde que o trabalho seja feito e que trabalhemos bem.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Sim, tenho efetivamente oportunidades de crescimento. Há igualmente bastantes movimentos horizontais tais como, por exemplo, uma mudança de departamento no seio da empresa. Essa situação é sempre muito positiva. Eu, por exemplo, comecei na IP *Presse*, sempre com a mesma função. Fui então promovido a supervisor, depois passei para a rádio e, desde o ano passado, em que a rádio e a televisão foram agrupadas, tive

uma nova promoção como supervisor sénior. Por isso, tenho realmente oportunidades de crescimento na organização.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Quanto aos recursos materiais, sim, tenho tudo do que preciso. Tenho o meu computador portátil para trabalhar e os programas estão atualizados. Posso fazer tudo o que quero. Tenho condições para fazer o meu trabalho corretamente. Se necessário, posso contar com o apoio do meu superior. Por exemplo, anteriormente tinha um computador de maior dimensão e pedi um mais pequeno, porque venho trabalhar de bicicleta. E obtive-o, sem problema!

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, sempre. Estou muito orgulhoso, sobretudo do trabalho que está a ser feito, mas também pelo facto da RTL *Belgium* participar em obras de beneficência como o Télévie. Estou muito orgulhoso disso. Gosto igualmente de todas as atividades organizadas. A RTL *Belgium* é uma bela casa e todas as pessoas são muito simpáticas. Entendemo-nos muito bem entre nós. Pode dizer-se que é como uma grande família. Estou muito orgulhoso, é uma bela empresa.

Anexo VI — Guião da entrevista com Valentino Palumbo, animador de rádio na Radio Contact, responsável pelas redes sociais da Radio Contact e editor Web para a RTL-TVi, Club RTL e Plug RTL na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

Para mim, a comunicação interna representa essencialmente muitas mensagens de correio eletrónico. Comunicamos sobretudo por correio eletrónico. No que me diz respeito, comunico bastante com os meus superiores através de chamadas telefónicas. Quando se passa algo na RTL, recebemos o famoso correio eletrónico azul. Além disso, é importante também ter em conta que discutimos bastante entre nós, entre colegas. É dessa forma que tomamos conhecimento de tudo o que se passa. Sempre que houve algum acontecimento importante, também por ocasião dos eventos de Natal, ou quando os acionistas da Bertelsmann nos visitaram, fomos sempre bem informados. No entanto, o correio eletrónico continua a ser o primeiro meio de comunicação para nós. Quanto ao meu trabalho, no que diz respeito à rádio, somos obrigados a estar bem informados. Por exemplo, quando há mudanças a nível da direção, precisamos de ser informados. O mesmo se aplica às audiências, a tudo o que diz respeito à rádio. Por exemplo, chegou-nos a nova grelha do outono da Radio Contact, que nos explica a forma como as emissões

serão organizadas na próxima época, o que se mantém, o que desaparece... Para o meu trabalho digital, é muito importante de forma a saber que assunto vamos abordar. Assim, a comunicação interna tem realmente um impacto positivo no meu trabalho. Mais uma vez, são muitas mensagens de correio eletrónico. Pelo menos na rádio, há muito menos reuniões, mas esta é a forma como recebemos informação. Por correio eletrónico, recebo muitas mensagens azuis, o boletim informativo “*What’s Up?*”, etc. Nas mensagens azuis, temos diferentes informações, como por exemplo, quando Philippe Delusinne, [administrador delegado da RTL *Belgium*] nos convida para uma assembleia geral no dia seguinte, quando há uma novidade na RTL, quando há uma atividade ou qualquer coisa semelhante. Trata-se de um correio eletrónico enviado a todos os colaboradores e, por conseguinte, nesse momento estamos ao corrente de tudo. O boletim informativo “*What’s Up?*”, desenvolvido por Christopher Barzal, foi criado apenas há alguns meses. É também muito interessante, uma vez que é importante não nos iludirmos, a televisão e a rádio evoluem, por vezes, cada uma do seu lado e isto permite aproximar-nos. Pessoalmente agrada-me que as pessoas da rádio e os outros colegas da empresa vejam o que estamos a fazer, as boas estatísticas, os eventos que estamos a organizar e tudo o mais. E, do nosso lado, permite-nos também ver tudo o que os nossos outros colegas de televisão fazem. Penso que foi útil introduzir este boletim informativo. Estou na empresa há 3 anos, em breve 4 anos, e antes deste famoso boletim informativo, considerava que não havia muita informação sobre o que se passava. Por exemplo, interessava-me saber se as emissões tinham êxito, se as audiências da televisão eram boas, se as coisas evoluíam positivamente e agora temos essa informação. O mesmo se aplica ao marketing e ao setor digital, gostamos de saber se existem inovações. Recordo-me que houve uma inovação com os jornalistas *mojo*¹⁸ e que isso foi retomado por outros meios de comunicação europeus que vieram à RTL porque tínhamos sido inovadores no modo de transmitir informação e soubemos disso através do boletim informativo. É muito interessante ver como os outros trabalham, em que ponto se encontram no seu trabalho e, sobretudo, que eles estejam também ao corrente do que fazemos. Por vezes, temos a impressão em diferentes serviços de que nem todos estão particularmente conscientes de

¹⁸ Acrónimo de « *mobile journalism* ». O jornalismo móvel é uma forma de contar histórias nos meios de comunicação social, na qual os jornalistas utilizam aparelhos eletrónicos portáteis com conectividade de rede para recolher, editar e distribuir notícias.

tudo o que pode ser feito. O boletim informativo é verdadeiramente útil, porque antes não existia nada do género. Não havia nada. Agora, penso que a situação é muito melhor. A possibilidade de verdadeiramente poder seguir o que os outros fazem e para os outros, a possibilidade de seguir o que fazemos, era o que precisávamos todos! Podemos fazer ainda melhor, mas isso era o que era necessário fazer.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

Portanto, o correio eletrónico. Este é, na realidade, o canal de comunicação número 1 para mim. Depois, na minha direção rádio, para tudo o que é um pouco mais delicado, como por exemplo, as mudanças de programação, os colegas que partem ou outras decisões mais delicadas, usamos o telefone e as reuniões face-a-face. Por conseguinte, em cada caso, a menor comunicação sensível é dada à pessoa. Penso que é sempre importante para este tipo de coisas. É semelhante no caso de decisões muito positivas. Por exemplo, quando me foi pedido para dirigir o Good Morning¹⁹, isso não foi feito por correio eletrónico. Marcámos uma reunião e discutimos pessoalmente. E é importante que continue deste modo. Caso contrário, continua a ser o correio eletrónico. Para a rádio digital, existe uma aplicação designada Basecamp, que é uma espécie de rede social, onde podemos anotar o que estamos a fazer e inserir todo o nosso trabalho na famosa “to-do”. Isto é, por exemplo, amanhã, tenho de fazer uma publicação sobre o Tomorrowland²⁰ na página da Radio Contact e isto é indicado nesta plataforma “A fazer amanhã, terça-feira, publicação Tomorrowland”. Podemos também discutir entre colegas. Cada tarefa tem uma lista de comentários onde é possível trocar informações e materiais como fotografias ou vídeos. É importante saber que esta aplicação desencadeia um alerta por correio eletrónico. Desta forma, permite-nos saber o que é necessário fazer, nomeadamente em ligação com o calendário integrado na aplicação. Começámos a utilizar esta ferramenta há 2 anos e mudou radicalmente tudo no domínio digital da Radio Contact. Esta aplicação permite igualmente ver o que os outros estão a fazer e ver o estado de avanço em qualquer coisa. Também é possível personalizá-la, ou seja, atualmente quando tenho coisas pessoais a fazer para as emissões, acrescento-as na

¹⁹ Programa de rádio da Radio Contact difundido todos os dias de semana das 6:00 às 10:00.

²⁰ Festival de música na Bélgica.

aplicação. Trata-se de um tipo de aplicação de alerta, tal como a do iPhone, mas muito mais evoluída. A Bel RTL também está integrada, apesar de eu não trabalhar pessoalmente para a Bel RTL. A televisão digital também tem um programa semelhante, mas que não é totalmente idêntico. Abrangemos também a radio Mint, embora a maior parte do trabalho diga respeito à Bel RTL e à Radio Contact. No que diz respeito ao digital, deixámos de comunicar por correio eletrónico, comunicamos apenas através desta aplicação, que se instala no computador e no telefone. Utilizo o correio eletrónico sobretudo com a direção relativamente à minha tarefa de animador de rádio.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes ?

Sim, francamente sim. Dispomos sempre de todas as informações. Muitas vezes, são redigidas por Philippe Delusinne [administrador delegado da RTL *Belgium*] quando há decisões importantes. Por exemplo, quando a IP *Belgium* retomou os anúncios publicitários da TF1, fomos informados diretamente através de uma assembleia geral. Portanto, ao nível da comunicação interna da empresa, as informações são claras e pertinentes. Depois, no que diz respeito à rádio, podem existir por vezes alguns problemas menores de comunicação entre determinados serviços, uma vez que existem serviços dentro dos serviços. No entanto, sempre consegui trabalhar no meio disso tudo sem problema.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Penso que o meu gestor já desempenha um papel no processo de comunicação interna. Para o boletim informativo “*What’s Up?*”, penso que é ele que fornece a informação. De qualquer modo, no que diz respeito à rádio, sempre que houve novidades, toda a RTL estava ao corrente, todos foram informados. Por isso, penso que esse aspeto não suscita preocupação. Não estou totalmente seguro de que o meu superior esteja envolvido no processo de comunicação interna, apenas vejo os resultados. Penso que se falam de nós é porque ele desempenha um papel. Mas se é mesmo ele ou outra pessoa que trabalha com ele? Não sei, mas, em todo o caso, penso que sim, que participa. Mas considero

muito importante que o meu superior esteja envolvido na comunicação interna, evidentemente, porque é a pessoa que representa os seus trabalhadores. Ele representa um serviço, por isso é importante ser representado por alguém que faz comunicação interna e que fala de nós, efetivamente.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

Mais uma vez, vou falar da rádio. Para mim, os objetivos estratégicos são as audiências e a venda de mais publicidade. São estes os dois objetivos principais. Considero que é útil recordá-lo. Especialmente para nós, aqui na Radio Contact. Somos uma empresa privada e, por vezes, é útil recordar a razão pela qual existimos. A nível digital, por exemplo, é verdade que publicamos muitos conteúdos para divertir o público, mas há que recordar que o mais importante no digital, e é o que os meus chefes continuam a repetir, é indicar claramente o logótipo nas fotografias ou vídeos publicados. O mais importante é que as pessoas vejam o logótipo, quer seja quando ouvem rádio no seu automóvel, quando veem uma publicidade na televisão ou quando no digital o logótipo é visível no Facebook ou noutra rede social. Isto é frequentemente recordado. Assim, penso que os objetivos estratégicos são bastante claros. Depois, existem muitos outros objetivos, que são os objetivos de base. Outro objetivo, de um ponto de vista digital para a Radio Contact, é ser criativo, por exemplo. Os objetivos são objeto de muitas discussões. Todos os anos, em julho/agosto, definimos com Cédric Rojo, que é o meu responsável digital, os objetivos da época seguinte. Isto é feito frequentemente através de apresentações *power point*. Reunimo-nos e tentamos ver o que pode ser melhorado, o que podemos lançar, como podemos ir mais longe e porque queremos ir mais longe. Quando menciono o digital, falo necessariamente do Facebook, do Instagram, do Youtube, a presença do sítio internet da Radio Contact e, por conseguinte, a referência do Google. Tentamos estar presentes em todas as redes sociais.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Esse aspeto é um pouco mais distante de mim. Ou seja, não sou diretor da rádio ou gerente. Penso que, como colaborador, estou talvez um pouco afastado disso. Não são os nossos objetivos de base. Nesse contexto, estamos realmente a falar dos objetivos dos acionistas, dos grandes patrões. É óbvio que os imaginamos mas não são claramente indicados, em todo o caso. Mas é verdade que me sinto um pouco mais distante desses objetivos. Estamos concentrados sobre o trabalho que fazemos todos os dias e nos nossos objetivos anuais ou, por vezes, a um prazo um pouco mais longo, mas os objetivos estratégicos da empresa são mais distantes.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Penso que para os colaboradores com um contrato existe uma avaliação anual. Portanto, existe. Pessoalmente, eu sou um colaborador pago à tarefa, por conseguinte, não tenho essa avaliação. A avaliação pode ser feita em reuniões, por exemplo. No setor digital, tenho uma reunião todas as segundas-feiras para analisar o que fiz durante a semana e, nessa altura, tenho a avaliação. Por conseguinte, tenho uma avaliação semanal. No setor digital funciona melhor deste modo, pois ao fim de duas semanas, já esquecemos o que foi dito, a evolução é muito rápida. A avaliação é muito simples, compreendemos rapidamente se um conteúdo funcionou ou não. Na rádio existe o que se designa por "*écoutes de pige*" que consiste em escutar uma emissão ao acaso com o meu superior. Costumo fazer isso com Olivier Arnould, o nosso diretor de antena, os dois sozinhos em estúdio. Escutamos juntos e ele vai identificar o que funciona e o que não funciona e dar conselhos. No que se refere aos trabalhadores assalariados, existe ainda a avaliação que mencionei no final do ano efetuada pelo superior. Eu não tenho esse tipo de avaliação. No que diz respeito à valorização da excelência do meu trabalho, o melhor exemplo que posso dar é que no setor digital, comecei a trabalhar há um ano e estavam tão satisfeitos com o meu trabalho que, quando procuravam um responsável digital para o Good Morning, convidaram-me. Penso que não existem bónus ou outras vantagens. Bem, aqui

todos os colaboradores receberam um bónus, todas as pessoas na RTL o receberam, porque houve resultados positivos e, por conseguinte, todos os trabalhadores, incluindo os colaboradores independentes, receberam um bónus. Depois, quando fazemos qualquer coisa bem, é valorizado. Ou seja, é sempre mencionado, quer seja no setor da rádio ou do digital, mas depende realmente de cada gerente. De qualquer modo, existe o sentimento de que há um reconhecimento do trabalho. Trabalho aqui desde há 3 anos e foi-me permitido evoluir porque existe o reconhecimento do trabalho prestado, evidentemente quando o trabalho é de qualidade. Considero que os meus superiores sempre conseguiram retribuir, à sua maneira, o trabalho efetuado. Por exemplo, durante a primeira época, atribuíram-me uma emissão aos sábados e domingos, permitiram-me criar novos conteúdos para o setor digital da televisão e atribuíram-me a responsabilidade digital das manhãs, ou seja, giro as redes sociais de Radio Contact.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Bem, não sei se podem ser consideradas relevantes e importantes as minhas funções para os meus colegas uma vez que se trata de um trabalho pessoal. Com a exceção da emissão que é feita em conjunto, onde o meu trabalho é efetivamente importante e pertinente para eles. Ou seja, eu preparo as sequências para o dia seguinte para o Good Morning, e nesse caso, trabalho em equipa. Trabalho com a Maria, o Olivier, o Kevin e o Gary. Portanto, quando trabalho em grupo, posso verificar que o meu trabalho é importante e relevante para eles. Considero que o meu trabalho também é importante para a organização porque, com a transmissão, é evidente que cada um a constrói à sua maneira. Se sentisse que o meu trabalho não era importante, penso que já teria falado com um superior de modo a tentar ver como se poderia resolver o problema. Também no caso das redes sociais (digitais), não somos numerosos, pelo que tudo é importante. Nunca senti que estava a fazer uma tarefa que não era importante neste trabalho.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Pelos meus superiores, sim. Tal como mencionei, fui sempre recompensado, por assim dizer. Ou seja, confirmaram-me maiores responsabilidades. Um bom exemplo é o do setor digital. Propus um projeto e fui informado que seria testado durante 6 meses, o que foi feito. Não recebia muito porque se tratava de um teste. Mostraram-se muito, muito satisfeitos com os resultados e propuseram-me um tempo inteiro combinando o setor rádio e o digital. Por conseguinte, sim, pelo menos aqui na equipa da rádio, dão-nos sempre uma oportunidade. Depois, faz-se o teste e se os resultados forem bons, somos recompensados no final. No que diz respeito aos meus colegas, o que é gratificante é que existe realmente um ambiente de equipa e de família na Radio Contact. Penso que é também a história da evolução da rádio que leva a esta situação. Temos pessoas que já trabalhavam há anos nesta rádio, bastante antes que a Radio Contact fosse adquirida pela RTL e, por conseguinte, existe um ambiente muito familiar. Todos estão atentos ao que faz o outro. Pessoalmente, no que diz respeito ao trabalho no Good Morning, foi gratificante o facto de ter tido apoio e da Maria e do Olivier terem partilhado comigo o que pensavam de mim e da emissão onde eu passei a participar. Sim, francamente, considero que também os meus colegas valorizam o meu trabalho. Na Radio Contact, sim, existe essa faceta. Os colegas confiam o que pensam do teu trabalho e isso acontece nos dois sentidos.

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Sim, voltamos à questão da confiança. Por vezes, houve momentos mesmo no início em que pensava «Ah, sim, apesar de tudo, dão-me este tipo de confiança», e encontramos lançados sozinhos porque foi o que procurámos. Assim, cheguei a encontrar-me sozinho em eventos com artistas para o setor digital com a responsabilidade de gerir tudo sozinho. Tive uma situação semelhante quando trabalhei na animação, aconteceu-me por vezes estar sozinho aos domingos na antena da Radio Contact, apesar de não trabalhar lá há muito tempo. Dão-nos uma autonomia completa para fazer o nosso trabalho.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Talvez pudesse passar de um colaborador independente a assalariado. O caso já foi discutido. Penso que isso acabará por acontecer um dia. Mas sim, penso que é possível evoluir. Em todo o caso, tenho 3 anos de antiguidade na empresa e tenho sempre progredido, apesar do estatuto ter permanecido inalterado. Em todo o caso, penso que esta situação pode mudar nos anos a vir, é seguro. Não se trata apenas de uma história de contrato, pode ser outra coisa. De qualquer forma, o que posso ver em relação a outros colegas que me rodeiam, é que há muitos colegas que progrediram e que subiram na empresa. É verdadeiramente possível crescer na organização.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Foi uma grande batalha ao nível digital, porque dispúnhamos de pouco material. No início, para dizer a verdade, tínhamos dois iPhones. Pouco a pouco, este problema foi resolvido. Agora dispomos de bons equipamentos, temos câmaras, iPhones, iluminação e decoração. Também dispomos de uma sala que nos foi reservada para a realização de entrevistas aos artistas. Mas falta ainda muita coisa. Batalhamos todos os dias para as obter pois trata-se, obviamente, de uma questão de orçamento. Por vezes, é necessário reforçar o orçamento noutro serviço e o digital ainda não é o serviço em que é investida a totalidade do dinheiro. Para a rádio, esperamos ter um novo estúdio. Naturalmente, queremos sempre estar entre os melhores. De momento, é importante não se iludir, o equipamento está a envelhecer um pouco. Trata-se de projetos em curso. Acontece, por vezes, que não dispomos de tudo o que necessitamos, leva tempo. Está previsto! No que diz respeito aos materiais de base, como os computadores, temos tudo. Temos mesmo um serviço informático. Pessoalmente, sempre fui capaz de trabalhar, nunca tive nenhuma preocupação. Mas é verdade que utilizo material pessoal. Ou seja, se trabalhar, é com o meu telemóvel e com o meu computador portátil porque não vou pedir à empresa para pagar um iPhone X e um Mac. Quando precisamos de algo, é aos nossos superiores que nos dirigimos pois são eles que têm o dinheiro, mas é necessário ser lúcido. Isto significa que, por vezes, é sim, e muitas vezes é não também porque são eles quem gere

o financiamento e, por vezes, é necessário investir o dinheiro noutro lado. Quando falo de meios, não estou apenas a referir-me a meios técnicos. Acontece, por vezes, que nos encontramos sozinhos num evento quando teria sido útil sermos dois. Não se trata de uma falta de vontade, uma vez que vontade toda a gente a tem. Trata-se sobretudo atualmente de uma questão de dinheiro, porque há coisas que custam mais. Infelizmente, é necessário fazer escolhas.

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, sobretudo porque a Bel RTL e, acima de tudo, a Radio Contact são canais de televisão e de rádio que eu via e ouvia desde há muito tempo. Sempre quis trabalhar aqui, sem pensar em particular que um dia o conseguiria. Por fim, este desejo realizou-se, um pouco fruto do acaso. Aprecio o espírito da empresa, mesmo se por vezes, como em qualquer outra empresa, existem coisas que são menos ou mais positivas. Por vezes, a imagem externa não é fantástica. O que digo muitas vezes às pessoas que não conhecem, sejam amigos ou outras pessoas, como os amigos de outros meios de comunicação como a RTBF ou outro, é que é preciso vir ver como é o ambiente interno. Este ambiente muito familiar que existe na Radio Contact muda muitas coisas. É fantástico ir trabalhar com pessoas com quem nos entendemos bem. Nunca há tensões entre nós. Isto é muito positivo, mesmo que possam existir por vezes tensões no grupo todo. O antigo lema da Bel RTL era “Viver juntos”, e é verdadeiramente isso, com este aspeto muito familiar e de grande proximidade. Na minha opinião, a RTL *Belgium* está próxima do público e está a tentar transmiti-lo no setor digital, na rádio e na televisão. A nível interno, este aspeto sente-se, mesmo se tudo não é perfeito, evidentemente.

Anexo VII — Guião da entrevista com Marie-Laure Brassart, responsável pelas parcerias e pela comunicação operacional na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

A comunicação interna é essencial para o meu trabalho quotidiano. Sem comunicação, não é possível trabalhar. É importante a todos os níveis, quer seja a comunicação global na empresa, uma vez que é sempre importante saber o que é feito e o que não é feito, o que muda, quer seja a comunicação entre as equipas e os departamentos que é também muitíssimo importante para podermos realizar e evoluir no nosso trabalho, para sabermos em que direção nos dirigimos e para percebermos o que temos ou não de fazer.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

Essencialmente, as mensagens de correio eletrónico são, na realidade, os principais canais de comunicação. Utilizamos também bastante as chamadas telefónicas, mas o correio eletrónico continua a ser o meio de comunicação mais utilizado. Mas para mim, o aspeto humano é essencial e também extremamente importante. Por conseguinte, uma parte da comunicação interna é sempre realizada face-a-face.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes ?

Sim... Quando a comunicação é feita, é clara e relevante. Absolutamente. Mas considero que, por vezes, existe uma falta de comunicação entre os departamentos, o que por vezes pode ser problemático. Ao nível da comunicação global, considero que a informação é clara. Mas penso que, por vezes, em relação ao nosso trabalho, não nos são fornecidas informações que poderiam ter sido importantes para uma tarefa.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Sim, é óbvio. Penso que é também esse o papel deles, o de fazer passar a comunicação em direto. No entanto, considero que o meu superior nem sempre desempenha um papel no processo de comunicação interna infelizmente. Verifica-se uma falta de informação. Pode tratar-se de um esquecimento mas, em qualquer caso, sim, por vezes falta comunicação relacionada com o meu trabalho e também no que diz respeito ao que se passa a nível interno. De um modo geral, recebemos a comunicação interna, mas poderia ser mais eficaz se a recebêssemos do nosso superior do que por parte de outros colegas.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

É essencial dispor desta comunicação interna, a fim de bem compreender os desafios da empresa. Para poder trabalhar corretamente, é necessário saber em que tipo de empresa se trabalha e de que modo a empresa espera que tu trabalhes. Por conseguinte, é essencial conhecer os objetivos estratégicos da empresa.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Este ano estamos num ano mais complicado. Desde há um ano que as coisas são difíceis devido à reestruturação. Colocamo-nos todos muitas questões, interrogamo-nos sobre para onde estamos a evoluir. Continuamos sem saber para onde vamos. Por conseguinte, de momento, é um pouco mais complicado, não dispomos de todas as informações sobre os objetivos estratégicos da empresa.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Sim, temos uma avaliação anual, no final do ano, cara-a-cara com o nosso superior direto. Penso que é essencial. Por outro lado, não estou certa de que seja eficaz. Penso que é muito subjetiva, justamente porque estamos cara-a-cara apenas com uma pessoa. É uma única pessoa que te avalia. Compreendo que seja difícil de fazer de outro modo. No entanto, a avaliação continua a ser essencial. O colaborador pode ser valorizado através do sistema de bónus ou também através de um reconhecimento profissional, como outras responsabilidades.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Sim. Relativamente aos meus colegas, parece-me difícil dizê-lo, uma vez que sou bastante autónoma no meu trabalho. Tenho a minha célula de Bruxelas/Brabant-Wallon no que diz respeito aos eventos, por isso é difícil dizer se é importante e/ou relevante para eles ou não. Mas, para a organização, sim, o meu trabalho é importante e pertinente no sentido que angario parcerias regularmente, portanto é importante para a equipa, para o departamento e para a organização, sim. Mas, para os meus colegas, de modo direto, é difícil dizer. Vejo mais facilmente que o meu trabalho é importante e relevante para a organização com as parcerias que obtenho.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Sim, penso que sim. Dizem-mo oralmente, muito simplesmente, quer sejam os meus colegas quer o meu superior. Em todo o caso, nunca ninguém me disse que estava a fazer um mau trabalho. Os diversos superiores hierárquicos que tive até agora no departamento de parcerias exprimiram sempre uma grande satisfação pelo meu trabalho. Diria que o meu trabalho é reconhecido verbalmente, em especial pelo meu superior.

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Sim, plenamente. Não tenho poder de decisão sobre o que faço, trabalho em função do que esperam do meu trabalho mas disponho de um certo grau de autonomia e, depois, também com os anos de experiência, sei o que posso ou não fazer a nível das parcerias. Sou bastante autónoma, nomeadamente graças à experiência que me permite compreender o que posso ou não fazer. Mas vou regularmente, de qualquer modo, solicitar o parecer do meu superior ou do meu gestor +2. Se me informa que não concorda com o pedido de parceria relativamente ao qual estou hesitante, vou seguir o seu conselho. Senão, nos outros casos, trabalho de forma autónoma, efetivamente.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Hum...Não, penso que não. Penso que estamos numa empresa em que não há muitas possibilidades de evolução. Se há um lugar que me interessa, posso introduzir a minha candidatura. Posso concorrer para um lugar acima do meu, mas tal não aconteceu até à data. Penso que não houve muitas possibilidades de crescimento desde que trabalho aqui.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Sim, sim, absolutamente. Dispomos de todos os meios para assegurar um bom trabalho.

Por outro lado, não posso contar com o apoio do meu superior, a ocasião não se apresenta verdadeiramente.

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, sempre tive orgulho de trabalhar para a RTL *Belgium*, e continuo orgulhosa de trabalhar aqui.

Anexo VIII — Guião da entrevista com Vanessa Polo Friz, responsável pelas relações com os meios de comunicação social – Relações corporativas e com os meios de comunicação social na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o seu trabalho quotidiano?

A comunicação interna constitui a base do nosso trabalho, uma vez que trabalhamos mais estreitamente com os meios de comunicação social. O meu papel é gerir uma equipa que trabalha diariamente com os meios de comunicação social externos, pelo que a comunicação interna faz parte do conteúdo da casa.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que pode identificar?

Existe o boletim informativo, por exemplo, que nos é enviado pela Orélie e que é um boletim informativo que nos permite saber, por exemplo, o que se passa na empresa ou que projetos estão a ser realizados. Por outro lado, existe também um sistema interno conhecido por “Telma”, que nos permite conhecer as datas de aniversário dos colegas uma vez que nos deseja “Bom dia” e igualmente dá os parabéns a uma ou outra pessoa. Naturalmente, temos também as mensagens de correio eletrónico que nos permitem

comunicar entre nós. O telefone, evidentemente. Mas existem também outros sistemas, como por exemplo o correio eletrônico azul que nos comunica informações sobre um nascimento na empresa ou se existem mensagens disponíveis. Além disso, temos mensagens de correio eletrônico vermelhas que correspondem ao Télévie, que são mensagens que incentivam a participação nas atividades da empresa que estão ligadas ao Télévie. No sistema Telma, existem, por conseguinte, mensagens que aparecem automaticamente que nos anunciam os aniversários. Mas, em toda esta área deste pequeno programa integrado nos nossos computadores, é possível encontrar também informações internas sobre, por exemplo, como introduzir notas de custo, como fazer encomendas, os menus da cafeteria, tudo informações ligadas à empresa. Por fim, a comunicação face-a-face (presencial) é também extremamente importante. No que me diz respeito pessoalmente, trata-se da minha atividade principal, por conseguinte, cruzo-me com muita gente, tenho inevitavelmente muitas reuniões. Depois, faz parte da minha personalidade. Vou automaticamente ao encontro das pessoas. Penso que tudo depende da personalidade das pessoas, há as que são mais reservadas e preferem trabalhar por correio eletrônico ou que são tranquilizadas por ter uma prova escrita do que é dito. Pessoalmente, privilegio sempre a comunicação oral.

3- Considera que as informações que lhe são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes?

Honestamente, penso que sim. Recebemos informações suficientes. Existem outros canais, por exemplo, recebemos um boletim informativo intitulado “*Backstage*” do grupo Bertelsmann. Existem bastantes informações que circulam, quer sejam puramente internas ou que dizem respeito ao grupo de modo geral. Diria que, em termos gerais, as informações circulam bastante bem e são pertinentes. Depois, penso que cada um de nós encontra o que lhe é útil em tal ou tal informação, mas sim, em geral, considero-as pertinentes. Não somos, de modo nenhum, inundados de informação. Em todo o caso, esta é a situação no domínio corporativo. Contudo, continua a ser necessário trocar informações com as pessoas. No serviço em que me encontro, não somos bombardeados com mensagens de correio eletrônico, o que é já muito bom! É um verdadeiro luxo!

4- Considera que o seu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

O meu superior é o Christopher Barzal e, por conseguinte, já desempenha um papel no processo de comunicação interna. Ambos comunicamos um com o outro bilateralmente. Encontramo-nos uma vez por semana e nessa ocasião ele informa-me sobre as discussões a nível interno. Também o informo sobre outros aspetos, pois ele também deve estar ao corrente do que vai ser feito em concreto e, por conseguinte, comunicamos bastante bem um com o outro.

5- Considera que a comunicação interna lhe ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o seu trabalho?

Essa questão é um pouco mais delicada! Por outras palavras, existe uma comunicação interna que reflete sempre os objetivos estratégicos da empresa. Agora, por trás dessa comunicação, existem também outras, mas que não são comunicadas corretamente. Não se decide forçosamente de as divulgar por uma razão x ou y. De qualquer modo, a comunicação escolhida este ano pode ser uma tal, seis meses mais tarde, pode ser, de facto, diferente. São escolhas empresariais. Uma empresa que comunica internamente fá-lo com base numa comunicação corporativa que é estratégica por definição. Haverá, portanto, coisas que vão ser divulgadas e serão claras, outras menos, o que será deliberado. É assim, faz parte do jogo!

6- Considera dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL Belgium e a sua aplicação na empresa?

Tenho um superior que se ocupa da atividade corporativa por isso, naturalmente, estou na melhor posição para obter informações sobre os objetivos estratégicos da empresa. Pessoalmente conheço-os. Será que todos os colegas da empresa os conhecem? Isso é outra questão. Não tenho a certeza de que todos os colegas disponham da mesma informação de forma tão rápida ou precisa, mas visto que faço parte deste

departamento que o meu superior gere e que ele faz também parte do conselho de administração, é óbvio que estou melhor informada que algumas outras pessoas na empresa a respeito do que se passa a nível interno. Exceto no que diz eventualmente respeito a certos aspetos dos recursos humanos, pois estes podem ter os seus próprios projetos sobre os quais não comunicam diretamente, é possível.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Existe um sistema de avaliação dos colaboradores. Não me parece, mas isso talvez seja a minha opinião, que aqui visem a excelência em relação a uma outra empresa em que trabalhei na qual era realmente um dos objetivos explicitamente indicados nas avaliações. Aqui, as avaliações são mais uma espécie de relato do que foi feito no decurso do ano e dos objetivos a fixar que são objetivos "inteligentes". Trata-se de uma abordagem sistemática para tentar ser o mais concreto, racional e fiel à realidade possível. Por conseguinte, a excelência para mim continua a ser muito vaga e pouco realista, uma vez que a excelência para uma pessoa não é a excelência para uma outra, e, de facto, até onde precisamos de ir para visar a excelência? Por outras palavras, fazer bem o seu trabalho será que é ser excelente? Acima de tudo, será que isso não tem justamente um impacto psicológico sobre os membros da equipa, que os levaria a se sentirem ameaçados ou encurralados, porque não seriam capazes de alcançar a excelência? Esta é a minha opinião, em todo o caso. Digo-lhe as coisas como as penso. Mas em todo o caso, temos sistemas de avaliação baseados em objetivos "inteligentes" definidos com o nosso gestor+1 uma vez por ano, no final do ano. Mas por exemplo, com a minha equipa, proponho que façam avaliações a meio do ano, se assim o desejarem. Não se trata de uma obrigação e não muda nada, ou seja, não será notificado no sistema de recursos humanos, mas todavia, tem um impacto na nossa vida quotidiana. Permite-lhes, por exemplo, durante a época mais calma do Verão, de obter objetivos mais claros, de setembro a dezembro, de modo a efetuar a sua avaliação em dezembro, com base nestes objetivos, para saber em que ponto estão, reler a avaliação que foi feita, verificar se há coisas a melhorar, verificar se os seus objetivos mudaram entretanto ou se têm necessidades que não tinham sido identificadas há seis meses. Porém,

formalmente é efetuada uma avaliação uma vez por ano, com o nosso gestor +1, portanto, no meu caso, é com o Christopher Barzal, que se baseia em objetivos bastante claros, o balanço do ano precedente, quais são os objetivos fixados para o ano seguinte — em geral, 3 objetivos no máximo — e quais são as eventuais necessidades, quer seja de formação ou outras, a fim de alcançar estes objetivos. Tem um lado muito concreto. No que diz respeito à excelência, é claro que se alguém faz um trabalho muito bom, se os objetivos forem atingidos e se o orçamento do serviço o permitir, pode ser recompensado. Em todo o caso, penso que mais do que uma recompensa é um incentivo. Trata-se também sobretudo de uma avaliação relativa ao ponto em que as pessoas que fazem parte da equipa se situam. Ou seja, se alguém tem um salário muito mais baixo do que outro, tentar-se-á restabelecer um equilíbrio, vai nesse sentido. Mas é mais um incentivo do que qualquer outra coisa, e não é óbvio. Isto significa que há anos em que não há prémios. Trata-se de um tipo de elogio do trabalho realizado ao longo do ano.

8- Considera que todas as suas tarefas são relevantes e importantes tanto para os seus colegas como para a própria organização?

Sim, se não fosse esse o caso, estaria um pouco aborrecida. Sim, considero que as minhas tarefas são pertinentes e importantes. Aqui, somos uma equipa jovem que foi reorganizada há cerca de um ano (depois do processo de reestruturação), o que significa que estamos ainda em evolução. Mas não tenho o sentimento de perder tempo ou de fazer coisas que não façam sentido. Se houvesse qualquer coisa sem sentido, fá-lo-ia saber de qualquer modo, e deixaria de o fazer. Depois, em relação aos meus colegas, em geral, discutimos entre nós. Se há qualquer coisa de positivo, discutimos. Se há qualquer coisa menos bem, discutimos igualmente. Não existe segredo em relação a este aspeto. Por exemplo, o Christopher pode dizer-me «Bom trabalho nisso!» e eu com a minha equipa, tento igualmente incentivá-los, quando há coisas que se passam muito bem, faço-o saber! É necessário dizê-lo. Há coisas que por vezes correm menos bem e que precisam de ser melhoradas e, nessa situação, o caso é o mesmo, é necessário dizê-lo. O Christopher diz-mo e eu faço o mesmo com a minha equipa.

9- Considera que o seu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos seus colegas como pelos superiores hierárquicos?

Sim... E a questão é: «Será necessário esperar justamente do seu superior hierárquico e dos seus colegas uma satisfação indireta ou, em vez disso, sentir-se satisfeito consigo próprio e ser capaz de se autoavaliar de forma a analisar onde nos situamos?" É esta a questão. Ter demasiadas expectativas, não é bom. Mas sim, não posso lamentar-me em relação a este aspeto. Tenho efetivamente um *feedback* positivo dos meus superiores e dos meus colegas. Pelo menos, até à data. O futuro, não se conhece. Mas, em todo o caso, evito de me focalizar sobre essa questão. É importante poder afirmar que estamos satisfeitos com o que produzimos ou não no trabalho. Além disso, não é bom nunca estar satisfeito com o que se produziu. Acontece que temos, por vezes, casos como esse, de colegas ou de pessoas que, mesmo quando são felicitados, têm dificuldades em aceitar essas felicitações. Isso não é bom. É importante poder afirmar que “Desempenhei esta tarefa e estou orgulhoso do que fiz este ano”. Isto é importante e também faz parte do trabalho, acompanhado às vezes por alguns problemas, mas é normal também.

10- Considera que tem liberdade para realizar as suas funções de forma autónoma?

Sim, tenho bastante autonomia, de facto. Neste serviço, sendo Christopher o diretor de relações corporativas e com os meios de comunicação social, pessoalmente tenho uma tarefa que está mais próxima de tudo o que está ligado aos meios de comunicação social nos programas e ele no que diz respeito à vertente corporativa e, por conseguinte, necessariamente, tenho um grau bastante elevado de autonomia, uma vez que o meu diretor tem imenso trabalho no que diz respeito à vertente corporativa. No que diz respeito aos programas, em geral, fazemos juntos o ponto da situação mas tenho uma grande autonomia. Com franqueza, tenho mesmo uma grande autonomia, mesmo de gestão. Estou a tentar fazer o mesmo com a minha equipa — giro uma equipa de 5 colaboradores — de modo a que possam também autogerir-se e sentir-se autónomos na equipa. De modo a que não tenham o sentimento de que lhes dizemos em continuação o que têm a fazer e como o devem fazer.

11- Considera ter oportunidades de crescimento na organização?

Sim, já as tive, por conseguinte, sim. Depois, a evolução nem sempre é vertical, pode situar-se ao mesmo nível ou noutras setores da empresa, mas sim, absolutamente, é possível progredir na organização.

12- Dispõe de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das suas funções? Pode contar com o apoio do seu superior, se necessário?

Em termos de recursos humanos, sim. Todos estão presentes! Levou-nos algum tempo a poder dispor de todos os membros da equipa, pelo que estamos muito satisfeitos agora de estarmos todos. Foi complicado no início, mas é sobretudo em termos de recursos puros que a situação não é perfeita. Por exemplo, gostaríamos que o nosso *site web*, destinado e reservado à imprensa, fosse mais desenvolvido e correspondesse melhor ao caderno de encargos que tinha sido realizado. Todavia, leva tempo e é necessário dispor de um orçamento, de uma organização e de um sistema informático, pelo que não depende só de nós. Os pedidos estão lançados e espera-se que tal aconteça em 1 ano, e não em 2 ou 3 anos. Em geral, sim, não temos razões de queixa. Temos praticamente tudo do que precisamos, são problemas de luxo que temos! Dispomos de tudo o que necessitamos para o nosso trabalho quotidiano, mas uma melhoria carece, por vezes, de tempo e de paciência para que todos os recursos sejam colocados no lugar certo, no mesmo momento e em tempo útil. Por fim, se preciso de qualquer coisa, proponho soluções ao meu superior, e obtenho o seu apoio aos meus pedidos, por assim dizer.

13- Tem orgulho em fazer parte da RTL Belgium?

Sim, sim, penso que sim. É uma empresa que tem os seus pontos positivos e os seus pontos negativos como todas as empresas mas, em todo o caso, não tenho vergonha, de maneira nenhuma, de trabalhar para a RTL *Belgium*, longe disso. De qualquer modo, para mim, é uma empresa bastante agradável no quotidiano, talvez também porque somos uma boa equipa, divertimo-nos entre nós, o trabalho é interessante para mim e considero que se trata de uma empresa fisicamente agradável. Tem um ambiente de

trabalho bastante agradável. Mesmo o bairro e a localização da empresa são agradáveis. Isto são elementos menores, mas que são importantes para nós. Sair do trabalho e encontrar-se face a um vazio, não é agradável. Há pessoas que adoram, para quem isso não é um problema. Vivem no seu escritório e no ambiente do serviço. Por conseguinte, isso depende de um pouco das personalidades, mas penso que temos sorte em trabalhar aqui.

Anexo IX — Guião da entrevista com Bruno Seronvalle, responsável das dotações – Rádios, na RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da RTL *Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da RTL *Belgium* influencia o seu trabalho quotidiano?

É assim, no meu trabalho pessoal, que é a gestão das dotações da antena de Bel RTL, ou seja todos os presentes, que engloba encontrar presentes e enviá-los aos diferentes ouvintes, a comunicação interna não faz parte do meu trabalho. No entanto, considero que o sistema de correio eletrónico que acaba de ser posto em prática é muito interessante. Fornece as informações da empresa, ficamos a conhecer os novos colaboradores, quem é distinguido, quem recebe prémios e por que razão. Considero isso muito interessante, e por conseguinte, leio-o atentamente. Mas no que diz respeito ao meu trabalho, não tem uma aplicação particular. Vejo também passar concursos, por exemplo, mensagens de correio eletrónico com concursos internos. Presto atenção a tudo isto mas, para mim, no contexto do meu trabalho, não são coisas que entrem em consideração.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que pode identificar?

As mensagens de correio eletrónico e as reuniões. Não vejo muitas outras coisas, de facto. Depois disso, a comunicação cara-a-cara com os colegas é muito importante. As reuniões são particularmente importantes para mim, uma vez que nos permitem comunicar diretamente uns com os outros. Atribuo muito mais importância a esta prática. Prefiro ver os meus colegas pessoalmente e discutir com eles do que ter que enviar um número excessivo de mensagens de correio eletrónico.

3- Considera que as informações que lhe são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes?

Na minha opinião, sim. Considero claro e pertinente o que recebo e o que leio. Absolutamente. Trabalho aqui há 20 anos e penso que, ao longo dos anos, houve muitas melhorias em termos de comunicação interna e muitas coisas novas que estão a ser integradas, pelo que penso que temos informação suficiente. Em todo o caso, a evolução é sempre para melhor!

4- Considera que o seu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

O meu superior é diretamente o diretor-geral das rádios, Erwin Lapille. Emanam dele as informações relativas às rádios, mas penso que são suficientes. Não sinto a necessidade de dispor de mais informações do que as que já recebemos. O meu superior desempenha um papel no processo de comunicação interna no que diz respeito ao meio de comunicação social dele, que é a rádio. Recebemos informações quando são feitas vagas de sondagens, por exemplo. Por conseguinte, recebemos informações do nosso diretor e penso que são suficientes.

5- Considera que a comunicação interna lhe ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o seu trabalho?

Sim, penso que a comunicação interna nos permite ver quais são os objetivos estratégicos que a RTL *Belgium* tem, como por exemplo os objetivos ambientais ou o dia sem carros, que permitem observar qual a posição adotada pela empresa, pelo que sim, é importante. Indicam-nos em que direção a empresa evolui e a importância que a empresa atribui a certas coisas. No que diz respeito à compreensão dos objetivos estratégicos da empresa, estes influenciam efetivamente o meu trabalho por vezes. Há pouco evoquei a ecologia e como tenho de enviar presentes e, por conseguinte, utilizar envelopes ou outros, tento adaptar-me. Este é um ponto muito importante. Procuramos enviar uma mensagem por correio eletrónico em vez de uma carta, sempre que possível. Procuramos utilizar outros canais de comunicação para enviar os nossos presentes de modo a preservar o ambiente. Estamos também a tentar fazer um esforço do nosso lado. Trata-se de um serviço de logística, pelo que há margem para melhorias. Quando vemos em que direção se orienta a RTL, tentamos fazer o mesmo. Como sou o único responsável pelo serviço, solicito um parecer em primeiro lugar a Erwin Lapaille, mas posso também tentar tomar iniciativas. Os valores da empresa são igualmente importantes para o meu trabalho. Ouvimos atentamente o que se diz, em especial sobre a política da RTL, e tentamos aplicá-la também ao nosso trabalho. Tentamos avançar na mesma direção.

6- Considera dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua aplicação na empresa?

Pessoalmente penso que, ao meu nível, tenho informações suficientes sobre todos esses aspetos, sim. Temos muitas vezes reuniões organizadas por Philippe Delusinne ou pelos chefes de serviço para nos explicarem os objetivos estratégicos da empresa. Há reuniões no início da época e reuniões no final do ano. Assim que existem coisas importantes, o administrador explica a todo o pessoal em que direção avançamos portanto, em minha opinião, sim. Considero que dispomos de informação suficiente sobre os objetivos

estratégicos. É sempre possível ter mais informação, mas temos a suficiente para trabalhar.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Sim. Temos uma avaliação anual que nos permite exprimir o que pensamos sobre o nosso trabalho e que coloca em valor tudo o que foi feito de bom para a empresa. É nessa ocasião que devemos dizer e explicar todos esses aspetos. Por exemplo, tomei medidas para reduzir o custo do envio das encomendas, e criei igualmente um novo programa de gestão dos presentes da Bel RTL e RTL-TVi. Este tipo de iniciativa é explicada nestas avaliações. Foi desenvolvida ao longo de vários anos e serve os interesses da empresa. Podemos ser valorizados se explicarmos o nosso trabalho e o que temos feito de positivo. A valorização tem lugar durante a avaliação. Temos uma folha com perguntas, respondemos a essas perguntas e discutimos depois com o nosso superior. Na sequência disso, este pode conceder um prémio a um colaborador que trabalha bem com base no trabalho realizado. O que considero lógico! Nunca tive problemas ao nível das avaliações, mas é verdade que poderiam ser um pouco mais desenvolvidas no que diz respeito à qualidade da realização do nosso trabalho. Mas, em todo o caso, este sistema convêm-me perfeitamente tal como se apresenta. Compreendo que este sistema de avaliação seja difícil de aplicar porque o gerente tem de ver todos os seus colaboradores. Mas cada um de nós tem a sua entrevista, com perguntas previamente fornecidas pelos recursos humanos, trata-se de uma folha predeterminada, e temos o direito de dizer o que pensamos. Penso que apesar de tudo é um bom sistema de avaliação.

8- Considera que todas as suas tarefas são relevantes e importantes tanto para os seus colegas como para a própria organização?

Penso que sim, pois este serviço é um pouco a central da rádio e na rádio existem diversos eixos: a música, a informação e os jogos. Estes últimos são muito importantes na rádio e é daqui que partem todos os concursos, quer se trate da gestão das mensagens, da implementação das ações que envolvem mensagens, da negociação do presentes para a

rádio, ou outros. A Bel RTL representa 7 000 presentes por ano. Precisamos de encontrar os presentes, integrá-los na antena e redigir notas que serão disponibilizadas na intranet para os animadores. Redigo todas as notas que dizem respeito aos presentes, o que os animadores devem dizer, se existe uma citação da marca ou não, o conteúdo — tudo o que é imperativo dizer. Na realidade, trata-se de uma comunicação interna. Considero que o meu trabalho é importante para os meus colegas, porque mo dizem! Consideram que as minhas notas são sempre muito claras, bem documentadas, sabem o que têm de dizer a respeito do presente. Isto é realmente importante e todos dizem que o meu trabalho é bem feito, uma vez que é importante que saibam o que vai para a antena. Em relação à importância do meu trabalho para a organização, penso que é importante dispor de uma estrutura relativa aos presentes, poder dar uma resposta aos auditores que se deparam com um problema, pois gerir 7 000 presentes, representa uma gestão complexa. Pode acontecer que certas pessoas afirmem que não receberam os presentes, pelo que o trabalho é importante e foi reconhecido pois foi criado um novo *software*. Foi afirmado que a Bel RTL representava um modelo de gestão para a empresa. A gestão é mais complicada no caso da RTL-TVi. O serviço de presentes da Bel RTL é reconhecido porque é muito rápido, tentamos fornecer uma determinada qualidade de serviço aos auditores. Alguns presentes são entregues no dia seguinte.

9- Considera que o seu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos seus colegas como pelos superiores hierárquicos?

Sim, isso posso admiti-lo. O meu trabalho é reconhecido tanto pelo meu diretor-geral como por Philippe Delusinne. Estão bem conscientes do trabalho que aqui é feito. Tentamos fazer tudo o que estiver ao nosso alcance para garantir que os auditores se sintam orgulhosos da sua rádio. Sei que o meu trabalho é reconhecido. E estou muito satisfeito com isso.

10- Considera que tem liberdade para realizar as suas funções de forma autónoma?

Sim, sou totalmente autónomo. Ou seja, Erwin que é o meu diretor, não tem tempo pois tem outras coisas a fazer. Faço a gestão sozinho da encomenda do material de expedição,

da expedição, da negociação dos presentes, da nota interna, etc. Por conseguinte, há muito trabalho a fazer que assumo sozinho. Tenho reuniões todas as segundas-feiras com as equipas da Bel RTL para apresentar os presentes a oferecer nas semanas seguintes. Estas reuniões permitem-nos definir tudo o que for necessário a nível das mensagens, dos animadores, ou doutras coisas, de modo a que tudo seja claro. Informo o que encontrei como presentes e Vincent Maréchal, que trabalha connosco no setor dos presentes e que está mais presente no terreno, fornece-me contactos que me permitem definir o calendário. Trabalho de forma totalmente autónoma. Trabalho aqui há quase 20 anos no departamento dos presentes e nunca tive qualquer problema.

11- Considera ter oportunidades de crescimento na organização?

Acreditamos sempre que sim e estou intimamente persuadido que sim, pois sei que um dia destes, haverá uma fusão dos serviços de presentes entre a rádio e a televisão. Isso deve-se ao facto de ser mais interessante dispor de um serviço único de presentes, pelo que penso que é sempre possível progredir quando o trabalho é bem feito.

12- Dispõe de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das suas funções? Pode contar com o apoio do seu superior, se necessário?

Fala com alguém que está profundamente convencido disso. Quando tenho necessidade de algo, basta solicitá-lo. Quando faço um formulário de encomenda, é sempre aceite. Se tiver um problema com o computador e necessitar de um novo, é aceite. Nunca tive qualquer problema de logística ou falta de recursos materiais. Tenho o maior escritório do andar, evidentemente porque tenho reservas armazenadas, mas bom. Tenho um gabinete bastante grande para mim. Estou de um certo modo isolado, uma vez que tenho de estar sempre em contacto com os auditores, pelo que preciso de estar sozinho para não ser perturbado constantemente. Sempre tive o que pedi, uma vez que sempre se justificou. E, se necessário, posso sempre contar com o meu superior, em absoluto. Nunca tive qualquer problema desde que trabalho aqui. Já tive 3 ou 4 diretores-gerais e nunca tive quaisquer problemas.

13- Tem orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, francamente sim, porque há 20 anos que trabalho aqui e tenho orgulho em representar a Bel RTL e a RTL *Belgium*, evidentemente. Estou mesmo muito orgulhoso. Se tivesse de recomeçar uma carreira, gostaria de voltar a fazer a mesma. Além disso, à partida, não era destinado a este trabalho, uma vez que obtive uma licenciatura em ciências químicas. Mas tinha uma paixão pela rádio e foi o que me trouxe aqui. Tinha um amigo que trabalhava aqui, vim fazer algumas horas e, no final, como viram que tinha feito estudos universitários, pensaram que poderia fazer qualquer coisa. Atribuíram-me então a gestão de um serviço completo. Fiquei muito contente porque, finalmente, é da comunicação de que gosto. Trata-se de uma empresa que evolui, onde todos os dias acontece qualquer coisa e isso é a RTL *Belgium*. Portanto, sim, estou muito orgulhoso por trabalhar na RTL *Belgium*.

Anexo X — Guião da entrevista com Loide Fanara, assistente de produção para os programas da Bel RTL — Rádios da RTL *Belgium*

Muito obrigado por aceitar em participar neste estudo. Este trabalho é realizado para fins académicos, com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na variante de comunicação, organização e liderança.

O objetivo desta investigação é de compreender os efeitos da comunicação interna no bem-estar dos colaboradores no trabalho. Através destas entrevistas, procurarei identificar as práticas de comunicação interna da *RTL Belgium* e como estas contribuem para satisfazer as necessidades pessoais dos colaboradores e as necessidades da organização.

Esta entrevista deve durar aproximadamente 60 minutos e, se se estiver de acordo, será gravada de modo a poder transcrevê-la para efeitos do estudo.

1- Em que medida a comunicação interna da *RTL Belgium* influencia o teu trabalho quotidiano?

Na realidade, quando recebemos informações ou notícias da direção, procuramos sempre adaptar o nosso trabalho nessa linha. Se, por exemplo, recebermos informações relativas a uma nova emissão, procuramos integrá-la de forma a otimizar a promoção dessa nova emissão. Quando recebemos informações sobre os índices de audiência, procuramos igualmente adaptarmo-nos. Procuramos modificar e adaptar o nosso trabalho sempre em relação ao que podemos receber como informação por parte da direção.

2- Quais são os canais de comunicação utilizados na empresa que podes identificar?

Existem diversos canais de comunicação internos. Para a grande direção, temos o que designamos por correio eletrónico azul que são sempre informações externas ou informações internas que recebemos por correio eletrónico. Recebemos mensagens de correio eletrónico azuis quase todos os dias. Alertam-nos para o que está a acontecer no seio da empresa, pode tratar-se de uma informação sobre uma nova emissão ou uma

informações sobre uma partida ou um nascimento. Tudo é feito para que estejamos ao corrente de tudo. No seio da própria rádio, existe outro canal denominado intranet e que nos dá todas as informações pertinentes sobre as emissões em curso e as emissões a efetuar, por exemplo, se há dotações ou concursos especiais. Estamos sempre ao corrente através deste canal, que é utilizado para saber tudo o que precisamos sobre a emissão em curso. Também dispomos de outro programa em que estão disponíveis recortes de imprensa, portanto, tudo o que a imprensa externa diz sobre a RTL-TVi, a Plug RTL, ou outras, quer seja na televisão ou na rádio. Tudo é comunicado numa revista através do serviço de imprensa. A comunicação presencial é igualmente importante. De facto, estamos sempre em contacto com a nossa direção direta, a quem podemos recorrer se forem necessárias informações adicionais. Vemo-nos todos os dias, a qualquer hora, passamos nos escritórios, falamos facilmente entre nós... Por conseguinte, é verdade que temos a tendência a ir procurar informações diretamente, apesar de tudo se encontrar registado nos programas internos. Mas a comunicação face-a-face é muito mais agradável e eficaz.

3- Consideras que as informações que te são transmitidas através da comunicação interna são suficientemente claras e pertinentes ?

Sim, sim, muito claras. Como te dizia, temos sempre estes dois canais que são muito úteis. Se houver necessidade de um complemento de informação, se houver algo que nos escapa um pouco, vamos ver a direção onde há várias pessoas que estão lá para nos responderem. Tudo é sempre muito claro e preciso. Considero que as informações são também muito relevantes, uma vez que são utilizadas para todas as emissões. Pessoalmente, apenas te posso falar da rádio evidentemente, mas são essas informações que são comunicadas, e que são claras e pertinentes, que nos permitem avançar corretamente.

4- Consideras que o teu superior deve desempenhar um papel no processo de comunicação interna?

Devia e desempenha um papel, uma vez que está sempre ao corrente das informações

que devem ser divulgadas e, por conseguinte, é muito fácil de as obter. Está atualizado e, na realidade, quando existe uma dúvida ou uma questão, está lá para nos dar a resposta. Por conseguinte, desempenha, de facto, um papel no processo de comunicação interna. Estou convencida de que transmite todas as informações necessárias e, por vezes, quando recebemos mensagens de correio eletrónico com informações adicionais, dizemo-nos “Bem, isto não nos diz muito respeito” mas, de facto, quando refletimos, percebemos que temos realmente um superior que nos dá todas as informações de modo a garantir que não exista um pormenor em falha no que estamos a preparar para uma emissão. Coloca-nos verdadeiramente ao corrente de tudo, por vezes coloca-nos mesmo ao corrente de coisas que ultrapassam o nosso trabalho de modo a garantir que tenhamos todas as cartas na mão e que não deixemos escapar nada.

5- Consideras que a comunicação interna te ajuda a compreender os objetivos estratégicos da empresa? Em que medida esta compreensão influencia o teu trabalho?

Os objetivos estratégicos da RTL são comunicados, comunicam-nos números que, por vezes, nos escapam um pouco, mas tudo o que posso concluir é que é necessário redobrar os nossos esforços de modo a garantir que o trabalho seja bem feito, de modo a que nada seja esquecido, de modo a que não haja lacunas, não haja erros, de modo a que nada seja deixado ao acaso. Talvez haja outras conclusões a tirar, mas esta é mensagem que retenho. Penso que, ao receber estas informações sobre os objetivos estratégicos, o que podemos fazer é apenas tentar melhorar-se constantemente de modo a garantir que a casa RTL prospere cada vez mais.

6- Consideras dispor de informações suficientes sobre os objetivos estratégicos da RTL *Belgium* e a sua implementação na empresa?

Tudo isso continua a ser um pouco vago, talvez seja apenas culpa minha de não me interessar por tudo o que pode ser dito. Tenho um interesse distante, pessoalmente concentro-me no meu trabalho. Estou especialmente interessada nos números e na

posição da Bel RTL nas classificações e estou igualmente interessada na posição da RTL. Talvez me falte às vezes alguma informação, mas penso que não é a direção que está em causa. Sou eu que deveria procurar interessar-me um pouco mais, em especial ao que nos é enviado. Por exemplo, são enviados todos os resumos dos conselhos de administração. Nesses resumos falam dos objetivos estratégicos da empresa, do que está ou não está a correr bem e do que é necessário melhorar... Deveria ler um pouco mais, mas não penso que haja uma falta de informação. Penso, pelo contrário, que sou eu que não me interesso o suficiente pela informação. Mas as informações existem e são acessíveis. As atas de reunião do conselho de administração são publicadas em linha sempre que se realiza uma reunião e é possível ler a transcrição de tudo o que foi dito durante a mesma. Estas reuniões do conselho de administração realizam-se aproximadamente duas vezes por mês. Recebemos uma mensagem de correio eletrónico que nos informa que as atas estão disponíveis e podem ser consultadas na intranet.

7- A RTL *Belgium* desenvolveu um sistema de avaliação dos seus colaboradores suscetível de valorizar a excelência?

Os que estão sob contrato têm uma avaliação anual com o seu superior direto. Destas avaliações, pode resultar um prémio de acordo com os esforços realizados durante o ano e se foi possível contribuir com qualquer coisa suplementar para a RTL. Mas o trabalho é sempre valorizado, nomeadamente através desses prémios. Não existe qualquer regra oficial para recompensar a excelência mas, de um modo geral, é com os prémios. Sei que são também atribuídos prémios externos. Contudo, o superior felicita-nos sempre de forma não oficial, mas é sempre algo que se passa entre nós apenas.

8- Consideras que todas as tuas tarefas são pertinentes e importantes tanto para os teus colegas como para a própria organização?

Sim, apesar de apenas poder falar da rádio, porque é isso que faço. Mas penso que o meu trabalho serve os interesses da empresa uma vez que procuro fazer um bom produto acabado para a rádio e que este belo produto acabado para a rádio é ouvido por auditores que nos podem seguir e isso faz brilhar a empresa. A Bel RTL faz parte da RTL *Belgium*

e, por conseguinte, isso apenas pode fazer prosperar a empresa. No que diz respeito aos meus colegas, penso que veem e apreciam igualmente o meu trabalho.

9- Consideras que o teu trabalho é reconhecido ao seu justo valor, tanto pelos teus colegas como pelos teus superiores hierárquicos?

Sim, penso que sim. Sempre tive uma boa relação com os meus colegas e com a direção. Os diferentes superiores comunicam regularmente que estão satisfeitos com o meu trabalho e que este é sempre feito de forma muito profissional. Confiam-me cada vez mais tarefas, pelo que me parece que esta é uma forma de exprimir que o meu trabalho é correto e que é apreciado. É muito gratificante, porque eles não são avaros de elogios relativamente ao trabalho bem feito, pelo que é verdade que isto ajuda a manter-me motivada todos os dias.

10- Consideras que tens liberdade para realizar as tuas tarefas de forma autónoma?

Sim, sou relativamente livre. Em geral, para as emissões de rádio, indicam-me as pistas a seguir, o que devo entregar como trabalho final. Mas, para além disso, não vêm verificar o que estou a fazer por cima do meu ombro. Têm confiança suficiente em mim e permitem-me explorar toda a minha criatividade, sentir-me livre, sentir-me verdadeiramente autónoma e penso que estão satisfeitos com o trabalho. E quanto maior é a sua satisfação, maior é a sua confiança e mais tenho o campo livre. Dão-me as bases e eu forneço um produto do qual estão satisfeitos e, portanto, é perfeito.

11- Consideras ter oportunidades de crescimento na organização ?

Há sempre oportunidades de crescimento. No meu caso, sou assistente de produção e não existe verdadeiramente um lugar superior, com exceção da direção. Mas há sempre oportunidades de evolução, tanto no âmbito do meu trabalho como na empresa. Além disso, enviam-nos regularmente ofertas de emprego internas. Por conseguinte, procuram sempre favorecer o pessoal interno, talvez a fim de os fazer progredir, recrutando talentos e deixando-os progredir em diferentes setores. Vai fazer em breve 10 anos que trabalho

aqui e já progredi bastante. Vejo-o nas tarefas que me são confiadas e que são cada vez mais importantes. Confiam-me igualmente emissões que são cada vez mais importantes. Não sei de que forma gostaria que o meu trabalho evoluísse mas, de momento, estou muito satisfeita da fase em que me encontro. Nos próximos anos, verei como posso evoluir e sei que se falar disto com os meus superiores, em especial através das avaliações anuais, será possível encontrar qualquer coisa. Se tiver vontade de fazer outra coisa ou de ser promovida, sei que terei sempre uma orelha atenta e que será possível refletir sobre algo.

12- Dispões de todos os recursos materiais necessários para o desempenho das tuas funções? Podes contar com o apoio do teu superior, se necessário?

Sim, sempre. Se necessitar de material suplementar, vou pedi-lo e é encomendado. Se precisar de uma formação complementar, posso sempre pedi-la. Há cursos de formação internos e, por conseguinte, podemos sempre ter acesso. Sei que se precisar de qualquer coisa, agora não é o caso de momento, tenho tudo o que preciso, poderia sempre obter o apoio da direção. Têm sempre um ouvido atento a estas questões.

13- Tens orgulho em fazer parte da RTL *Belgium*?

Sim, estou verdadeiramente muito orgulhosa. Comecei aqui como estagiária no meu último ano de escolaridade e estava à procura de uma grande empresa. Uma vez que o meu último estágio era o mais longo, queria fazê-lo numa grande empresa com uma maior projeção e que representasse uma verdadeira marca. Pensei imediatamente na RTL *Belgium*. Por conseguinte, quando fui aceite, fiquei realmente feliz por ter alcançado esse objetivo. Queria trabalhar para uma grande empresa e é o caso, portanto continuo muito orgulhosa.