



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O papel da Comunicação Interna na Motivação de colaboradores no tempo da Pandemia Covid-19: Estudo de Caso Sonae Sierra (Lisboa)

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

Por

Margarida Pinho e Silva

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2022



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

O papel da Comunicação Interna na Motivação de colaboradores no tempo da Pandemia Covid-19: Estudo de Caso Sonae Sierra (Lisboa)

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

Por

Margarida Pinho e Silva

Sob orientação do Prof. Dr. José Manuel Seruya

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2022

Resumo

Com o aparecimento do vírus Covid-19 e com entrada numa crise de saúde pública global em 2020, o mundo como o conhecíamos mudou. As Organizações, por sua vez, foram alvo de uma mudança sem precedentes: alteraram-se as formas de trabalhar, alteraram-se as estratégias organizacionais, alterou-se o bem-estar dos colaboradores e, acima de tudo, alterou-se a forma de comunicar. Neste contexto inédito, a Comunicação Interna torna-se indispensável à gestão das Organizações, tendo como foco a dimensão humana – os seus colaboradores, o seu alinhamento e a respetiva potenciação de Motivação dos mesmos. A Comunicação Interna torna-se a arma das Organizações na tentativa de fazer chegar todas as informações necessárias e impulsionar a proximidade entre colaboradores e Organização, num momento onde a distância reinava. Este triângulo – Pandemia Covid-19, Motivação e Comunicação – com centro nas Organizações, representa um importante objeto de estudo da presente Investigação.

Neste sentido, a Comunicação Interna e o seu contributo para os níveis de Motivação dos colaboradores tem vindo a ser alvo de estudo pois as duas dimensões quando conjugadas, podem vir a trazer efeitos e resultados muito positivos às Organizações sendo transversais uma à outra e estando amplamente ligadas. Deste modo, a presente Investigação pretende estudar a relevância do papel da Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), durante o tempo de Pandemia Covid-19. Foi realizada uma Investigação com recurso a métodos qualitativos – através de Entrevistas Exploratórias ao *Head of Human Resources* e a *Coordinator of Employee Engagement* da Sonae Sierra – e recurso a métodos quantitativos para dados primários – através da realização de um Inquérito por Questionário aos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa).

Ao serem analisadas as perspetivas dos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) e a visão dos líderes de Comunicação Interna/Recursos Humanos da Sonae Sierra, observamos como a Comunicação Interna contribuiu em manter os colaboradores motivados e mobilizados.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Motivação; Pandemia Covid-19; Organizações

Abstract

With the emergence of the Covid-19 virus and the onset of a global public health crisis in 2020, the world as we knew it has changed. Organisations, in turn, have undergone unprecedented change: the ways of working have changed, organisational strategies have changed, the well-being of employees has changed, and, above all, the way of communicating has changed. In this unprecedented context, Internal Communication has become indispensable to the management of Organisations, focusing on the human dimension - their employees, their alignment and the respective enhancement of their motivation. Internal Communication becomes the weapon of the Organisations in an attempt to get all the necessary information and boost the proximity between employees and the Organisation, at a time when distance reigned. This triangle - Pandemic Covid-19, Motivation and Communication - with its centre in Organisations, represents an important object of study of the present Research.

In this sense, Internal Communication, and its contribution to the levels of Motivation of employees has been the subject of study because the two dimensions when combined, can bring effects and very positive results to organizations being transversal to each other and being widely connected. In this way, the present Research intends to study the relevance of the role of Internal Communication in the Motivation of Sonae Sierra (Lisbon) employees, during the time of the Covid-19 Pandemic. Research was carried out using qualitative methods - through Exploratory Interviews with the Head of Human Resources and the Coordinator of Employee Engagement at Sonae Sierra - and quantitative methods for primary data - through the completion of a Questionnaire Survey among Sonae Sierra (Lisbon) employees.

By analysing the perspectives of Sonae Sierra (Lisbon) employees and the views of Sonae Sierra's Internal Communication/Human Resources leaders, we observe how Internal Communication has contributed to keeping employees motivated and mobilised.

Keywords: Internal Communication; Motivation; Pandemic Covid-19; Organisations

Agradecimentos

Tive a sorte de percorrer este último ano acompanhada de pessoas extraordinárias, que tanto contribuíram para este projeto. A elas, gostaria de dedicar algumas palavras, expressando o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, agradecer à minha Família onde encontrei a exigência necessária e a confiança diária. Em especial aos meus Pais, que foram um apoio constante em todo o meu percurso académico. Obrigada por me transmitirem a importância da educação e por colocarem a minha sempre como prioridade.

Agradecer ao David, por ter sido porto-seguro em cada momento deste percurso. Obrigada pelas orientações, pelas horas dedicadas e pelas palavras de segurança e motivação que precisei de ouvir. Obrigada por zelares por mim.

Um obrigada às minhas amigas que me acompanharam, motivaram e me ajudaram a encontrar alegria no trabalho. Um obrigada especial à Mafalda Moura, por tanto me ter escutado, acompanhado e partilhado comigo cada momento.

Quero agradecer a todos os meus colegas da Sonae Sierra que se mostraram incansáveis em ajudar-me e apoiar-me. Em especial à minha líder, Filipa Oliveira, a quem agradeço todas as orientações. Exemplo de rigor, organização e serviço aos seus, fundamental nesta minha caminhada.

Por fim e não menos importante, um agradecimento muito especial ao meu Orientador, Professor Doutor José Manuel Seruya, por todo o carinho, dedicação e orientação. Obrigada pela disponibilidade desde o primeiro dia e pela confiança que me transmitia ao acreditar em mim. Para sempre uma referência de excelência, “eu sou porque tu és”.

Índice

Introdução	8
Capítulo I A Motivação nas Organizações	11
1.1 Definição do conceito de Motivação.....	11
1.2 Teorias da Motivação	14
1.2.1 Teoria Bifatorial de Herzberg (1966)	16
1.2.2 Teoria das Características do Trabalho - Hackman & Oldman (1980).....	17
1.2.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci (1985)	19
Capítulo II O papel da Comunicação Interna nas Organizações	24
2.1 Definição do conceito de Comunicação Interna.....	24
2.2 Os eixos de ação da Comunicação Interna.....	26
2.3 O contributo da Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores	30
Capítulo III Pandemia Covid-19 e os desafios na Comunicação Interna e na Motivação dos colaboradores	36
3.1 Contexto da Pandemia Covid-19.....	36
3.2 Impacto da Pandemia Covid-19 na Motivação dos colaboradores.....	37
3.3 Comunicação Interna em contexto de Pandemia Covid-19	39
Capítulo IV Metodologia	43
4.1 Problemática, Objetivos e Pergunta de Partida	43
4.2 Constructo Metodológico.....	44
4.2.1 Dados Exploratórios	46
4.2.2 Dados Primários	48
4.2.3 Dupla função Investigadora-Trabalhadora	52
Capítulo V Estudo de Caso: Sonae Sierra (Lisboa)	53
5.1 Introdução à Sonae Sierra	53
5.1.1 Sonae Sierra em contexto de Pandemia Covid-19	54
5.2 Análise dos Dados Exploratórios	60
5.3 Análise dos Dados Primários	67
5.4 Reflexão dos dados apurados e discussão	77
Conclusão	86
Referências Bibliográficas	89
Anexos	95
Anexo A – Entrevista Pedro Soveral Rodrigues	95
Anexo B – Entrevista Catarina Mena	105
Anexo C – Inquérito por Questionário aos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa)	109

Índice Ilustrações

Figura 1 - Teorias de Conteúdo em estudo.....	15
Figura 2- Teoria Bifatorial de Herzberg.....	17
Figura 3 – Teoria das Características do Trabalho de Hackman & Oldman.....	19
Figura 4- Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci.....	21
Figura 5 - Eixos da Comunicação Interna.....	27
Figura 6 - Logótipo e Posicionamento Sonae Sierra.....	53
Figura 7- Mensagem CEO (2020).....	55
Figura 8- Contingency Communications App.....	56
Figura 9- Amostra de resultado do "Offices Gradual Return afer isolation for Covid-19 Survey".....	56
Figura 10 - Sierra Horizons.....	57
Figura 11- Refeições preparadas para a Refood.....	57
Figura 12- Iniciativa We Share.....	58
Figura 13- Working From Home Community.....	59
Tabela 1 - Teorias de Conteúdo e respetivas características.....	21
Tabela 2 - Confronto entre a Teoria Bifatorial e os Eixos da Comunicação Interna.....	32
Tabela 3 - Confronto entre a Teoria das Características do Trabalho e os Eixos da Comunicação Interna.....	33
Tabela 4 - Confronto entre a Teoria da Autodeterminação e os Eixos da Comunicação Interna.....	34
Tabela 5 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra significativa.....	48
Tabela 6 - Cruzamento entre Teorias da Motivação e Eixos da Comunicação Interna e respetivas Questões para Inquérito por Questionário.....	50
Tabela 7 – Questões para Entrevistas Exploratórias.....	60
Tabela 8 – Médias Questão 1.....	69
Tabela 9 – Médias Questão 2.....	71
Tabela 10 – Médias Questão 3.....	73
Tabela 11 – Médias Questão 4.....	76
Gráfico 1 – Importância da Comunicação Interna e da Motivação.....	67
Gráfico 2 – Cruzamento entre Motivação e Iniciativas de Comunicação Interna.....	69
Gráfico 3 – Eixos da Comunicação Interna e respetiva concordância.....	71
Gráfico 4 – Cruzamento entre características da Motivação e respetiva concordância.....	73

Introdução

De todas as vertentes da Comunicação, a Comunicação Interna foi sempre aquela que despertou em mim maior interesse e desejo de compreendê-la mais a fundo. Pessoalmente, a riqueza que a Comunicação Interna traz às Organizações é notória, assim como aos colaboradores, na medida em que é ponte de informação e união. Uma vez que as pessoas e os que as move são também um tema de elevado interesse pessoal, percebi que a Comunicação Interna teria de ser o centro da minha Dissertação ligada, inevitavelmente, às pessoas.

Tendo ingressado no Departamento de Comunicação Interna da Sonae Sierra enquanto estagiária em dezembro de 2021, reconheci a oportunidade de aplicar os objetivos de investigação à amostra de colaboradores da Organização em Lisboa. Percebendo que estas estavam ainda a passar por um processo de mudança inédita - onde os colaboradores foram também muito impactados - e percebendo que a Comunicação Interna poderia ter desempenhado um papel importante no meio da situação - foi formulada a Questão de Investigação que rege o presente estudo: Teve a Comunicação Interna um papel estratégico na Motivação dos Colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), durante o período da Pandemia Covid-19? Para responder à presente Questão, será realizado um Estudo de Caso focado na Sonae Sierra (Lisboa).

Com o ano de 2020 veio também uma mudança sem precedentes para as Organizações. A Pandemia Covid-19 veio destabilizar a forma de funcionamento das mesmas, tal como veio romper com a rotina de trabalho de cada um. Por meio de práticas de distanciamento social, confinamento e trabalho remoto, houve inúmeras restrições aos comportamentos pessoais e relacionais nos indivíduos. Desta forma, as Organizações tiveram automaticamente de se adaptar à nova realidade que aparecera e de responder rapidamente à mudança inesperada da forma de trabalho a que sempre foram acostumados.

A pertinência de analisarmos na presente Investigação o conceito de Motivação com a Pandemia Covid-19, prende-se com o facto de o comportamento humano ser alterado conforme o contexto ao qual o colaborador está exposto. Sendo que o que uma Organização tem de mais importante são as suas pessoas - pois são estas que trabalham e agem todos os dias em conformidade com os objetivos e necessidades da mesma - a existência de boas práticas de Comunicação Interna que atuem como fator de Motivação

no trabalho é algo que deve ser prioritário. Desta forma, num contexto de imprevisão, torna-se importante que as Organizações se preparem internamente para as inúmeras mudanças que podem surgir. Assim, refletir sobre o papel que a Comunicação Interna e sobre os contributos da mesma, é relevante para compreendermos os seus efeitos e importância.

Assim sendo, a presente dissertação compreende duas partes principais – A estrutura Teórica e a Empírica – a primeira parte está constituída por três capítulos e a segunda constituída por dois. No primeiro capítulo, através do contributo de vários autores, é explicado o conceito de Motivação com foco organizacional. Uma vez que motivação vem desempenhar um importante papel na conduta do comportamento humano, é importante que as organizações dediquem tempo regularmente a olhar para as motivações dos seus colaboradores e, para isso, avançamos com a apresentação de três Teorias da Motivação de Conteúdo.

O segundo capítulo começará com uma breve contextualização do que é a Comunicação Interna, não só explicando o seu conceito e processo, mas também salientando a sua importância. Depois, entrando em maior detalhe no conceito, o foco serão os Quatro Eixos da Comunicação Interna, apresentando cada dimensão, operacionalização e enquadramento. Após compreendermos estes quatro focos de estudo por parte da Comunicação Interna, incorporamo-los na relevância de os integrar enquanto estratégia de Motivação dos colaboradores, percebendo a sua importância para os processos de Motivação e bem-estar dos colaboradores. Estando a Comunicação Interna e a Motivação amplamente ligadas uma à outra, faz sentido relacionar os Eixos da Comunicação Interna com as Teorias da Motivação e entender os seus possíveis efeitos.

O terceiro capítulo, que encerra a primeira parte da estrutura Teórica, reunirá os dois principais conceitos detalhados nos capítulos anteriores – Motivação e Comunicação Interna – no contexto da presente investigação – Pandemia Covid-19. Após uma breve contextualização do momento inédito com que as Organizações se depararam, torna-se imprescindível compreender os impactos desta transformação primeiramente na Comunicação Interna, seguido dos impactos da Pandemia Covid-19 na Motivação dos colaboradores.

O quarto capítulo abre a segunda parte da presente investigação, a Empírica. Neste capítulo irá ser detalhado a relevância do estudo, objetivos, questão de investigação e

ainda a metodologia escolhida. Tendo como amostra os colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), o Estudo de Caso centra-se no papel que a Comunicação Interna teve na Motivação dos colaboradores em contexto pandémico, surgindo então os três objetivos da investigação: i) Analisar o nível de relevância das iniciativas de Comunicação Interna da Sonae Sierra (Lisboa) para a Motivação dos colaboradores; ii) Compreender como é que estes se sentiram durante a Pandemia Covid-19 tendo por base as características das Teorias da Motivação e os Eixos da Comunicação Interna e iii) Contribuir com sugestões futuras para a Organização sobre boas práticas uma vez saídos da Pandemia. Juntos, os objetivos descritos levam-nos à Questão de Investigação que rege o presente estudo.

Para a investigação, o método escolhido foi primeiramente qualitativo e, posteriormente, quantitativo. De forma a compreender mais a fundo de que forma a Sonae Sierra (Lisboa) enfrentou os desafios que a Pandemia Covid-19 trouxe à Organização e para entender que papel tomou a Comunicação Interna no seu combate, irão ser realizadas duas entrevistas exploratórias a dois responsáveis pela Comunicação Interna da Sonae Sierra. Para fins de dados primários, será lançado um Inquérito por Questionário aos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), que irão fornecer informações indispensáveis para a compreensão da perceção dos mesmos face ao contexto pandémico.

Por fim, o quinto e último capítulo apresentará o Estudo de Caso da Sonae Sierra (Lisboa). Após uma contextualização da Organização – estratégia, missão, valores e as suas práticas durante a Pandemia Covid-19 – os dados exploratórios e os dados primários serão apresentados e analisados. O cruzamento dos dados apurados juntamente com as considerações resultantes da revisão de literatura, permitir-nos-ão realizar uma reflexão sobre cada um dos objetivos propostos à presente investigação e ajudando à realização de conclusões estruturadas sobre a problemática, respondendo à Questão de Investigação e dando pistas para futuros estudos.

Capítulo I | A Motivação nas Organizações

1.1 Definição do conceito de Motivação

Etimologicamente, a palavra Motivação vem de Motivo, que no latim significa “movere” sendo que o conceito é visto como a ação de uma determinada atividade em prol de alcançar uma meta ou objetivo (Eccheli, 2008). Oliveira (2010), complementa a afirmação dizendo que o desencadear dessa ação pode surgir de uma necessidade ou desejo que rapidamente se torna o fator de motivação para satisfação de uma ação.

Ao abordarmos o tema das Motivações no Trabalho, e de acordo com o contexto pandêmico em que esta Dissertação assenta, é importante reforçar que as Organizações estão em constante mudança e este fator pode influenciar o estudo da Motivação. Como tal, esta tem ganho proeminência, sendo encarada pelas Organizações como sendo uma vontade de agir decorrente de um determinado impulso por desejo ou necessidade, satisfazendo assim essa carência.

Pinder (1998), um dos principais autores deste tema, caracteriza a Motivação como “o conjunto de forças que tem origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho determinando a sua forma, intensidade e duração”.

Segundo Chiavenato (2004), justifica a pertinência deste estudo dizendo que as Motivações Individuais estão intrinsecamente ligadas com as Motivações no Trabalho, uma vez que juntas são uma ponte para alcançar objetivos organizacionais e estão de braço dado – “É o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais”.

Brunelli (2008), vem reforçar esta afirmação ao dizer que a Motivação é fundamental no âmbito de gestão das organizações. Tão fundamental que, segundo Chiavenato (2011), quem está na chefia deverá entender a forma como os seres humanos se comportam e usar a Motivação como ferramenta para aumentar os níveis de satisfação dentro das Organizações.

Cunha et al (2016) leva-nos a olhar para a Motivação como um fator importante nas Organizações uma vez que esta é o mecanismo de conduta que leva os colaboradores a agir de uma determinada forma a um determinado objetivo e/ou tarefa.

Já Robins & Judge (2018), definem Motivação como todos aqueles processos que explicam o que move um individuo a atingir um certo objetivo. Vão mais a fundo na Motivação Organizacional dizendo que esta preocupa-se com o esforço para alcançar objetivos da Organização, refletindo o seu interesse e satisfação resultando num comportamento positivo.

Nesta linha de pensamento, podemos então afirmar que a Motivação pode ser vista como um estímulo que irá orientar o ser humano e, neste caso, o colaborador a ter um determinado tipo de comportamento. Enquanto estímulo, a Motivação pode ser dividida em dois grupos sendo estes a Motivação Intrínseca e a Motivação Extrínseca.

Cunha et al (2016), em conformidade com a afirmação anterior, diz que a Motivação pode atuar e dividir-se em duas vertentes, sendo que caracteriza a Motivação Intrínseca como todas aquelas ações que são estimuladas pelo entusiasmos e satisfação de quem a está a executar.

De acordo com Ryan & Deci (2000), autores com um papel importante na definição de Motivação através da Teoria da Autodeterminação, consideram que a Motivação Intrínseca pode ser encarada como a realização de uma atividade pela satisfação que ela irá trazer e não pela possível consequência dessa ação. Dá-se quando um fator intrínseco motiva uma pessoa a agir pelo sentimento que daí deriva, ao invés de fatores externos como pressões, ou recompensas.

Fachada (2012), está alinhado com os autores ao argumentar que aqueles que são movidos pelos fatores intrínsecos são as pessoas que querem realizar determinada ação unicamente pelo prazer e satisfação que lhes pode dar, preenchendo inteiramente as necessidades pessoais.

Podemos assim concluir que falamos de Motivação Intrínseca quando se exerce uma atividade para puro usufruto. Nestes casos, está-se a fazê-lo porque se está intrinsecamente motivado. A Motivação surge inteiramente do interior e não do desejo de ganhar algum tipo de recompensa externa. Ainda assim, não significa que os

colaboradores que possuem maior Motivação Intrínseca não tenham recompensas. Apenas significa que essas ações irão desenvolver a criação de emoções positivas a quem está a exercer essa atividade.

Do outro lado, temos a Motivação Extrínseca que, segundo Cunha et al (2016) refere-se quando uma pessoa tem um determinado comportamento ou ação em prol de uma recompensa. Ryan & Deci (2000), explicam que a realização dessa mesma ação não trará nenhum tipo de satisfação à pessoa, ao contrário da Motivação Intrínseca. Desta forma, caracterizamos Motivação Extrínseca como todos os fatores externos que movem o ser humano.

Com estas duas variações da Motivação humana, conseguimos concluir que a Motivação é uma força que nos é inerente e nos leva a tomar certo tipo de atitude ou comportamento de forma a alcançar um objetivo. Dada a sua natureza comportamental e momentânea, Rocha (2010) descreve a Motivação como sendo um processo de grande complexidade e não individual, uma vez que existem vários fatores que alteram e formulam os nossos desejos e objetivos. A Motivação resulta, então, da interação humana com a realidade vivida de momento. Marco et al (2018) vem defender a mesma ideia ao dizer que a Motivação varia consoante as emoções, tempo, espaço, desejos e procuram sempre uma experiência positiva (tanto a Intrínseca como a Extrínseca).

Comparando os dois tipos de Motivação, Amabile (1993) faz uma boa análise de ambas ao comparar a definição de cada uma na vertente do trabalho. De um lado coloca a Extrínseca, que a define quando os colaboradores se envolvem na tarefa que estão a desempenhar com o fim de atingirem um objetivo extratrabalho. Do outro, analisa a Intrínseca dizendo que se dá quando os colaboradores sentem prazer e satisfação durante a realização da tarefa propriamente dita.

Uma vez que Motivação vem desempenhar um importante papel na conduta do comportamento humano, é importante que as organizações dediquem tempo regularmente a olhar para a Motivação dos seus colaboradores. Partindo deste pressuposto, que a Motivação é uma condição fundamental para o bom funcionamento da organização – uma vez que ajuda à obtenção de resultados e objetivos – esta deve ter como prioridade na sua estratégia organizacional, procurar identificar a Motivação das suas pessoas. De acordo com Ferreira, Neves & Caetano (2001), o bom funcionamento de uma Organização pode

ser vista como consequência de colaboradores motivados visto que estes determinam o esforço colocado em cada comportamento.

Contudo, trata-se de um desafio exigente uma vez que cada colaborador tem uma postura e atitude única e pessoal. Ora, se em relação à Motivação Intrínseca o seu controlo depende sobretudo do sujeito em questão, das suas convicções e interesses – tratando-se de uma dimensão que a organização não controla – também na Motivação Extrínseca a Organização enfrenta desafios.

Segundo Cunha et al (2016), enquanto a Motivação Intrínseca tende-se a prolongar no tempo, a Extrínseca altera-se com maior facilidade e maior velocidade aquando obtenção de recompensas ou fatores externos desejados. Na mesma linha de pensamento, Andrade (2017) diz que a Motivação é um estado em constante mudança, uma vez que desejos, necessidades ou interesses variam de acordo com o a situação atual do colaborador.

1.2 Teorias da Motivação

No Século XX, a Motivação foi objeto de estudo para muitos investigadores que procuram explicar o seu conceito através de Teorias. Uns focam-se mais em variáveis comportamentais, outros espaciais, mas todos com o mesmo fim: entender quais os fatores que influenciam a Motivação. Como dizem Boas, Esteves & Ferreira (2006), a razão de haver várias teorias e diversos estudos sobre este processo motivacional, não significa que a veracidade científica de cada um perca valor. A chave está em analisarmos como complementos das demais e saber relacioná-las. Sendo o conceito de Motivação multidimensional, que acarreta com diversas variáveis e dimensões, é difícil chegar a um único consenso teórico. No entanto, ao analisarmos-las de forma complementar, é possível agrupar as teorias de acordo com os as suas características e fatores.

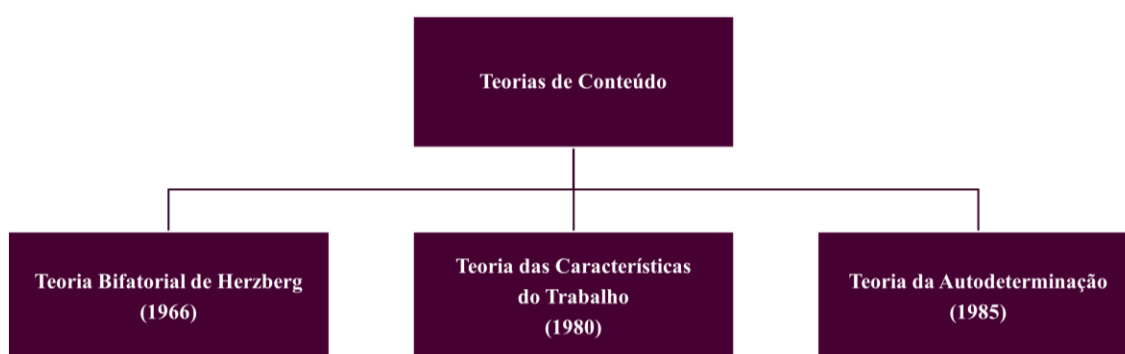
Assim, começo por explicar que existem dois tipos de Teorias da Motivação: as de conteúdo e as de processo, sendo que as que são pertinentes para o presente estudo de investigação encontram-se dentro das Teorias de Conteúdo.

Por um lado, as Teorias de Processo são aquelas que se focam, como o nome diz, no processo de Motivação de um determinado indivíduo. Estas vão desde o início em que o estímulo da Motivação é iniciado até à forma como termina, passando por todas as variáveis da conduta.

Do outro, temos as Teorias de Conteúdo que Neves (2011) as distingue como aquelas que pretendem compreender as variáveis de Motivação Intrínsecas que estão dentro de cada indivíduo – explicando o contributo das mesmas para o impulso de ação que este irá ter, procurando a satisfação ao realizá-la.

Cunha et al (2016), distingue-as através de duas perguntas. Relativamente às Teorias de Processo, estas procuram responder a “Como se cria e sustenta a Motivação ao longo do tempo?”, enquanto as Teorias de Conteúdo respondem a “O que motiva as pessoas?”. Desta forma, é nos possível concluir que as Teorias de Processo se centram nos processos cognitivos que irão ter algo que ver com o estímulo desencadeado para a realização de uma determinada ação, procurando aprofundar o comportamento do indivíduo. Já as Teorias de Conteúdo centram-se apenas nos fatores que vão desencadear esse estímulo, pré-processo. Este segundo grupo de teorias irá ser o centro do meu estudo, uma vez que se centram nos fatores motivacionais que têm interesse para a Investigação – sendo que este grupo teórico se relaciona com as Motivações Intrínsecas.

Figura 1 - Teorias de Conteúdo em estudo



Elaboração Própria

1.2.1 Teoria Bifatorial de Herzberg (1966)

A Teoria de Conteúdo de Herzberg contempla dois tipos de necessidades que afetam a Motivação, sendo que ambos possuem efeitos diferentes e são independentes um do outro. O autor procurava reconhecer as consequências certos tipos de contexto na vida de um colaborador, de forma a determinar os fatores concretos que levavam este a sentir-se satisfeito ou não no ambiente organizacional. Estes dois grupos que analisam o comportamento motivacional nas organizações são:

Necessidades Motivacionais - Também conhecido por fatores de Motivação Intrínseca, são aqueles que se relacionam diretamente com a natureza do trabalho e permitem uma satisfação de longo prazo (Cunha et al 2016). Desta forma, estas necessidades estão ligadas com a tarefa que o colaborador exerce resultando numa positividade geral própria. Dentro deste grupo, estão inseridos os fatores de Sentimento de Realização; Reconhecimento; Responsabilidade e Crescimento.

Necessidades Higiénicas – Este grupo inclui fatores de Motivação Extrínseca, que visam atingir recompensas quando uma determinada tarefa se dá por completa. Estas necessidades complementam-se com fatores como Relação com o Chefe; Relação com os Colegas; Condições de Trabalho.

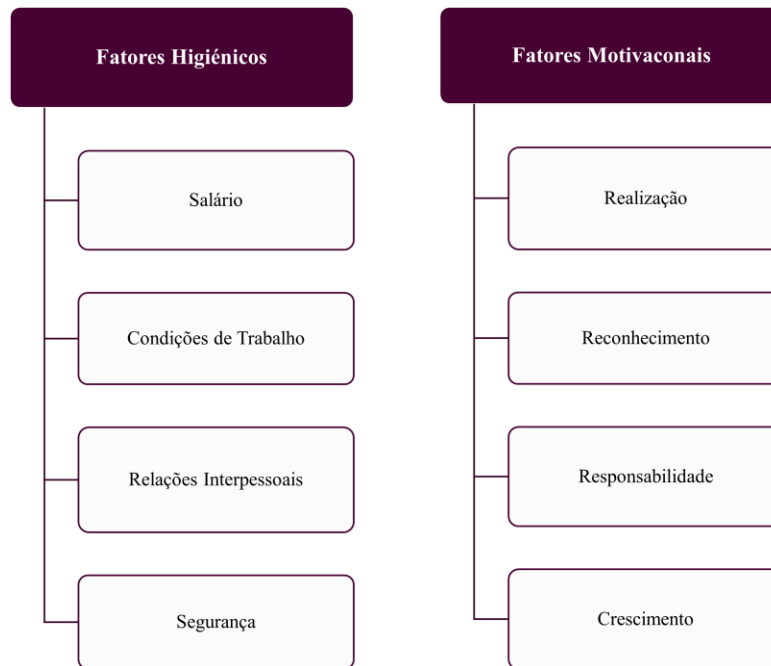
Desta forma, podemos facilmente relacionar as Necessidades Motivacionais com o conceito de Motivação Intrínseca anteriormente analisado e as Necessidades Higiénicas com a Motivação Extrínseca. Contudo, ao observar a atual Teoria, surge um novo conceito que é pertinente referir, diferenciando-o do de Motivação: Satisfação.

A Satisfação, da mesma forma que a Motivação, está dependente de fatores externos e internos. Ramos (2009), identificam o conceito como sendo um estado psicológico/emocional que está diretamente associado ao contexto de trabalho. Robbins & Judge (2018) caracterizam Satisfação Organizacional como um sentimento positivo sobre um trabalho resultante de uma avaliação das suas características. Os autores ainda nos explicam que, na Teoria Bifatorial, Herzberg, não sugere que o oposto de Satisfação seja necessariamente a Insatisfação, defendendo que ainda que uma determinada tarefa não tenha características insatisfatórias não é razão direta para o tornar satisfatório.

Assim, é possível resumir a Teoria Bifatorial de Herzberg por um lado através dos Fatores Higiénicos que, quando presentes, evitam todo o tipo de comportamentos e

estados psicológicos negativos, mas não produzem necessariamente positividade no colaborador; por outro os Fatores Motivacionais que, exatamente ao contrário, geram comportamentos positivos mas não excluem os negativos. Uma vez que o presente estudo se centra em Fatores Motivacionais, serão esses que teremos em conta na Investigação.

Figura 2- Teoria Bifatorial de Herzberg



Elaboração Própria

1.2.2 Teoria das Características do Trabalho - Hackman & Oldman (1980)

Hackman & Oldman trazem uma possível resposta para tentar descobrir quais são os fatores de Motivação Intrínseca dos colaboradores, uma vez que a Satisfação se dá quando a tarefa é bem realizada. O que faz, então, os indivíduos de uma organização, serem mais tendenciosos para uma tarefa ou para outra, de acordo com as suas características? (Cunha et al 2016)

Os autores procuram, então, encontrar os fatores motivacionais que deveriam estar presentes numa determinada forma de trabalho, para que mantenha os colaboradores motivados. Desta forma, a estrutura apresentada por Hackman & Oldman representa-se

como importante a todas as Organizações, uma vez que indicam estados organizacionais de Motivação, Satisfação e Desempenho (Gomes, Asseiro & Ribeiro, 2013).

A Teoria sugere que existem três condições imprescindíveis para que se motive um colaborador na Organização: conhecimento de resultados, sentido de responsabilidade e experienciar sentido ao realizar a tarefa (Hackman & Oldman 1980). No entanto, estes três estados psicológicos – como os autores denominam – são inerentes aos indivíduos logo, não são manipuláveis. O que é realmente necessário para compreender o que motiva o colaborador, são as características do trabalho pois estas são mensuráveis e objetivas – aumentando a Motivação. Para isto, os autores defendem cinco características:

- Variedade do Trabalho: *O nível no qual um trabalho requer uma variedade de atividades diferentes na realização do trabalho, envolvendo o uso de uma série de diferentes capacidades e talentos da pessoa* (Hackman & Oldman 1980).

- Identidade: *O nível no qual um trabalho requer a conclusão de um "todo" e de um trabalho que seja identificável, ou seja, fazer um trabalho do princípio ao fim com um resultado visível* (Hackman & Oldman 1980).

- Significado do Trabalho: *O nível ao qual o trabalho tem um impacto substancial na vida de outras pessoas, quer estas se encontrem na organização ou no mundo em geral* (Hackman & Oldman 1980).

- Autonomia: *O modo como o trabalho proporciona liberdade significativa, independência e discricção ao indivíduo na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados na sua execução* (Hackman & Oldman 1980).

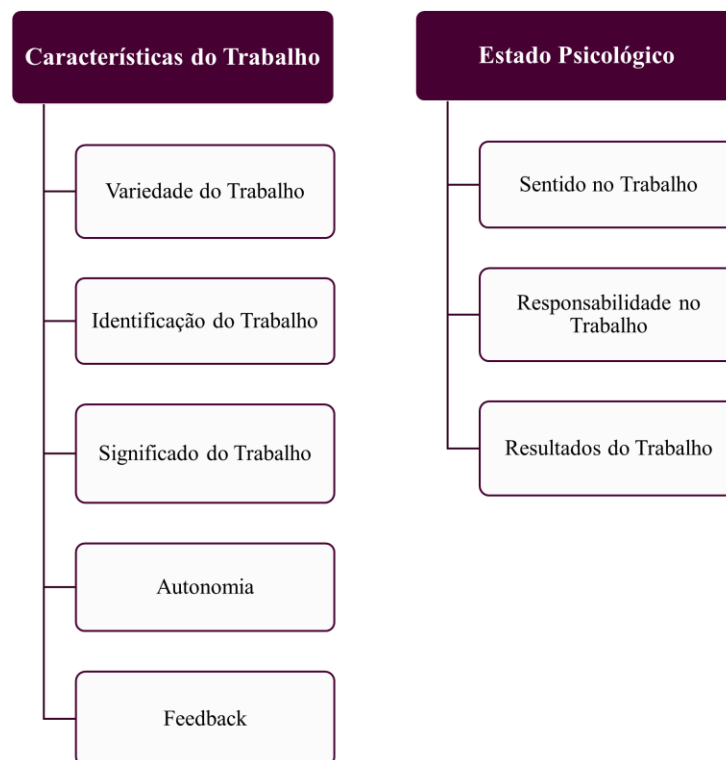
- Feedback: *O nível de realização das atividades de trabalho exigidas pelo trabalho fornece ao indivíduo informações diretas e claras sobre a eficácia do seu desempenho* (Hackman & Oldman 1980).

Deste modo, é-nos possível relacionar os três estados psicológicos com as 5 características do trabalho sendo que o conhecimento de resultados se relaciona com o feedback, o sentido de responsabilidade com a autonomia e a experiência de sentido com a variedade no trabalho, identidade e significado do trabalho. Segundo Gomes et al (2013), o significado do trabalho que advém da variedade, significado e identidade da tarefa remetem-nos para a experiência percebida do significado do trabalho para o

colaborador; a responsabilidade do trabalho, advém da autonomia que nos remete para a experiência compreendida da responsabilidade intrínseco ao desempenho da função para o colaborador e, por fim, o conhecimento dos resultados que ocorre através do feedback, remete-nos para a experiência percebida que o feedback inerente ao desempenho da função fornece ao colaborador

Ainda assim, Cunha et al (2016) chama-nos à atenção ao dizer que mesmo que uma determinada função ou tarefa possua todas estas características, se o colaborador estiver insatisfeito com o contexto, dificilmente responderá de forma positiva. Nestas situações, os indivíduos não estão tão interessados nos fatores de motivação, Mas sim nos higiênicos.

Figura 3 – Teoria das Características do Trabalho de Hackman & Oldman



Elaboração Própria

1.2.3 Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci (1985)

A teoria da autodeterminação é uma teoria empírica do comportamento humano e desenvolvimento da personalidade que examina como os aspetos biológicos, sociais e as condições culturais reforçam ou prejudicam as capacidades humanas inerentes ao

crescimento psicológico, à Motivação e ao bem-estar. A investigação tem, assim, um foco crítico sobre fatores, tanto intrínsecos ao desenvolvimento individual como dentro de contextos sociais, que facilitam a vitalidade, a Motivação, a integração e bem-estar, e, alternativamente, aqueles que contribuem para o esgotamento, fragmentação, comportamentos negativos e de infelicidade (Deci & Ryan, 2000). A Teoria propõe, segundo Robbins & Judge (2018), que os colaboradores preferem sentir que possuem controle sobre as suas tarefas e ações.

Os autores identificaram três necessidades psicológicas inerentes que são essenciais para facilitar o bom funcionamento das propensões naturais para o crescimento e integração, bem como para o desenvolvimento social e Motivação: autonomia, competência e relacionamento.

A necessidade de autonomia implica experiências de vontade, escolha e autenticidade nas próprias ações. A frustração da autonomia implica a experiência de se sentir controlado ou coagido a agir de determinadas formas (Vermote et al., 2021).

Relativamente ao fator da Competência, a satisfação destas ocorre através do domínio das tarefas, da realização de objetivos e da plena utilização e desenvolvimento das competências dos indivíduos.

Quanto ao terceiro fator basilar da Teoria da Autodeterminação, o relacionamento liga-se com a experiência de pertença e de reciprocidade e, contrariamente, a frustração do relacionamento envolve a experiência da rejeição, solidão e desconexão.

De acordo com Deci & Ryan (2000), embora a Motivação seja frequentemente tratada como uma construção singular, mesmo uma reflexão superficial sugere que as pessoas são motivadas a agir devido a fatores de naturezas muito diferentes, resultando em experiências e consequências variadas. As pessoas podem, assim, ser motivadas porque valorizam determinada atividade ou função ou porque existe uma força externa.

Deste modo, um dos principais objetivos da Teoria é fornecer uma abordagem mais diferenciada ao conceito, percebendo que tipo de Motivação está em causa num dado momento e identificar consequências específicas que advêm da individualidade de cada uma, podendo esta ser a Motivação Intrínseca ou Extrínseca, anteriormente abordadas. Assim, a Teoria da Autodeterminação também reconhece que a maioria dos comportamentos são motivados por diversos tipos de Motivação e que os colaboradores

que sentem que controlam as suas tarefas são suscetíveis de estarem mais motivados no seu trabalho e mais empenhados com a sua Organização.

Figura 4- Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci



Elaboração própria

Para esta investigação, foram abordadas três Teorias da Motivação que estudam a Motivação, defendendo os fatores que levam os colaboradores a terem determinados comportamentos, contribuindo para a compreensão da conduta humano bem como a sua Motivação. Por esta razão, é pertinente analisar as três e ver em que pontos se cruzam e, para isso, procuramos relacionar os conceitos que se interligam entre si na sua definição e sentido:

Tabela 1 - Teorias de Conteúdo e respetivas características

Teoria Bifatorial	Teoria das Características do Trabalho	Teoria da Autodeterminação
Realização	Variedade do trabalho	Autonomia
Reconhecimento	Significado do trabalho	Competência
Responsabilidade	Identidade	Conexão
Crescimento	Autonomia	
	Feedback	

Elaboração própria

Explicando detalhadamente o raciocínio de análise, começo pelo primeiro grupo que se encontra a azul: Variedade e Significado do Trabalho; Identidade (Teoria das Características do Trabalho); Realização (Teoria Bifatorial) e Competência (Teoria da Autodeterminação).

As primeiras três características relacionam-se com o Estado Psicológico do Significado que, por sua vez, tornam-se fatores motivacionais quando se coloca em prática as Competências que a ação de uma tarefa requer. Assim, o resultado irá ser visível e será uma mais-valia para a Organização. A Realização (Teoria Bifatorial), fazer-se-á sentir quando a tarefa estiver completa e com bons resultados – algo que só será possível através das Competências (Teoria da Autodeterminação) postas em prática. Desta forma, e como fio condutor, as três teorias relacionam-se quando se dá o seguinte processo – O colaborador possui variadas competências que o farão realizar com sucesso um trabalho que, uma vez terminado, sentirá um sentimento de satisfação, pertença e identidade.

Quanto ao segundo grupo de análise, temos os conceitos de Autonomia – que estão presentes tanto na Teoria das Características do Trabalho como na Teoria da Autodeterminação – e o conceito de Responsabilidade (Teoria Bifatorial). A Autonomia, estando relacionada com o nível de independência na realização de um trabalho, está diretamente ligada à Responsabilidade – dever sobre as próprias ações ou comportamentos. Os dois conceitos estão inerentes um ao outro uma vez que com a Autonomia advém a Responsabilidade.

Por fim, analisando o terceiro grupo, temos os seguintes conceitos: Feedback (Teoria das Características do Trabalho); Reconhecimento e Crescimento (Teoria Bifatorial) e Conexão (Teoria da Autodeterminação). Facilmente as noções aqui referidas se interligam, uma vez que para um processo de Motivação derivado de fatores de Reconhecimento e Crescimento pode ser estimulado por práticas de Feedback por parte da Organização. Este último, estando relacionado com a informação recebida sobre o progresso/desempenho de uma tarefa, é igualmente uma forma de conexão entre colaboradores/chefias e, portanto, uma ótima forma fomentar o relacionamento entre todos.

Desta forma, é-nos possível afirmar que as Teorias da Motivação, ainda que distintas, relacionam-se entre si nos seus respetivos conceitos. Não são individuais nem

devem gerar uma interpretação única sobre cada uma, mas sim analisá-las como complementos para uma abordagem à Motivação mais enriquecida.

Sendo que a chave das Organizações está nas suas pessoas e a Comunicação é a ponte entre elas, nasce a importância de aprofundarmos qual o seu papel na Motivação dos colaboradores. Desta forma, o próximo capítulo surge a fim de perceber qual é o papel estratégico da Comunicação Interna para que a Motivação dos colaboradores seja potenciada e, ainda, entender que efeitos pode ter.

Capítulo II | O papel da Comunicação Interna nas Organizações

2.1 Definição do conceito de Comunicação Interna

Uma vez que são as pessoas que formam a Organização, estas são fundamentais para que os objetivos estratégicos organizacionais sejam alcançados. Enquanto seres humanos, têm a necessidade do relacionamento e da conexão a fim de se tornarem motivados nas suas tarefas, como analisado no capítulo da Motivação. Surgindo esta necessidade de interação social, a comunicação é a ponte para a criação de relação entre colaboradores e Organização (Langer & Leahy, 2014).

Para aprofundar o conceito de Comunicação Interna e irmos ao centro daquilo que ela representa, interessa recuarmos aos primórdios da origem da palavra Comunicação que vem da expressão “*communis*”, do latim “pôr em comum”. Assim, podemos afirmar que, etimologicamente, a palavra Comunicação representa a partilha de uma determinada informação e o seu entendimento, normalmente entre duas ou mais pessoas que se representam como o emissor da mensagem e o recetor da mesma.

Robbins & Judge (2018), no seguimento ainda da procura da definição de Comunicação, vão ao encontro da origem do conceito dizendo que esta começa por ser a codificação de uma consideração do tal “emissor”, que será estruturada na proliferação de um comunicado ao “recetor”. Esta partilha de mensagem pode ser feita por diversos canais de comunicação, dos quais indicaremos mais à frente no presente capítulo. A Comunicação só é realizada com sucesso quando a descodificação da mesma for bem feita pelo recetor.

Desta forma, a Comunicação torna-se um processo fulcral para os colaboradores que, por sua vez, fazem com que seja importante também para o bom funcionamento de uma Organização. É através da Comunicação que existe a transmissão de mensagens, significados e ideias transpondo-se, segundo os autores, na descodificação da informação. Uma vez que todo este processo só é possível através de pessoas e que tem, indiscutivelmente, de existir uma interação entre estas, é possível dizer que a Comunicação é um processo comportamental relacional, como iremos investigar.

Para reforçar esta afirmação, Camara, Guerra & Rodrigues (2007) diz-nos que o processo de Comunicação deverá ser compreendido enquanto um sistema de interações, onde emissor e recetor partilham significado e mensagens criando um comportamento de

interinfluência. Uma vez que este circuito de Comunicação é feito através de pessoas, colaboradores e chefias de uma Organização, a Comunicação Interna desta torna-se um elemento estratégico de relacionamento e integração de todos.

Assim sendo, O'Murchú (2015) afirma que o propósito fundamental da Comunicação Interna é alinhar os colaboradores de uma Organização com os seus propósitos, objetivos e estratégia, de forma que estes sintam que têm uma responsabilidade para com ela. Desta forma, a Comunicação Interna desempenha um papel determinante para o reforço da ligação inter-relacional tanto entre colaboradores entre si, como entre colaboradores e a Organização (Brandão, 2013).

Também Camilo-Alves & Pinto (2014) defendem o mesmo, dizendo que a Comunicação Interna é um pilar basilar para a união dos colaboradores e fazê-los sentir parte de um todo, motivando-os a atingir os objetivos da Organização. Por esta razão, os autores expõem a importância deste processo devido à existência de emoções entre colaboradores e consequente criação de relação (negativa ou positiva), indo muito mais além de uma simples emissão/receção de mensagens.

Welch e Jackson (2007) seguem a ideia dos autores anteriores ao afirmarem que na definição do conceito de Comunicação Interna, o termo de relacionamento não pode estar desassociado, uma vez que tanto os colaboradores como a própria Organização são partes interessadas a uma coesão para o alcance de objetivos e estratégias. Rego (1986), sustenta os autores ao defender que a Comunicação Interna organizacional é fundamentalmente sustentada por interações de partilha de informação em que envolvem os colaboradores e reforçam a missão/valores da Organização. Desta forma, o autor denomina o processo de Comunicação Interna de “Socialização Organizacional”.

Uma vez que para o bom funcionamento de uma Organização as tarefas à responsabilidade dos colaboradores têm de ser superadas com sucesso, é-nos possível entender a Comunicação Interna como o núcleo central de uma Organização, tornando-se a sua essência. Esta ideia parte dos autores Rogala & Bialowas (2016), ao defenderem que para que o sucesso seja alcançado, é necessário um fluxo de informação partilhada e consequente Comunicação Interna clara. No entanto, só é possível que o processo entre emissor e recetor seja eficiente se quem estiver à frente da partilha de mensagens esteja consciente dos objetivos e componentes da Comunicação Interna.

Partindo para a investigação dos objetivos da Comunicação Interna, Brandão & Portugal (2015) referem cinco, entre eles:

- i) Contribuição para elevar os níveis de Motivação dos colaboradores;
- ii) Reforço dos níveis de Segurança dos colaboradores;
- iii) Identificação de Missão, Valores e Estratégia da Organização pertencente;
- iv) Reforço da função, responsabilidade e papel de cada colaborador;
- v) Exposição do papel da Organização para o público exterior.

Já Welch & Jackson (2007) defendem que os objetivos da Comunicação Interna devem abranger os seguintes campos:

- i) Proporcionar proximidade relacional entre colaboradores;
- ii) Promoção de relação entre colaborador vs. Organização;
- iii) Consciencialização para mudanças e inovação;
- iv) Preparação de aumento de produtividade aquando mudanças.

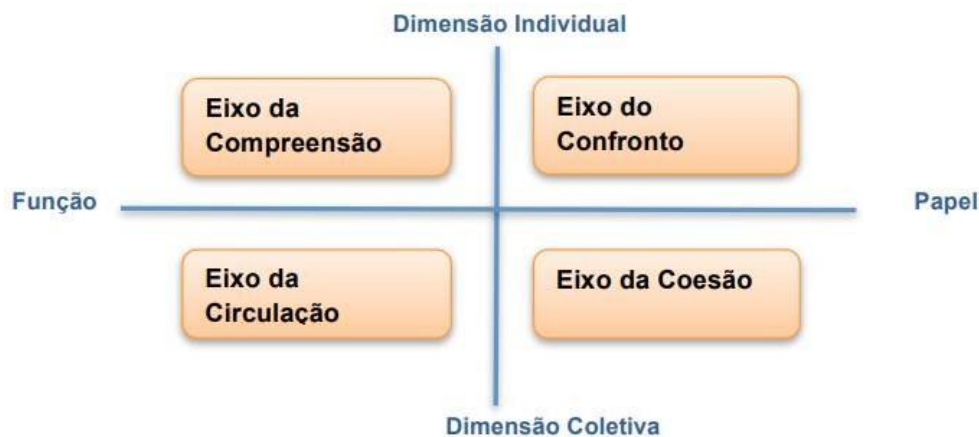
Deste modo, uma Organização ao desenvolver uma Comunicação Interna assente nos objetivos acima descritos, irá permitir a construção e consolidação de pontes que fortificam o envolvimento dos colaboradores com o seu local de trabalho. Sendo a Comunicação Interna, como observado, um conjunto de sucessivas interações e de partilha de informações, torna-se a arma mais poderosa de uma Organização por estar assente num objetivo de coerência e socialização.

2.2 Os eixos de ação da Comunicação Interna

Para a presente Dissertação irei basear-me no estudo feito por Almeida (2013), pertinente pela sua visão das finalidades da Comunicação Interna na Motivação, por sua vez assente nas alegações de Boneu & Henriet (1990). Os autores defendem que a Comunicação Interna não deve ser compreendida como ato isolado, mas como um ato de comportamento grupal, uma vez que nele está compreendido o diálogo, a partilha de informação e as relações interpessoais como já nos foi possível observar acima. Neste seguimento, são apresentados quatro eixos da Comunicação Interna que juntos representam a relevância desta para a estratégia da Comunicação dentro da Organização. Ressalvamos que os Eixos apresentados, da mesma forma que as Teorias de Motivação,

não devem ser analisados de forma única, mas sim como Eixos complementares uns aos outros. São estes:

Figura 5 - Eixos da Comunicação Interna



Fonte: Almeida (2013)

Observando detalhadamente a Figura 5, vemos que está dividida em quatro vertentes, sendo estes o Papel/Função e Dimensão Individual/Dimensão Coletiva. A primeira dupla liga-se com o cargo que o colaborador desempenha e com as tarefas que está a assumir concretamente, enquanto a segunda dupla relaciona-se com, como o nome indica, para uma dimensão mais individualista ou mais grupal. O objetivo da integração dos 4 eixos da Comunicação Interna em cada uma destas vertentes passa por garantir que juntos, criam um sistema coerente e complementar. Desta forma, iremos analisar cada um dos Eixos mais detalhadamente:

- **Eixo da Compreensão:** A Comunicação Interna, seguindo a finalidade da Compreensão, ganha valor no aspeto formativo. Uma vez que a sua função é comunicar internamente, se for bem-sucedida na interação de Compreensão, torna-se uma mais-valia para que os colaboradores compreendam a sua função, tarefas e todas as informações necessárias ao cumprimento de objetivos – melhorando assim o próprio sucesso da Organização;

- **Eixo do Confronto:** Posicionado na vertente individual e estando relacionado com o Papel que o colaborador tem, este Eixo assume a importância da sua tarefa para a

Organização e prioriza isso mesmo, rejeitando o nível de igualdade de todos os colaboradores e defendendo que existem vários tipos de papel/funções na mesma Organização.

- Eixo da Circulação: Este é Eixo que complementa o da Compreensão, mas numa vertente coletiva. Relaciona-se com as condições favoráveis à circulação de mensagens e informações. Ou seja, quantifica-se com o sucesso ou não da transmissão emissor/recetor.

- Eixo da Coesão: Este é o Eixo que nos faz compreender a finalidade relacional que a Comunicação Interna tem. Como já nos foi possível perceber ao longo da investigação que a Comunicação Interna tem o poder de unir e criar proximidade entre colaboradores/Organização, este Eixo é mais uma defesa a essa afirmação. Os autores mostram que mais que partilhar informações ou colocar em comum ideias ou pensamentos, a Comunicação Interna tem também a finalidade de fazer com que os colaboradores trabalhem para os mesmos objetivos da Organização, transmitindo esta os seus valores, missão e estratégia.

Em síntese, Boneau & Henriet (1990) propõem estes 4 Eixos da Comunicação Interna para gerar uma Comunicação Interna mais eficiente e de forma que a Organização possa também gerir eficazmente as suas pessoas. Reforçamos que devemos analisar esta proposta como complementos de um único objetivo: a criação de um sistema de Comunicação Interna fluído e coerente. No que diz respeito ao seu processo, a atenção deve estar canalizada não só na informação que se quer comunicar, mas também na forma como é comunicada. Tendo a Organização uma dimensão coletiva, é a Comunicação Interna que permitirá a partilha de valores, estratégia e objetivos da mesma a todos os seus membros.

No seguimento da importância das ferramentas que se utilizam para comunicar, é importante referir que existem vários canais de comunicação que uma Organização pode utilizar para o gerar o seu processo de Comunicação Interna de forma que os seus objetivos sejam executados. Todos os canais de seguida apresentados possuem vantagens e desvantagens, pelo que cada Organização deve analisar qual aquele que fará mais sentido utilizar e em que momento.

Barton (2016), defende que independentemente do canal de Comunicação Interna escolhido para transmitir informações, deve ter uma estratégia na sua escolha de forma

que se torne eficaz. A Comunicação Interna só se torna realmente eficaz quando se dá uma alteração no comportamento do colaborador ou na sua forma de pensar, como já foi afirmado no presente capítulo. Assim, os canais ganham um papel fundamental no processo de Comunicação Interna de cada Organização. Quanto a esses canais, estes podem ser através de cara-a-cara ou através de meios digitais.

Relativamente aos canais de Comunicação cara-a-cara, mostra uma riqueza e complexidade de informação. Permite aos colaboradores expressarem as suas perguntas e preocupações, observar, relacionarem-se e ganhar uma melhor compreensão/sentido de controlo (Men & Bowen, 2017).

Quanto aos canais de Comunicação digitais, estes são apresentados pelos autores como sendo canais com características inerentes de ser informal, relacional, bidireccional, interactivo, complementando a comunicação presencial, embora possa não substituir os canais interpessoais convencionais.

Sendo a Comunicação um processo estimulante que envolve várias ligações e relações, os canais de Comunicação Interna tanto através de cara-a-cara como digitais devem ser compreendidos como complementos uns dos outros atendendo às necessidades e objetivos das Organizações. Assim, cabe a cada uma optar por utilizar o canal que acha mais pertinente tendo em conta as necessidades dos seus colaboradores. Dentro dos canais de Comunicação Interna temos Newsletters; Correio Eletrónico; Intranet; Brochuras; Reuniões periódicas e Eventos anuais. Desta forma, cada Organização deve procurar adaptar o melhor possível os seus colaboradores aos meios de Comunicação, fazendo por conhecer não só as suas pessoas como também os canais a serem usados (Men & Bowen, 2017).

Porém, é importante compreender que neste processo complexo que é a Comunicação, os canais de Comunicação Interna não podem ser vistos como a única estratégia de eficácia da mensagem que se quer transmitir. A sua eficácia está inerente ao conteúdo, aos colaboradores que a recebem, e à forma como é feita. Men & Bowen (2017) defendem que a Comunicação Interna, quando transparente e bidireccional, tem maiores oportunidades de sucesso. Deste modo, a Organização deverá optar por canais de Comunicação Interna com as mesmas características.

Em suma, existe uma coerência nas crenças relativas ao propósito e missão da Comunicação Interna. A Motivação/Relação entre colaboradores é uma constante nas três propostas de objetivos do conceito, uma vez que a Motivação destes é essencial ao alinhamento da Missão/Valores e Estratégia da Organização. Assim, ao comparar cada uma destas alegações sobre a Comunicação Interna, é-nos possível compreender que esta tem de permitir a partilha de mensagens entre Colaboradores e a Organização de forma que se espelhe e fomente as relações interpessoais, servindo de molde ao comportamento de todos. Este segundo ponto é a chave para a presente investigação uma vez que a construção de relações pode ser um fator de ajuda ao enfrentar crises e/ou mudanças organizacionais. Esta relação é construída a partir da Comunicação Interna que, quando eficaz, assume uma importância estratégica na gestão da Organização.

Compreendemos, de igual forma, que a Comunicação Interna tanto ganha forma através da troca de informações ou mensagens, como através da orientação que pode dar aos colaboradores a fim de atingir uma determinada ação, reforçando a sua dimensão social e estratégica. Assim concluo a definição de Comunicação Interna dizendo que esta deve ter presente o objetivo de unir as pessoas de uma Organização, uma vez que esta é feita delas e também a Comunicação só é efetiva através de pessoas. Para ilustrar esta afirmação, Câmara et al (2013), diz que existe Comunicação cada vez que existe um comportamento, uma vez que não existe não-comportamento, existe sempre Comunicação. Esta deve, de igual forma, possibilitar a construção de uma identidade comum de forma que todas as interações que se criem possibilitem a proximidade de todos os colaboradores inerentemente à própria Organização.

2.3 O contributo da Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores

Refletir sobre a Comunicação Interna enquanto estratégia de Motivação dos colaboradores de uma Organização é crucial para os processos de gestão que envolvam o alcance de objetivos. Só assim se poderá criar um ambiente de confiança, credibilização, transparência e sentimento de pertença entre a Organização e as suas pessoas (Brandão, 2013).

Uma vez que um dos Eixos basilares da Comunicação Interna é o da Conexão, se o fluxo da mesma não funcionar, não será possível motivar os colaboradores. Daqui nasce

a importância de as Organizações saberem como satisfazer e promover um bem-estar geral às suas pessoas, para que aumentem o desempenho derivado da Motivação. Desta forma, no presente subcapítulo iremos refletir sobre o papel da Comunicação Interna como fator importante para a Motivação dos colaboradores.

Segundo os autores Osborne & Hammoud (2017), a Comunicação Interna deve desempenhar um papel eficaz dentro das Organizações, uma vez que contribui ao estabelecimento da relação entre os colaboradores e a mesma. Em consequência de a Comunicação Interna ser eficaz, os colaboradores identificam-se mais facilmente com a estratégia, com os valores e objetivos organizacionais. Assim, sentem-se motivados a desenvolver e a envolverem-se mais em vários aspetos das suas funções. Desta forma, surgem determinadas medidas/iniciativas que reforçam a Motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, com a colaboração de uma Comunicação Interna eficaz.

Tendo em conta que são os colaboradores que formam a Organização – uma vez que sem as suas pessoas, ela não existiria – é necessário ter presente que estes devem ser ajustados ao propósito do seu local de trabalho pois só assim é que poderão obter um sentimento de pertença e identidade com a Organização. No entanto, Brandão (2013), alerta-nos que não nos devemos esquecer que os colaboradores também têm a necessidade de sentir a liberdade para ter a sua própria identidade para que as suas ambições pessoais sejam estimuladas. Só assim é que a Motivação de cada colaborador tem espaço para ser potenciada. Observamos, novamente, o papel que a Comunicação Interna detém, reforçando a ligação entre colaboradores e a Organização. Consequentemente, Brandão (2018), defende que esse papel da Comunicação Interna tem um carácter estratégico para a Motivação na medida em que é responsável pelo desenvolvimento da proatividade dos colaboradores e da partilha de informação com base na transparência. Também Almeida (2013), entende a Comunicação Interna como estratégica ao defender que a sua função deve focar-se nos colaboradores da Organização. Enquanto “instrumento estratégico” - palavras do autor - este fomenta a partilha de ideias colocando em comum os interesses tanto da Organização como das suas pessoas.

Concluimos, então, que Comunicação Interna apresenta-se como essencial junto dos colaboradores de uma Organização, na medida em que ajuda e permite que estes entendam e executem as suas funções de um modo mais adequado. Ao mesmo tempo, esta desempenha um processo decisivo no sucesso das Organizações, uma vez que a

Comunicação Interna atua no comportamento individual e grupal dos colaboradores no exercício das suas funções, impulsionando ao sentimento de identificação ao local de trabalho. Assim, a Comunicação Interna e a Motivação são fundamentais para um bom desenvolvimento da Organização, promovendo a coerência entre colaboradores e aumentando os resultados obtidos da resolução de tarefas.

Almeida (2013), diz que a Comunicação Interna e a Motivação são transversais e estão amplamente ligadas uma à outra. O autor defende que a Comunicação leva-nos ao conhecimento dos saberes dentro da Organização, sendo estes o Saber-Ser; Saber-Fazer e o Saber-Saber. Estes saberes, quando relacionados com as pessoas que constituem uma Organização, são o ponto chave para alcançar o sucesso: relacionam-se com o desenvolvimento do comportamento humano, com o progresso de tarefas e com o enriquecimento de competências. Assim, vamos procurar relacionar as Teorias de Motivação já aqui apresentadas, com os 4 Eixos da Comunicação Interna, na tentativa de procurar saber se alguma os agrega na totalidade. Começando por analisar a Teoria Bifatorial de Herzberg com os Eixos da Comunicação, deparamo-nos com a seguinte tabela:

Tabela 2 - Confronto entre a Teoria Bifatorial e os Eixos da Comunicação Interna

EIXO DA COMPREENSÃO	EIXO DO CONFRONTO	EIXO DA CIRCULAÇÃO	EIXO DA COESÃO
REALIZAÇÃO (OS SERES HUMANOS TÊM A NECESSIDADE DE SE INTERAÍREM COM O SEU POTENCIAL E EM DOMINAR AS SUAS VIRTUDES, PONDO EM PRÁTICA AQUILO QUE VALEM. ASSIM, NASCE A NECESSIDADE DE DEMONSTRAREM AS SUAS COMPETÊNCIAS, SOBRETUDO EM EM SITUAÇÕES DESAFIANTES).	RESPONSABILIDADE (SENTIMENTO DE DEVER SOBRE AS DECISÕES E CONTROLO PELAS SUAS AÇÕES).		RECONHECIMENTO; CRESCIMENTO (NECESSIDADE BÁSICA DE PERTENÇA, RECONHECIMENTO PELO TRABALHO QUE É FEITO E OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO).

Elaboração própria

Podemos compreender que as características que compõem os Fatores Motivacionais da Teoria Bifatorial de Herzberg não abrange os quatro Eixos da Comunicação Interna. Estão apenas relacionados com o Eixo da Compreensão – através do fator da Realização;

Eixo do Confronto – através do fator da Responsabilidade; e com o Eixo da Coesão – através dos fatores de Reconhecimento e Crescimento. A presença destes fatores, quando juntos, produz um aumento da Motivação nos colaboradores, fatores estes que incluem a liberdade tomada de decisões, a prática de competências e habilidades pessoais e avaliação de desempenho pessoal. Fica em falta o Eixo da Circulação, correspondente às condições favoráveis para a transmissão/receção de mensagens e informações. Aqui, os colaboradores estão mais centrados no seu individualismo e não tanto à procura de, por exemplo, feedback.

Seguindo para a Teoria das Características do Trabalho de Hackman & Oldman, também observamos que, como a Teoria Bifatorial, esta não abrange os quatro Eixos da Comunicação Interna:

Tabela 3 - Confronto entre a Teoria das Características do Trabalho e os Eixos da Comunicação Interna

EIXO DA COMPREENSÃO	EIXO DO CONFRONTO	EIXO DA CIRCULAÇÃO	EIXO DA COESÃO
VARIEDADE DE FUNÇÃO; IDENTIDADE; SIGNIFICADO DA TAREFA (OS SERES HUMANOS TÊM A NECESSIDADE DE REALIZAR DIFERENTES TIPOS DE TRABALHO PARA COLOCAREM DIFERENTES TALENTOS EM PRÁTICA E DE ENCONTRAREM SENTIDO NAQUILO QUE ESTÃO A FAZER).	AUTONOMIA (MAIS DO QUE O RESULTADO A ALCANÇAR, PARA QUE A MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS NUMA ATIVIDADE SEJA POSITIVA É IMPORTANTE QUE LHES SEJA DADA A OPORTUNIDADE DE ESCOLHER O TIPO DE ACTIVIDADE, DE FORMA A QUE POSSAM CONTROLAR AS SUAS AÇÕES).	FEEDBACK (NECESSIDADE DE INFORMAÇÕES DIRETAS SOBRE A EFICÁCIA DO SEU DESEMPENHO).	

Elaboração própria

Para esta Teoria, os fatores que motivam os colaboradores são Variedade de Função; a Identidade; o Significado com a tarefa; a Autonomia e o Feedback. Estes abrangem os Eixos da Compreensão; Confronto e Circulação, ficando em falta o Eixo da Coesão. Observando esta análise, temos uma oportunidade de a Comunicação Interna, através de iniciativas de integração dos colaboradores entre si, possam ser implementadas. Uma vez que o Eixo da Coesão está fortemente ligado à Conexão e ao fomento de relações ente colaboradores/Organização, e uma vez que a Motivação é tão marcada pela necessidade relacional do comportamento humano, a Teoria das Características do Trabalho tem restrições neste Eixo. Assim, os fatores motivacionais da presente Teoria estão

intimamente relacionados ao Eixo da Compreensão – dado que as características que o compõem remetem-nos para o sentido que os colaboradores dão ao trabalho que estão a realizar; ao Eixo do Confronto – visto que se relaciona com a autonomia e responsabilidade que os colaboradores têm perante o seu papel na Organização e ao Eixo da Circulação – uma vez que este se relaciona com a existência de um feedback claro e eficaz aos colaboradores.

Por último, relacionando a Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci com os Eixos da Comunicação Interna, podemos afirmar uma vez mais que também esta Teoria não abrange os quatro Eixos existentes:

Tabela 4 - Confronto entre a Teoria da Autodeterminação e os Eixos da Comunicação Interna

EIXO DA COMPREENSÃO	EIXO DO CONFRONTO	EIXO DA CIRCULAÇÃO	EIXO DA COESÃO
COMPETÊNCIA (OS SERES HUMANOS TÊM A NECESSIDADE DE SE INTERAÍREM COM O SEU POTENCIAL E EM DOMINAR AS SUAS VIRTUDES, PONDO EM PRÁTICA AQUILO QUE VALEM. ASSIM, NASCE A NECESSIDADE DE DEMONSTRAREM AS SUAS COMPETÊNCIAS, SOBRETUDO EM EM SITUAÇÕES DESAFIANTES).	AUTONOMIA (MAIS DO QUE O RESULTADO A ALCANÇAR, PARA QUE A MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS NUMA ATIVIDADE SEJA POSITIVA É IMPORTANTE QUE LHESE SEJA DADA A OPORTUNIDADE DE ESCOLHER O TIPO DE ACTIVIDADE, DE FORMA A QUE POSSAM CONTROLAR AS SUAS AÇÕES).		CONEXÃO (OS SERES HUMANOS TÊM A NECESSIDADE BÁSICA DE PERTENÇA – NESTE CASO, A UMA ORGANIZAÇÃO – O QUE IRÁ PROPORCIONAR UM MEIO DE INTERAÇÃO SOCIAL).

Elaboração própria

Como é possível observar, a Teoria em questão abrange o Eixo da Compreensão através da Competência, na medida em que existe a necessidade dos colaboradores colocarem em prática dos seus talentos, o que só é possível se compreendermos as informações que nos transmitem. Abrange, também, o Eixo do Confronto através do fator motivacional da Autonomia – dado que é dada a responsabilidade e autonomia aos colaboradores para tomarem as suas próprias decisões de acordo com a sua liberdade. E, por fim, a Teoria da Autodeterminação abrange o Eixo da Coesão na medida em que, por meio da Conexão, cria-se um ambiente de interação social e um espaço de relação entre colaboradores e Organização.

Em suma, após o confronto das Teorias da Motivação estudadas na presente Dissertação com os quatro Eixos da Comunicação Interna, nenhuma das três abrange todos os eixos já que – uma vez que a Comunicação Interna pode ser usada como papel

estratégico à Motivação dos colaboradores de acordo com os autores Brandão & Portugal (2015) e Welch & Jackson (2007) – seria importante abranger os quatro. Assim, segundo Almeida (2013), fica à decisão de cada Organização escolher como gerir e utilizar de forma eficaz a Comunicação Interna de forma que os colaboradores se sintam unidos à mesma. Através dos confrontos realizados, e por podermos apresentar que todas as Teorias da Motivação apresentam uma exposição a mais de metade dos Eixos da Comunicação, a Comunicação Interna torna-se relevante para o bom desempenho dos colaboradores assente na Motivação. Para que as Organizações tenham sucesso, é importante que a vertente da Comunicação Interna e da Motivação estejam alinhadas paralelamente no mesmo objetivo, uma vez que está análise nos permite defender que a relação entre as duas pode ser o caminho para o sucesso da Organização. Almeida (2013), alerta as Organizações a que apostem mais nos seus colaboradores criando estímulos e incentivos, fomentando uma Motivação que os faça alcançar as metas desejadas e o sucesso da própria. Esta aposta deve ser gerida estrategicamente com a Comunicação Interna, que é uma ponte à informação e à orientação e que pode trazer resultados benéficos à Motivação das pessoas que fazem uma Organização.

Capítulo III | Pandemia Covid-19 e os desafios na Comunicação Interna e na Motivação dos colaboradores

3.1 Contexto da Pandemia Covid-19

Com o ano de 2020 veio também uma mudança sem precedentes para as Organizações. Em Dezembro de 2019, na China – Wuhan – o vírus (vírus SARS-CoV-2) – Covid-19 – apareceu pela primeira vez infetando milhões de pessoas, já por todo o mundo. Em Março de 2020, a (OMS) declarou a Pandemia como crise de saúde pública que veio transformar o dia-a-dia das pessoas. Este comunicado resultou na tomada de medidas para prevenir a propagação da doença, entre elas o encerramento das fronteiras dos países, de comércio e, também, dos locais de trabalho (Singh e Singh, 2020; Ding et al., 2020; Macnamara, 2021). Assim, a Pandemia Covid-19 veio destabilizar a forma de funcionamento das Organizações, tal como veio romper com a rotina do dia-a-dia de cada um.

Por meio de práticas de distanciamento social, confinamento e trabalho remoto, provocou inúmeras restrições aos comportamentos pessoais e relacionais em todos os indivíduos (Sohrabi, et al., 2020). Desta forma, as Organizações tiveram automaticamente de se adaptar à nova realidade que aparecera, e de responder rapidamente à mudança inesperada da forma de trabalho a que sempre foram acostumados (Vermote et al., 2021). Devido à instabilidade sentida em vários sectores da sociedade, sejam eles económicos, saúde ou pessoais, as Organizações tiveram de encontrar um forte ponto de coordenação entre processos de tomada de decisão, produtividade e na Comunicação (DeFilippis, Impink, Singell, Polzer & Sadun, 2020), que esta última será o nosso foco de estudo.

Estes impactos provenientes da Pandemia Covid-19 trouxeram sérias ameaças à sobrevivência das Organizações uma vez que estas se encontraram em constante adaptabilidade e sem controlo na situação (Janssen & Van der Voort, 2020). Ainda que desafios e mudanças possam sempre aparecer às Organizações, a Pandemia rompeu com qualquer ameaça antes sentida. Por ser uma mudança sem precedentes, as Organizações viram-se obrigadas a alterar formas de trabalho tanto técnicas, físicas como sócio-psicológicas (Carnevale & Hatak, 2020).

Segundo Ferraro, Etzion & Gehman (2015), os desafios organizacionais podem ser considerados como difíceis e criarem uma certa instabilidade ao local de trabalho. No entanto, este contexto pandémico pode ser considerado – pelas suas características de imprevisibilidade e rapidez – o maior já vivido pelas Organizações.

3.2 Impacto da Pandemia Covid-19 na Motivação dos colaboradores

A pertinência de analisarmos neste momento da Investigação o conceito de Motivação com a Pandemia Covid-19, período temporal do presente estudo, prende-se com o facto de que as Teorias da Motivação anteriormente analisadas (Teoria Bifatorial, Teoria das Características do Trabalho e Teoria da Autodeterminação) não devem ser consideradas enquanto traços lineares e estáveis uma vez que o comportamento humano é alterado conforme o contexto ao qual o colaborador está exposto (Ryan & Deci, 2000).

Uma das características dos grandes desafios organizacionais é a de serem incertos. Esta insegurança e incerteza torna-os complexos e daqui derivam diversas consequências (Ferraro, Etzion & Gehman, 2015). O vírus Covid-19 apareceu e veio alterar a forma de trabalho, estratégias organizacionais, o bem-estar e, acima de tudo, mudou-se a forma de comunicar (Howard-Grenville, 2021).

Segundo Ashforth & Kreiner (2002), a população habitua-se a acontecimentos recorrentes e as emoções consequentes desses momentos. Sendo a Pandemia Covid-19 um contexto sem precedentes e uma mudança não planeada na vida social, fica fora do âmbito do hábito e do conforto, uma vez que os colaboradores nunca experienciaram tal acontecimento. Da mesma forma que os colaboradores nunca vivenciaram este contexto pandémico, também as Organizações passaram pelo mesmo processo de aprendizagem.

Com o foco na Motivação dos indivíduos, e à luz da investigação feita ao conceito e Teorias anteriormente, é possível afirmar que esta pode alterar-se de acordo com o que a realidade vivida no momento. Neste seguimento, Ashkanasy & Doris (2017), afirmam que as experiências que se vivem podem desencadear reações positivas ou negativas que impactam o comportamento humano e a sua respetiva Motivação. Desta forma, podemos afirmar que o contexto pandémico trazido pelo coronavírus, teve influência comportamental e motivacional nos colaboradores. Guzzo et al (2021), ainda afirma que aquando de uma mudança organizacional não prevista, facilmente os colaboradores são

afetados negativamente pela instabilidade emocional causada o que, conseqüentemente, pode provocar uma redução da Motivação e Satisfação organizacional.

Ainda que exista uma relação direta com o que se experiência e com o que se sente, as Organizações podem ter um papel importante na redução de impacto sentido às suas pessoas (Tourish, 2020). O que uma Organização tem de mais importante são as suas pessoas, pois são estas que trabalham e agem todos os dias em conformidade com os objetivos e necessidades destas. Logo, a existência de boas práticas que atuem como fator Motivacional e Satisfação no trabalho é algo que deva ser prioritário (Lewis, 2014).

Dado que os colaboradores foram impactados e surpreendidos pela obrigação de irem para as suas casas, trabalhar a partir de um sítio que não os seus escritórios habituais, foram obrigados a desenvolver novas competências como resiliência e comunicação que apenas são estimulados com tal força quando são acontecimentos que transcendem o controlo humano (Manuti et al, 2019).

Para compreendermos mais a fundo de que forma a Pandemia Covid-19 pôde impactar a Motivação dos colaboradores, citamos um estudo realizado por Judge & Bono (2018), que conclui um conjunto de características pessoais que influenciam a forma como os indivíduos podem ter uma Motivação mais elevada e conseqüente Satisfação sendo elas a autoestima, a autoeficácia, o locus de controlo e a estabilidade emocional.

- Autoestima: os autores encontram esta características nos colaboradores que encara uma determinada tarefa em prol do objetivo, pensando nas recompensas externas que poderá vir a ter como conseqüência. Define-se como otimismo.

- Autoeficácia: o colaborador que tem competências para resolver as suas tarefas; cumpri-las com sucesso; enfrentar desafios e superá-los. Pode ser compreendida. Também, como a autoconfiança que é visto como um fator motivacional importante;

- Locus de controlo: colaboradores que sentem ter algum poder com as adversidades que aparecem na sua vida pessoal e de trabalho. Estes, procuram oportunidades nos desafios e têm disposição para enfrentá-los;

- Estabilidade emocional: segurança que um colaborador sente aquando experienciam um determinado contexto que não vai de encontro com o que estão habituados. Pode ser, também, relacionado com a autoconfiança.

Os autores defendem que, estas quatro características quando reunidas, irão provocar um menor déficit motivacional. Sendo assim, é possível afirmar que mesmo em contextos menos favoráveis – como o contexto pandémico – quando os colaboradores possuem estas quatro características tendem a ser mais otimistas ao enfrentar o desafio e a novidade inesperada. Na mesma lógica, aqueles que em contrapartida carecem das mesmas, terão mais dificuldade em sentirem-se seguros com a realidade vivida.

Em suma, podemos afirmar que uma Organização quando coloca no centro as suas pessoas e trabalha todos os dias para desenvolver características positivas, terão efeitos igualmente positivos que impactam a própria Organização. Esta pode criar um processo de trabalho que afeta positivamente o comportamento humano, focando-se numa força de trabalho cuidada e confiante em que dão a autoestima necessária aos colaboradores para se sentirem motivados todos os dias no seu local de trabalho. Ainda que o bem-estar dos colaboradores possa ser afetado aquando de uma inexistência de perspetiva de futuro ou uma falta de otimismo pela realidade vivida, a Motivação deve ser pensada como um fator determinante para o desencadeamento de comportamentos positivos e não deve ser desvalorizada. No entanto, estes desafios de Motivação e desafios organizacionais podem ser atenuados ou combatidos através de uma Comunicação Interna eficaz entre colaboradores e Organização.

3.3 Comunicação Interna em contexto de Pandemia Covid-19

Uma vez que a Comunicação é uma das bases para o alinhamento estratégico das Organizações com os seus colaboradores (Stoller, 2020), a Comunicação Interna ganha foco neste contexto de Pandemia Covid-19. Num contexto de imprevisão e inovação, torna-se crucial que as Organizações se preparem externa e internamente para as inúmeras mudanças que podem surgir. Para que tal funcione, apenas se os colaboradores aceitarem e se adaptarem a essas mudanças é que a superação de este desafio é feita com sucesso. No decorrer de uma profunda mudança excecional, a Comunicação Interna, segundo Li, Sun, Tao & Lee (2021), é crucial para a compreensão dos colaboradores sobre tudo o que estava a acontecer à sua volta, de forma que pudessem gerir mudança que lhes estava a ser forçada.

Como medida de prevenção, os locais de trabalho viram-se obrigados a fechar portas e a enviar as suas pessoas para casa. ainda que o trabalho à distância possa ser benéfico tanto para as Organizações como para os colaboradores – pois evita o contacto e consequente transmissão do vírus - há uma grande diferença entre a escolha dessa prática e ser forçado a fazê-lo em consequência de uma pandemia (Prasad et al, 2020). Assim, e de forma a alcançar objetivos organizacionais e pessoais positivos, é crucial a existência de um apoio organizacional, não só técnico, mas também ao bem-estar do teletrabalhador (Bentley et al., 2016).

Para compreendermos mais a fundo o que é esta forma de trabalho imposta a tantos, interessa-nos saber o conceito do termo “Teletrabalho” que, de acordo com o dicionário Priberam português, é a junção da palavra “tele-” que significa distância com a palavra “-trabalho” que juntas formam o termo para a atividade profissional remota com o auxílio de tecnologias de comunicação e à distância do local de trabalho físico. O termo remonta aos anos 70, por Jack Nilles (1998) que defendia não ser necessário deslocar-se até ao local de trabalho uma vez que tinha dificuldades em fazê-lo e podia, a partir de casa, fazê-lo com as condições e tecnologias necessárias e assim “levar o trabalho aos trabalhadores, em vez de levar estes ao trabalho”.

A Confederação Europeia dos Sindicatos (CES) (2002), apresenta o Teletrabalho como uma forma de realizar o trabalho fora das instalações da empresa do empregador. O conceito aparece como uma tentativa de balanço entre a vida profissional e pessoal, que vem a ser reforçada com o avanço tecnológico crescente. Em 2017, a Organização Internacional do Trabalho (OTI) adiciona à definição de Teletrabalho, práticas de este acontecer:

- (i) Teletrabalho regular dentro das instalações pessoais;
- (ii) Teletrabalho ocasional fora das instalações pessoais;
- (iii) Teletrabalho móvel, que inclui tanto instalações pessoais como outros locais.

Na mesma linha de seguimento, temos a proposta de conceito de Resende (2018), que define Teletrabalho como a prestação laboral à distância sendo possível realizar-se fora das instalações empregadoras – seja em casa do colaborador, seja fora.

Também Jack Nilles admite, como a CES, que existem diversas práticas de teletrabalho e que o local onde este se realiza é apenas a base do conceito. Confirmando

que todos os autores aqui referenciados chegam a um consenso de definição, ressaltamos que a Comunicação Interna ganha um crescente papel de importância uma vez que vai ser o fator entre o teletrabalhador e entidade de trabalho, uma vez que se está à distância.

Neste contexto de mudança, onde a distância marca a relação entre colaboradores e a Organização, a Comunicação Interna é uma vez mais imprescindível. Sendo um tempo de incerteza e sem previsão de futuro, a Comunicação Interna gerida estrategicamente, surge como crucial à divulgação de informação para os colaboradores de forma que saibam a melhor forma de agir perante a situação (Barcan, 2012). Desta forma, a Comunicação Interna quando estratégica, assume-se como uma função orientadora às ações que os colaboradores devem ter, reforçando a dimensão social e organizacional no comportamento de cada um.

De acordo com Cerantola (2016), através de uma Comunicação Interna estratégica podemos assegurar o sentido que os colaboradores colocam no seu trabalho e também nas relações que estabelecem através dela. Uma vez que os moldes de trabalho tradicionais alteraram drasticamente nas Organizações, a Comunicação Interna foi a ponte para assegurar o bem-estar dos colaboradores e a sua Motivação. Neste período de complexa mudança, a Comunicação Interna ganhou ainda mais importância dada a distância que era inerente aos colaboradores. Assim, comunicar internamente e estrategicamente, de forma empática e eficaz, tornou-se fundamental durante a Pandemia Covid 19.

A Comunicação Interna apenas é assegurada quando, segundo Sinek, (2019) apud Eppheimer & Pintar (2021), é feita de forma transparente e clara para com os colaboradores. Adotando uma linguagem simples, ajuda à atenuar o nível de incerteza e instabilidade sentido (Tourish, 2020). Por esta razão, a Comunicação Interna ganha relevância para a implementação de iniciativas e partilha de informação juntos das suas pessoas, uma vez que se torna ponte entre Organização e colaboradores (Yue, Men & Ferguson, 2019).

Em suma, concluo que o contexto sem precedentes que serve de horizonte temporal para a presente Dissertação, a Pandemia Covid-19, veio destabilizar os modos de trabalho tradicionais, o bem-estar geral dos colaboradores por romper com as suas rotinas e trouxe, também, um reposicionamento da importância da Comunicação Interna nas Organizações, tendo ganho relevância como estratégia para informar e motivar os colaboradores. Através dos seus propósitos de orientação, contribuição à elevação dos

níveis motivacionais e reforço da missão e valores organizacionais, a Comunicação Interna tornou-se a arma mais poderosa para enfrentar o desafio pandémico, sendo vista como o núcleo central das Organizações.

Capítulo IV | Metodologia

4.1 Problemática, Objetivos e Pergunta de Partida

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), definir a problemática da Investigação é um ponto crucial, uma vez que consiste em “fazer o balanço das diferentes problemáticas possíveis, em elucidar os seus pressupostos, em compará-los e em refletir nas suas implicações metodológicas”, relacionando-a com o objeto de estudo e dando a orientação ao estudo.

Como estudado no enquadramento teórico, percebemos que a Comunicação Interna é indispensável na gestão de uma Organização e tem como foco a dimensão humana (Gonçalves, 2005), sendo que a Comunicação Interna é estratégica ao fomentar a identificação, bem-estar e Motivação dos colaboradores. Desta forma, e tendo como base o contexto temporal da Pandemia Covid-19, é vital perceber como é que os colaboradores percecionam o contributo da Comunicação Interna na Motivação de cada um, tendo em conta o período inédito que se estava a viver. Neste seguimento, a problemática definida para a presente Investigação debruça-se em analisar se a Comunicação Interna teve um papel estratégico para a Motivação dos colaboradores face ao horizonte temporal pandémico.

Ainda que a revisão de literatura nos tenha dado a entender que, segundo Welch & Jackson (2007), a Comunicação Interna enquanto estratégia nas Organizações é crucial para a dimensão humana uma vez que se centra nas relações entre colaboradores, contribuindo também para uma maior identificação com a própria Organização, há espaço para investigar mais a fundo a influência que pode ter na Motivação dos mesmos. Uma vez que o enquadramento teórico nos mostrou que todas as Teorias da Motivação têm componentes que se relacionam com os Eixos da Comunicação Interna – levando-nos a querer, então, que a Comunicação Interna pode ter de facto este papel estratégico – vamos colocar essa problemática em prática na Sonae Sierra (Lisboa).

Tendo, portanto, como objeto de estudo os colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), iremos analisar como Estudo de Caso o papel que a Comunicação Interna teve na Motivação dos colaboradores em contexto da Pandemia Covid-19, sendo este o maior objetivo da presente investigação. Assim, temos como por objetivos de estudo:

- i) Analisar o nível de relevância das iniciativas de Comunicação Interna da Sonae Sierra (Lisboa) para a Motivação dos colaboradores;
- ii) Compreender como é que estes se sentiram durante a Pandemia Covid-19 tendo por base as características das Teorias da Motivação e os Eixos da Comunicação Interna;
- iii) Contribuir com sugestões futuras para a Organização sobre boas práticas uma vez saídos da Pandemia.

Uma vez expostos os objetivos de estudo, apresentamos a pergunta de partida que impulsionou e orientou a presente Investigação, tendo por base as qualidades de clareza “as qualidades de clareza dizem essencialmente respeito à precisão e à concisão do modo de formular a pergunta de partida”; qualidades de exequibilidade “As qualidades de exequibilidade estão essencialmente ligadas ao carácter realista ou irrealista do trabalho que a pergunta deixa entrever” e qualidades de pertinência de Quivy e Campenhoudt (2005) “As qualidades de pertinência dizem respeito ao registo (explicativo, normativo, preditivo..) em que se enquadra a pergunta de partida”:

Teve a Comunicação Interna um papel estratégico na Motivação dos Colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), durante o período da Pandemia Covid-19?

4.2 Constructo Metodológico

Após a apresentação da problemática, objetivos e pergunta de partida da presente Investigação, iremos apresentar a estratégia metodológica que irá procurar responder às questões apresentadas em cima. A metodologia irá focar-se na obtenção de dados e respetiva análise que irão dar continuidade aos dados recolhidos no enquadramento teórico da revisão de literatura. Hill & Hill (2000) defendem, inclusive, que o momento metodológico da investigação é parte essencial, uma vez que é nesta fase que se procura dar resposta à questão de investigação e confrontar o estudo feito.

Segundo os autores o Quivy e Campenhoudt (2005), existem sete etapas metodológicas para a construção de uma Investigação em Ciências Sociais, sendo que estas não são independentes entre si. Podemos organizá-las da seguinte forma:

- i) Pergunta de Partida;
- ii) Exploração;
- iii) Problemática;
- iv) Construção do Modelo de Análise;
- v) Observação;
- vi) Análise das informações;
- vii) Conclusões.

Estes procedimentos são, segundo os autores, uma forma de progredir em direção ao objetivo. Ao seguirmos estes procedimentos um a um, a nossa investigação terá mais alcance e chegaremos mais facilmente ao nosso objetivo de validação da problemática e consequente questão de partida. Por essa forma, e após a realização da revisão de literatura que me permitiu o conhecimento de quadros conceptuais existentes, – cruciais à validade externa do estudo (Quivy e Campenhoudt, 2005) – iremos passar ao procedimento da Construção do Modelo de Análise.

De forma a obter uma Investigação mais estruturada e com maior fundamento, optamos pela conciliação de métodos tanto qualitativos – através de Entrevistas Exploratórias – como de quantitativos primários – através de Inquéritos por Questionário. Segundo O’Leary (2014), a combinação de estes dois métodos possibilita-nos uma visão mais ampla para a nossa investigação, utilizando metodologia mista.

Primeiramente, o meu estudo incidirá nos dados exploratórios. De forma a compreender mais a fundo de que forma a Sonae Sierra (Lisboa) enfrentou os desafios que a Pandemia Covid-19 trouxe à Organização e para entender que papel tomou a Comunicação Interna no seu combate, foram realizadas duas entrevistas exploratórias. Os dados exploratórios são parte importante à orientação da restante investigação (Singh, 2007), pelo que se deve dar a devida relevância a este passo.

Após a primeira fase, focamo-nos nos dados primários através dos Inquéritos por Questionário. De acordo com Walliman (2011), estes dados fornecem informações imediatas que facilmente são relacionadas com os dados anteriormente explorados. A realização dos Inquéritos por Questionário aos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) foram indispensáveis para compreender a perceção destes face ao contexto pandémico nas Organizações. Uma vez que os dados primários foram recolhidos após as Entrevistas

Exploratórias, estas serviram de base para a construção de um inquérito por questionário mais sólido.

Irei prosseguir mais detalhadamente à explicação de cada recolha de dados, explorando cada método – tanto exploratório como primário – de forma a entendermos mais à frente os seus resultados.

4.2.1 Dados Exploratórios

4.2.1.1 Entrevistas Exploratórias

As Entrevistas Exploratórias foram realizadas com o objetivo de recolher o máximo de informação possível sobre os desafios, missão e iniciativas que a Comunicação Interna teve enquanto estratégia durante o horizonte temporal da presente investigação – a Pandemia Covid-19. Adicionalmente, as entrevistas possibilitaram compreender a perspetiva dos dois responsáveis que estavam à frente das iniciativas sobre quais as práticas acreditavam ter sido mais eficazes bem como com que fim foram criadas.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2005), a realização de Entrevistas Exploratórias permitem-nos chegar a conhecimentos e informações que não teríamos apenas através da revisão de literatura. A sua função passa por abrir conhecimento a uma visão mais ampla dos conceitos estudados anteriormente pelo que, neste seguimento, optamos por entrevistar Pedro Soveral Rodrigues (Ver Anexo A), antigo *Head of Human Resources* da Sonae Sierra durante quase 11 anos, tendo deixado o cargo em julho de 2021. A segunda pessoa escolhida para as entrevistas exploratórias foi Catarina Mena (Ver Anexo B), *Coordinator of Employee Engagement* da Sonae Sierra, estando presente no cargo desde 2016. A tomada de decisão de estes colaboradores para a realização das entrevistas foi lógica, uma vez que foram estas as pessoas que estiveram à frente da criação de raiz das iniciativas da Comunicação Interna, sabendo melhor que ninguém todos os processos de tomada de decisão, desafios e perceção quanto ao bem-estar e Motivação dos colaboradores.

Tanto Pedro Soveral Rodrigues como Catarina Mena foram as caras da Comunicação Interna durante o período da Pandemia Covid-19, tendo estado na linha da frente em criar pontes entre a Sonae Sierra com cada colaborador. Desta forma, na

construção do guião da entrevista, optamos por fazer as mesmas questões a ambos uma vez que estiveram lado a lado em todo o tempo pandémico. Acrescentamos, ainda, que todas as questões foram feitas com base no enquadramento teórico feito no início da investigação e incidiram sobre o papel da Comunicação Interna, qual a sua função estratégica durante a Pandemia Covid-19 e como é que esta pode ter influenciado ou não os níveis de Motivação por parte dos colaboradores, bem como que iniciativas foram feitas para aumentar esses níveis (Ver Anexo A e B).

Neste contexto, a primeira entrevista foi realizada a Pedro Soveral Rodrigues (*Head of Human Resources*), no dia 20 de junho de 2022, presencialmente nos escritórios da Sonae Sierra em Lisboa. A segunda entrevista, a Catarina Mena (*Coordinator of Employee Engagement*), foi realizada no dia 21 de junho de 2022, também presencialmente nos escritórios. Ambas as entrevistas gravadas através de um aplicativo de gravação de voz com a devida autorização dos entrevistados. Após a sua realização, foram transcritas para respetiva análise (Ver Anexo A e B).

De acordo com Selltitz et al (1967 apud Gil, 1989), “a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”. Desta forma, as questões colocadas aos participantes foram as seguintes:

Q1: Na Sonae Sierra, o que é Comunicação Interna?

Q2: Quais os desafios sentidos durante a Pandemia Covid-19, na criação de proximidade entre os colaboradores e a Sonae Sierra?

Q3: Que papel terá tido a Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19?

Q4: Houve alguma missão por parte da Comunicação Interna na Sonae Sierra? Se sim, como foi definida essa missão?

Q5: Quais as iniciativas realizadas, e respetivas mensagens transmitidas, que consideram terem sido mais importantes durante a Pandemia Covid-19?

Deste modo, o método escolhido foi uma mais-valia para a compreensão dos tópicos acima nomeados, que serviram de base à construção do Inquérito por Questionário, que veremos mais detalhadamente no seguinte subcapítulo.

4.2.2 Dados Primários

4.2.2.1 Inquérito por Questionário

Sendo que, segundo Walliman (2011), os dados primários permitem-nos chegar mais perto da realidade que está a ser estudada, o método escolhido para a recolha dos mesmos foi o Inquérito por Questionário. De acordo com Gil (1989), as respostas obtidas através deste método “irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planeamento da pesquisa”.

Com o objetivo de compreender a visão dos colaboradores à existência de uma Comunicação Interna na Sonae Sierra e ganhar uma perceção dos níveis de Motivação dos mesmos durante a Pandemia Covid-19, foi realizado um Inquérito por Questionário a todos os colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) que, à data em que foi lançado, contava com 202 pessoas. De acordo com Creswell (2009), para atingir um estudo generalizado, é necessário delinear a amostragem necessária. Dessa forma, e segundo Huot (1999), num Universo de 202 colaboradores, precisaria de um mínimo de 132 respostas para alcançar um estudo representativo, tendo com sucesso obtido um total de 148 respostas.

Tabela 5 - Dimensão do Universo e respetiva Amostra significativa

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

Legenda:

N = Dimensão do universo

n = Dimensão da amostra significativa para o respetivo universo

Fonte: Huot (1999)

O Inquérito por Questionário foi lançado no dia 1 de julho de 2022, tendo ficado disponível até ao dia 25 de julho de 2022. Por políticas de confidencialidade por parte da Sonae Sierra, o Inquérito por Questionário foi disponibilizado pessoalmente – fazendo rondas pelos escritórios pedindo que respondessem – e através da plataforma Microsoft Teams. As políticas de confidencialidade acabaram por se tornar uma limitação ao meu estudo, pelo que vou aprofundar esse tema no próximo subcapítulo.

Através dos dados exploratórios – tanto a revisão de literatura como as entrevistas exploratórias – permitam construir o Inquérito por Questionário e dividi-lo em três secções:

- i) Perceção da Comunicação Interna;
- ii) Iniciativas de Comunicação Interna;
- iii) Níveis de sucesso dos Eixos de Comunicação Interna e Níveis de Motivação.

As questões da primeira secção foram feitas com o objetivo de compreender o nível de perceção que os colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) têm quanto à existência da Comunicação Interna e se esta tem alguma importância na Motivação de cada um. A segunda secção, sobre as iniciativas feitas durante a Pandemia Covid-19, visava determinar o nível de relevância que tiveram para o aumento da Motivação dos colaboradores. Já a terceira e última secção do Inquérito por Questionário procurava compreender se, segundo os colaboradores Sonae Sierra (Lisboa), os 4 Eixos da Comunicação Interna tiveram ou não efeito e ainda se as características das Teorias da Motivação estiveram presentes no período temporal da investigação. Desta forma, poderei correlacionar as variantes dos 4 Eixos da Comunicação Interna com as Teorias da Motivação – tendo por base o estudo feito através da revisão de literatura – e obter resultados entre si para determinar se a Comunicação Interna tem ou não um papel estratégico na Motivação dos colaboradores. Ressalvamos, ainda, que não foram feitas perguntas demográficas por não ter sido permitido fazer questões pessoais aos colaboradores que, ainda que o Inquérito por Questionário fosse confidencial, pudessem

perceber de que áreas eram os colaboradores. No entanto, não impactou o estudo por apenas interessar saber os resultados às questões feitas, não tendo tido nenhuma interferência ou relevância com questões demográficas.

Para a construção do Inquérito por Questionário foram escolhidas apenas perguntas fechadas de forma a obter resultados mais concretos já que, de acordo com Gil (1989), “Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista. São as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas”. Foi, ainda, utilizada a Escala de Likert de 5 pontos, de forma a possibilitar-nos a uma análise mais descritiva: “A facilidade e simplicidade que as escalas de atitude têm, podem ser verificada através da fiabilidade e da consistência interna” (Likert, 1932). O Inquérito por Questionário foi realizado através do Google Forms e as suas respostas foram exportadas para um Excel. Por sua vez, os resultados foram processados e analisados em IBM SPSS Statistics.

Neste seguimento, de forma a visualizarmos de forma mais ampla o objeto de investigação, criou-se a tabela x que faz a correspondência entre os 4 Eixos da Comunicação Interna (Almeida, 2013) com a Teoria Bifatorial de Herzberg, a Teoria das Características do Trabalho de Hackman & Oldman e, por fim, com a Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci – que se encontram na terceira secção do Inquérito por Questionário.

Tabela 6 - Cruzamento entre Teorias da Motivação e Eixos da Comunicação Interna e respetivas Questões para Inquérito por Questionário

		Pilares da Comunicação Interna			
		Pilar da Compreensão	Pilar da Coesão	Pilar do Confronto	Pilar da Circulação
Teorias da Motivação	Teoria Bifatorial	Reconhecimento		Pergunta 5.8. "Senti-me cuidado e reconhecido por parte da Organização."	
		Responsabilidade		Pergunta 5.7. "Tive controlo nas decisões do meu dia-a-dia."	
		Realização	Pergunta 5.6. "Senti que dava o meu		

			melhor no dia-a-dia."				
		Crescimento				Pergunta 5.5. "Obtive as informações necessárias que me ajudaram no dia-a-dia."	
	Teoria das Características do Trabalho	Feedback				Pergunta 5.5. "Obtive as informações necessárias que me ajudaram no dia-a-dia."	
		Significado do Trabalho	Pergunta 5.4. "Encontrei sentido no que me era pedido e identifiquei-me com as tarefas."				
		Identidade	Pergunta 5.4. "Encontrei sentido no que me era pedido e identifiquei-me com as tarefas."				
		Autonomia				Pergunta 5.2. "Tive autonomia para gerir o meu dia-a-dia."	
		Variedade do Trabalho	Pergunta 5.1. "Coloquei em prática as minhas competências."				
	Teoria da Autodeterminação	Competências	Pergunta 5.1. "Coloquei em prática as minhas competências."				
		Conexão		Pergunta 5.3. "Senti uma conexão com os meus colegas e com a Organização."			
		Autonomia				Pergunta 5.2. "Tive autonomia para gerir o meu dia-a-dia."	

Elaboração Própria

4.2.3 Dupla função Investigadora-Trabalhadora

Devido à condição da dupla função investigadora e colaboradora da Sonae Sierra desde dezembro de 2021, foram tomadas medidas ao longo do estudo para eliminar ou reduzir eventuais preconceitos ou juízos excessivamente positivos sobre a realidade estudada. As medidas de isenção passaram por:

- a) Informar todos os envolvidos na Investigação da dupla função, mas que a intenção era extrair a maior informação das suas experiências reais independentemente da condição;
- b) Reflexividade com a possibilidade de enviesamento de respostas, uma vez que ambos os entrevistados são colegas da investigadora. Desta forma, foi garantido verbalmente o compromisso de confidencialidade e de que nenhuma informação seria utilizada para qualquer outro fim que não a presente Investigação;
- c) Foram utilizadas técnicas de escrita reflexiva para ajudar a manter a maior isenção possível entre a investigadora e o tema em estudo, através do uso de citações dos entrevistados, permitindo revelar informações nas suas próprias palavras e distanciando a inclinação pessoal.

Ainda que se possa ter colocado em prática as medidas referidas em cima, não podemos assumir que todos os preconceitos foram eliminados. No entanto, segundo McCracken (1988) "na investigação qualitativa, o investigador serve como uma espécie de "instrumento" na recolha e análise de dados (...). Esta metáfora é útil porque salienta que o investigador não pode cumprir objetivos de investigação qualitativa sem usar uma vasta amostra da sua própria experiência, imaginação e intelecto de diversas formas que são várias e imprevisíveis".

Capítulo V | Estudo de Caso: Sonae Sierra (Lisboa)

5.1 Introdução à Sonae Sierra

A Sonae Sierra, empresa do ramo imobiliário sediada em Portugal desde 1989, opera em vários países entre a Europa, América do Sul, África e Ásia. Detida 90% pela SONAE GSPS e 10% pela Grosvenor, nos últimos mais de 30 anos de experiência, tornou-se numa das maiores empresas do ramo, atuando em desde centros comerciais, espaços públicos ou de habitação, de gestão ou de construção, tendo vindo a expandir os seus serviços. Apresenta-se como “*A fully integrated real estate company*” com o mote “*Open Mind Greater Value*”.

Figura 6 - Logótipo e Posicionamento Sonae Sierra



Fonte: *Brand Kit* interno Sonae Sierra

Enquanto *sub-holding* da Sonae, os valores da Sonae Sierra seguem os passos da Empresa-Mãe, sendo estes: Liderar com o impacto; Conduzir o amanhã; Avançar juntos; Descomplicar desafios e Fazer o que está certo. O primeiro valor foca-se na ambição de um impacto no agora e no amanhã, que nos leva ao segundo valor – assumem-se como empreendedores questionando-se sobre o status quo. O terceiro valor prende-se com a valorização do talento de todos os colaboradores, perspectivas diferentes e aptidões. O quarto valor que a Sonae Sierra segue, foca-se na ambição de serem eficientes no que fazem, todos os dias. E, por fim, o quinto e último valor foca-se no compromisso em agir de forma certa e transparente na tomada de decisões.

Para além dos valores acima descritos, a Sonae Sierra destaca-se através dos seus atributos de marca: “*Firmly aware o four impact*”; “*Space Specialists*”; “*Focused on longstanding collaboration*”; “*Positive agent for economic growth*” e, por fim, “*Clear and honest*”. Estes são os atributos pela qual se destaca no seu ramo de negócio, sendo que se diferenciam por serem “*Pragmatic doers*”; “*An international player with a thing for localism*” e, ainda, por serem “*Urban driven*”.

Em 2021, a Sonae Sierra deu início a um novo ciclo com uma estratégia renovada, baseada em quatro pilares – *“expand real estate investment management”*; *“accelerate investments in mixed-use developments”*; *“future-proofing of shopping centre portfolio”* e, por fim *“increase outward focus of services lines”*. De acordo com Inês Drummond Borges, *Chief Transformation Officer*, “A nossa nova estratégia de negócio inclui uma ambição renovada de crescimento e exige que a empresa esteja mais aberta a novos sectores de mercado, com um posicionamento mais abrangente e flexível. “Open Mind” significa isso. Com esta abertura de espírito, queremos gerar mais valor económico, ambiental e social “Greater Value”, através da criação, desenvolvimento e gestão de espaços para as cidades do futuro, com uma melhor e mais sustentável qualidade de vida para as pessoas e comunidades” (Sonae Sierra, 2022).

5.1.1 Sonae Sierra em contexto de Pandemia Covid-19

Num ano onde os desafios foram vários com o aparecimento de um vírus que se expandiu em todo um mundo, também para a Sonae Sierra foi um período desafiante. De acordo com Fernando Guedes Oliveira, CEO da Organização desde 2010, a Pandemia Covid-19 foi um ponto de viragem para a Sonae Sierra: *“2020 was a year like no other. The coronavirus pandemic had a significant impact on all our lives in a totally unprecedented way. If ever there was a year so severely shaped by a single event, it was this one.”* (Sonae Sierra, 2020)

No entanto, apesar do difícil período de mudança, a Sonae Sierra lançou inúmeras iniciativas para que os seus colaboradores se sentissem seguros e protegidos. Esta sua resposta à Pandemia fez com que a Organização fosse premiada com o Bronze Stevie Award na categoria “COVID-19 Response Categories: Most Valuable Corporate Response” (Sonae Sierra, 2020).

Para melhor compreender como foi vivido o tempo de Pandemia Covid-19, iremos passar à apresentação de iniciativas de Comunicação Interna que a Sonae Sierra implementou para atenuar os efeitos negativos que se faziam sentir pelo período do momento. No entanto, algumas das seguintes ações serão abordadas em maior detalhe no capítulo seguinte (5.2), através das entrevistas exploratórias realizadas para a presente investigação.

Mensagem CEO:

Mensagem do CEO da Sonae Sierra, Fernando Guedes de Oliveira, a todos os colaboradores agradecendo o seu empenho, partilhando conselhos de saúde e objetivos estratégicos a curto e médio prazo, bem como os principais resultados de 2019 com uma mensagem final de encorajamento.

Figura 7- Mensagem CEO (2020)



Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

E-mails Diretor de Recursos Humanos:

Sob o mote "More united than ever", o *Head of Human Resources* manteve uma comunicação regular com todos os colaboradores, nomeadamente para atualizações sobre a implementação do plano de contingência Covid-19; Atualização semanal dos colaboradores e motivar os mesmos a manterem-se ligados e envolvidos com a empresa através das novas ferramentas disponíveis e a fazerem parte de novas soluções, participando em inquéritos internos.

“Contingency Communications App”

Com o apoio das equipas de IT e Logística da Sonae Sierra, criaram uma forma mais prática de aceder à informação interna útil do Covid-19 e de comunicar com os Recursos Humanos.

Figura 8- Contingency Communications App

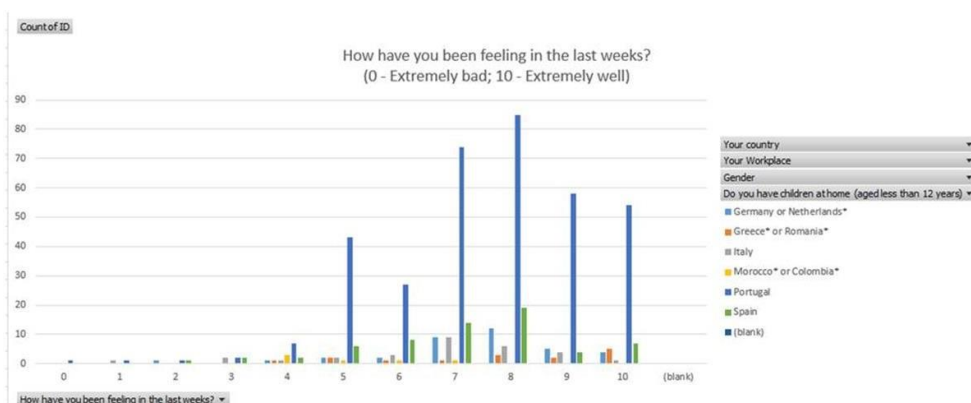


Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

Surveys

“Offices Gradual Return after isolation for Covid-19 survey” onde 74% dos colaboradores responderam que se sentia razoavelmente bem, bem ou extremamente bem nas semanas anteriores ao inquérito e 86% classificaram como boa ou excelente a informação/comunicação recebida por parte da Sonae Sierra sobre o contexto de Pandemia.

Figura 9- Amostra de resultado do "Offices Gradual Return after isolation for Covid-19 Survey"



Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

Sierra Horizons

A Sonae Sierra criou uma edição especial da sua newsletter interna onde procuraram saber, de diferentes maneiras, como a Organização, e os seus colaboradores estavam a lidar com a situação mundial da Pandemia Covid-19.

Figura 10 - Sierra Horizons



Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

Refood

Em colaboração com a Refood, a Sonae Sierra colocou em prática um projeto-piloto que visava ajudar a instituição a prestar assistência a cada um dos seus beneficiários. Uma equipa de voluntários da Sonae Sierra contribuiu para este objetivo, participando: i) em preparar refeições nas suas próprias casas; ii) em doar embalagens e transportar-las para as casas dos "cozinheiros" e iii) em transportar as refeições preparadas para os pontos de distribuição da Refood. No total, os colaboradores da Sonae Sierra forneceram mais de 1300 refeições a beneficiários da Refood em extrema necessidade.

Figura 11- Refeições preparadas para a Refood



Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

We Share

De forma a informar os colaboradores de como estava o negócio a decorrer num período de mudança, realizaram o primeiro *We Share* virtual, uma iniciativa em que líderes do negócio partilham com a restante Organização como estão a correr os projetos de negócio propostos. Neste *We Share* em especial, foi possível debater "Como é que as mudanças que estamos a enfrentar irão afetar os nossos clientes e o nosso negócio?", uma questão levantada muitas vezes pelos colaboradores, de acordo com documentos internos.

Figura 12- Iniciativa We Share

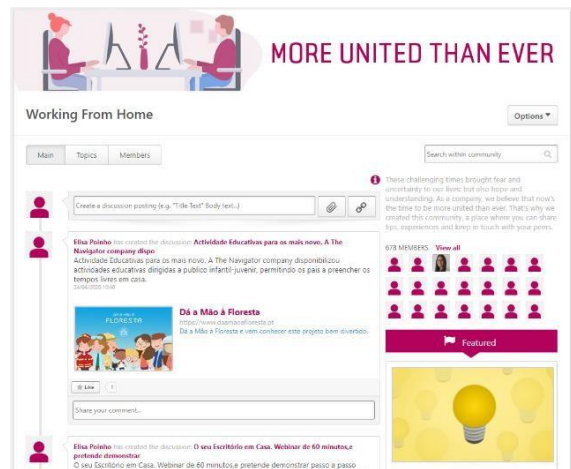


Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

Working From Home Community

A Sonae Sierra criou um grupo através de uma página *on-line*, onde partilhavam cursos ou dicas de formações *on-line* gratuitas e, ao mesmo tempo, era dada a oportunidade aos colaboradores de todas as geografias em que a Sonae Sierra opera, de partilhar os seus conselhos e ideias.

Figura 13- Working From Home Community



Fonte: Registos Internos da Sonae Sierra

Como será aprofundado no capítulo seguinte, as iniciativas acima descritas foram postas em prática num momento em que a incerteza do futuro predominava. Neste sentido, e tal como avançou o *Head of Human Resources*, a Organização tentou ser ligeira, rápida, informal, humana e próxima na implementação das ações de Comunicação Interna (Anexo A).

5.2 Análise dos Dados Exploratórios

Os dados exploratórios da presente Dissertação foram obtidos através de duas Entrevistas Exploratórias que nos ajudaram a obter uma visão sobre a perceção do que é a Comunicação Interna na Sonae Sierra e qual foi o seu papel/missão durante o contexto pandémico vivido. Após o desenvolvimento da investigação teórica feita num momento inicial, as conclusões das seguintes entrevistas exploratórias serviram de base ao desenvolvimento do questionário que foi enviado aos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa). No presente subcapítulo, teremos as conclusões qualitativas retiradas após a análise dos dados exploratórios.

As entrevistas exploratórias (Anexo A e B) foram realizadas a Pedro Soveral Rodrigues (*Head of Human Resources*) e a Catarina Mena (*Coordinator of Employee Engagement*), que nos deram informações e *insights* importantes sobre a Comunicação Interna. O guião das entrevistas conta com seis perguntas, aplicadas a ambos os entrevistados, sendo estas:

Tabela 7 – Questões para Entrevistas Exploratórias

Comunicação Interna Contexto da Pandemia Covid-19	
Perceção	Q1. Na Sonae Sierra, o que é Comunicação Interna?
Desafios	Q2. Quais os desafios sentidos durante a Pandemia Covid-19, na criação de proximidade entre os colaboradores e a Sonae Sierra?
Papel	Q3. Que papel terá tido a Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19?
Missão	Q4. Houve alguma missão por parte da Comunicação Interna na Sonae Sierra? Se sim, como foi definida essa missão?
Iniciativas	Q5. Quais as iniciativas realizadas, e respetivas mensagens transmitidas, que consideram terem sido mais importantes durante a Pandemia Covid-19?

Fonte: Elaboração própria

Q1. Na Sonae Sierra, o que é Comunicação Interna?

Tanto Pedro Soveral Rodrigues como Catarina Mena consideram que a Comunicação Interna é uma ferramenta fundamental para a Sonae Sierra. Em particular, uma ferramenta ao serviço da motivação dos colaboradores e que permite contribuir para o alinhamento de todos os colaboradores em prol do mesmo objetivo estratégico.

Neste seguimento, declara Catarina Mena (Anexo B), que a Comunicação Interna, por um lado, deve “contribuir para o alinhamento, motivação de todos os seus colaboradores e no sentimento de pertença dos mesmos com a empresa”, e, por outro lado, deve servir como expressão da cultura e valores de uma organização. No mesmo sentido, Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), evidencia, que a Comunicação Interna deve contribuir para o aumento da satisfação dos colaboradores no local de trabalho.

Paralelamente, Pedro Soveral Rodrigues afirma que a Comunicação Interna permite “alinhar os colaboradores com as decisões das empresas”. Isto é, aquando uma mudança, para que as pessoas estejam alinhadas e cumpram com a estratégia, é essencial que exista uma boa comunicação e motivação - algo que se consegue alcançar através da Comunicação Interna.

Q2. Quais os desafios sentidos durante a Pandemia Covid-19, na criação de proximidade entre os colaboradores e a Sonae Sierra?

De acordo com Pedro Soveral Rodrigues e Catarina Mena, a distância entre colaboradores e o nível de stress/ansiedade sentidos durante a Pandemia Covid-19 são identificados como os dois principais desafios desse contexto.

Relativamente ao primeiro, ambos referem que a distância tanto entre colaboradores como com o local de trabalho/organização poderia causar uma certa desintegração dos mesmos. Ainda que o teletrabalho passasse a ser um comum na vida de cada um, o trabalho tinha de continuar mesmo que num meio diferente. Esta “falta do presencial”, como Catarina Mena refere (Anexo B), fez com que houvesse um crescente “risco de desmobilização e de perda de espírito de corpo dos colaboradores com a empresa”, de acordo com Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), que ainda acrescentou que

esta distância poderia mesmo causar uma “alinhamento e até uma certa paralisação da empresa”.

Quanto ao segundo desafio identificado, relativo ao stress/ansiedade, este teve uma forte importância face à Sonae Sierra em consequência do teletrabalho. Uma vez que os colaboradores ficaram isolados num momento de extrema incerteza, Catarina Mena (Anexo B), considera que este sentimento de ansiedade era “inevitável” pelo seu contexto sem precedentes. Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), considera exatamente o mesmo e ainda acrescenta que essa incerteza sentida trasladou para a situação profissional de cada um - “O que iria ser o futuro da empresa e, por inerência, o seu próprio futuro profissional”.

Por fim, juntando um terceiro desafio identificado apenas por Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), houve um desafio sentido na bidirecionalidade da Comunicação Interna. A distância sentida perante o contexto pandémico, fez com que se perdesse a facilidade entre a comunicação com os “recursos humanos” e, sobretudo, com que se perdesse a “facilidade de contactar com as pessoas e perceber o que estavam a sentir, quando passamos a estar todos isolados”. Catarina Mena (Anexo B), deu o exemplo representativo desde desafio, através do facto de a Pandemia Covid-19 ter vindo num momento de mudança de estratégia da Sonae Sierra. O alinhamento/comunicação desta nova estratégia com os colaboradores foi um desafio sentido por parte da organização, causada pela dificuldade da interação/bidireção da Comunicação Interna.

Q3. Que papel terá tido a Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19?

Ambos os entrevistados consideram que a Comunicação Interna teve um papel crucial na Motivação dos colaboradores durante um momento em que a vulnerabilidade dos colaboradores primava. A Comunicação Interna atuava em frentes que são unânimes tanto a Pedro Soveral Rodrigues como a Catarina Mena: mobilizar/motivar, informar/alinhar e aproximar/unir.

Primeiramente, quanto à primeira dupla de ação, Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) diz que era “crítico manter os colaboradores mais mobilizados do que nunca”. Numa altura em que as imprevisibilidades eram uma constante e a ignorância era muita, Catarina

Mena (Anexo B) completa a ideia de Pedro Soveral Rodrigues dizendo que a Comunicação Interna teve um papel “fundamental na medida em que contribuiu largamente para manter os colaboradores motivados”.

Em segundo lugar, a Comunicação Interna teve um papel extremamente importante por criar um canal de comunicação “de e para pessoas”, segundo Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A). “Estabelecer um canal de informação e comunicação no qual se poderia ter confiança, que fosse credível.”, sendo esta uma preocupação do mesmo. Também Catarina Mena (Anexo B), refere que era crucial manter os colaboradores “alinhados e sobretudo transmitir alguma segurança”, durante a Pandemia Covid-19.

Em terceiro e último lugar, ambos referem que a Comunicação Interna foi importante em unir e aproximar os colaboradores. Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), diz que esta “procurou aumentar a proximidade entre a empresa como se fosse um ente vivo e as pessoas”. Através de todas as atividades que fizeram por implementar neste período pandémico, fizeram-nos para que “as pessoas sentissem que tinham aqui uma organização e, apesar de não estarem fisicamente aqui, estavam próximas”. Por fim, relembra o mote com que viveram durante a Pandemia Covid-19, ilustrando este papel crucial que a Comunicação Interna teve “we may be physically separated but we are more united than ever”.

Q4. Houve alguma missão por parte da Comunicação Interna na Sonae Sierra? Se sim, como foi definida essa missão?

Para Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) e para Catarina Mena (Anexo B), a Comunicação Interna teve, sim, uma missão dentro da Sonae Sierra. Para Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), esta passou sobretudo pela implementação do plano de contingência, sendo que era o *Head of Human Resources*. No entanto, esta implementação contava com ações concretas por parte da Comunicação Interna, sendo estas a de comunicar regularmente e atuar conforme as necessidades dos colaboradores.

Relativamente à primeira ação, dentro do plano de contingência, da Comunicação Interna, Catarina Mena (Anexo B) diz que “a prioridade de facto foi manter uma comunicação regular, constante com todos os colaboradores, sempre de forma

transparente e objetiva, positiva dentro do possível”. Também Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) aponta a mesma prioridade uma vez que a distância se fazia sentir e era fundamental aproximar os colaboradores, comunicando - “As pessoas estavam em casa e estavam isoladas e precisavam de ter informação. Portanto priorizamos de facto estes tais canais” - através da Comunicação Interna.

Durante a implementação do plano de contingência, foi surgindo a necessidade de atuar perante a distância que se estava a sentir e que tanto Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) como Catarina Mena (Anexo B) mencionaram ao longo das entrevistas. Por esta razão, a construção de iniciativas foi feita com “base nas necessidades levantadas do momento, tanto a nível interno como também no mercado”. A nível de Comunicação Interna, Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) acrescentou que havia um plano de “follow up em média duas vezes por mês onde se reviam as prioridades e normalmente discutíamos dificuldade versus impacto, ou importância versus urgência”. Para Catarina Mena (Anexo B) estas reuniões periódicas relacionadas “com o covid, com as medidas a tomar e a nível de comunicação interna possibilitou a troca de ideias e status regulares entre as diferentes *sub-holdings*”.

Desta forma, a missão da Comunicação Interna na Sonae Sierra foi definida sempre através do plano de contingência a ser implementado, com critérios sentidos ao longo das necessidades por parte dos colaboradores, bem como através de reuniões regulares, priorizando a comunicação e a informação objetiva.

Q5. Quais as iniciativas realizadas, e respetivas mensagens transmitidas, que consideram terem sido mais importantes durante a Pandemia Covid-19?

Os dois entrevistados responderam de forma unânime à questão apresentada, havendo uma coerência nas iniciativas que foram realizadas e respetivas mensagens. As que ambos decidem apresentar são iniciativas como Comunicação do CEO; Comunicações Human Resources; Contingency Communication App; Working From Home Community; Stay Home and Learn e, por fim, Offices Gradual Return Questionnaire Survey (Post-Survey). Catarina Mena (Anexo B), ainda acrescenta algumas, não se focando tanto nestas, como o primeiro We Share; Ação de voluntariado com a ReFood; Be Well e primeira Horizons – uma Newsletter da Sonae Sierra. O objetivo

de cada uma destas iniciativas era, segundo os entrevistados, mostrarem-se disponíveis, construir um canal de comunicação aberto e acompanhar aqueles que se sentiam mais isolados.

Quanto às primeiras duas iniciativas identificadas por ambos, a Comunicação do CEO – Fernando Guedes Oliveira – e Comunicações do *Head of Human Resources* – eram ambas promovidas através da Comunicação Interna. Relativamente à do CEO, esta foi “muito importante”, segundo Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), porque “agradeceu o empenho e compromisso de todos, partilhou alguns conceitos de saúde e os objetivos core estratégicos para curto e médio prazo da Sonae Sierra”. Também o próprio, *Head of Human Resources*, fazia comunicações regulares que Catarina Mena (Anexo B) as identifica como fundamental por Pedro Soveral Rodrigues fazer sentir os colaboradores valorizados e acompanhados. Através destas comunicações, sempre com o mote “more united than ever”, Pedro “deixava sempre um canal aberto, a mostrar-se disponível para falar ou responder a alguma dúvida” e sempre com “um modo de escrever sempre muito empático”. Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), admite que “o objetivo era motivar os colaboradores a manterem-se conectados e envolvidos... criando uma sensação de transparência total”. Este acompanhamento, por vezes, era também feito por chamadas com a ajuda de Catarina Mena (Anexo B), que nos diz pretendiam tentar “saber como as pessoas se sentiam, ouvi-las um bocadinho e fazer com que sentissem que nos estávamos com elas e a acompanhá-las”.

Relativamente à Contingency Communication App, explicaram ser uma aplicação para todos os colaboradores onde havia informação pertinente – fonte World Organization Health – sobre o vírus e também a continha um *tracking questionnaire* onde os colaboradores poderiam apontar os seus sintomas semanalmente. Catarina Mena (Anexo B) diz que “foi uma app valorizada porque se sentiam acompanhados e que a empresa se preocupava, e mesmo para nós também porque nos dava um input bom, sendo um canal aberto interessante”. Ainda assim, e apesar de valorizada – afirmação que também Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) concordou – acrescenta: “acho que a App foi interessante no início, mas depois as pessoas deixaram de a achar útil”. O objetivo, para Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), era “que as pessoas regularmente, pelo menos uma vez por semana, respondessem a dizer que estavam bem”, permitindo um acompanhamento maior e personalizado.

Quanto à iniciativa “Working From Home Community”, esta foi criada, segundo os entrevistados, para promover a partilha, informações e ideias entre colaboradores. Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), explica que eram colocadas na plataforma “playlists de pequenas formações, artigos e por aí fora relacionados com conhecimento de uma forma geral e não necessariamente apenas com saúde ou Covid-19”. No entanto, Catarina Mena (Anexo B), diz que a iniciativa “não teve tanta adesão como achávamos, mas a ideia de base foi importante para sabermos como estavam a lidar com toda esta situação, sendo uma comunidade”.

Uma iniciativa parecida, mas mais de formação, foi a “Stay Home and Learn”. Esta tinha o propósito de passar as formações presenciais que os colaboradores tinham normalmente, para formato virtual. Catarina Mena (Anexo B), acredita ter sido uma iniciativa muito interessante uma vez que “apesar das pessoas estarem mais ocupadas a trabalhar em casa, acabou por se conseguir chegar a mais gente, por isso a nível de formação, até chegou mais longe”. Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), afirma que esta passagem do presencial para uma solução virtual foi uma “conversão rápida, o que na época não era normal”. A esta afirmação acrescento a visão de Catarina Mena (Anexo B), que diz que a iniciativa “foi daqueles casos em que uma adversidade se tornou numa oportunidade”, uma vez que conseguiram chegar a um “maior número de pessoas e dispersão geográfica”.

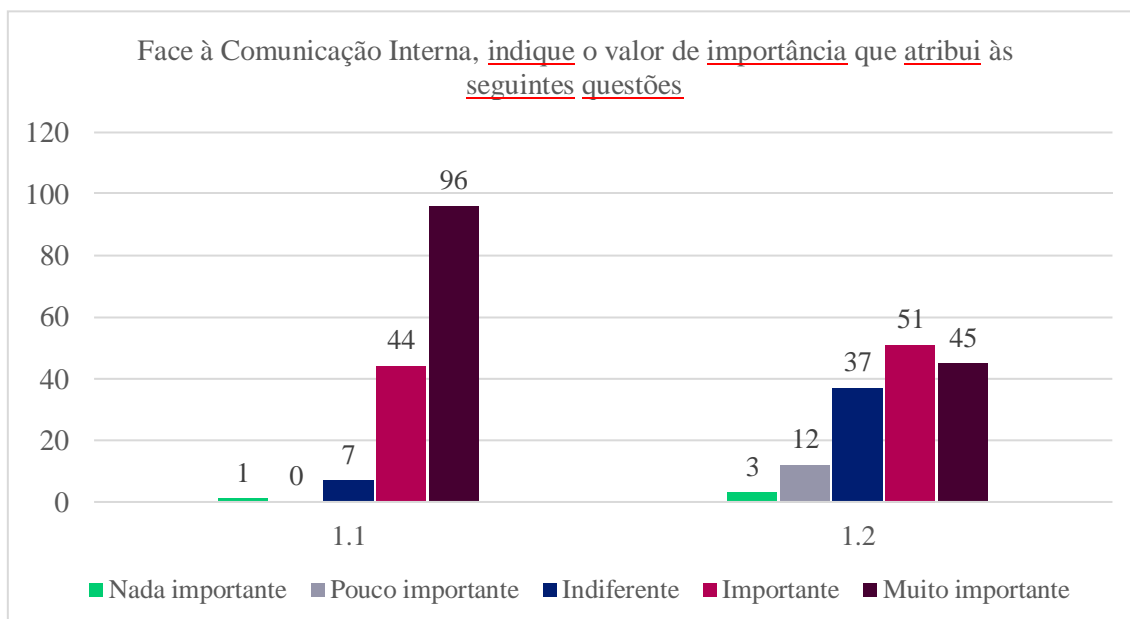
Por fim, a última iniciativa à qual ambos os entrevistados dão grande relevância, foi o “Offices Gradual Return Questionnaire Survey” (Post-Survey). Este surgiu com o objetivo de “envolver os nossos colaboradores no regresso gradual ao escritório, pedindo a sua opinião”, segundo Catarina Mena (Anexo B). Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), partilhou sentir que os colaboradores começaram – quando enviados para casa – a trabalhar mais horas devido às distrações envolventes: “percebi que as pessoas não só trabalhavam, como trabalhavam muitíssimo mais porque tinham as distrações de casa, tinham filhos, e, portanto, muitas vezes até trabalhavam fora de horas”. Acrescenta, ainda, que o resultado dos inquéritos foram bastante interessantes uma vez que “na maioria dos casos o out-put subiu. As pessoas ficaram em casa, mas ficaram muito comprometidas com a empresa e o out-put subiu. Eu acho que a Comunicação Interna contribui para isso, mas as chefias também fizeram o seu papel porque a comunicação é de todos. Não sei só do Departamento de Comunicação Interna, as chefias tiveram o seu papel e de facto nada ficou para trás, as pessoas entregaram-se”.

Notas finais:

De acordo com as entrevistas exploratórias realizadas a Pedro Soveral Rodrigues (*Head of Human Resources*) e a Catarina Mena (*Coordinator of Employee Engagement*), o objetivo de atuação da Comunicação Interna foi sempre o de evolver ao máximo os colaboradores, informá-los e acompanhá-los numa altura em que a incerteza reinava. Segundo Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), “nós procuramos ser ligeiros, rápidos, informais, humanos e próximos (...) Nos próprios utilizamos aquilo que sabíamos fazer, a comunicação. Todos sabemos comunicar, então é usarmos esse dom que temos e comunicar”, acreditando que o seu esforço, empenho e comunicação foram sempre bem recebidas. Também Catarina Mena (Anexo B) partilha do mesmo sentimento, uma vez que aquilo que desejava transmitir através da Comunicação Interna e com todas as suas iniciativas era “passar a mensagem e o sentimento de segurança, esperança, motivação, sentimento de pertença à empresa e alinhamento entre todos os colaboradores e também contribuir para o bem-estar no meio de tudo isto”.

5.3 Análise dos Dados Primários

Gráfico 1 – Importância da Comunicação Interna e da Motivação



Fonte: Elaboração Própria

Questões referentes à questão número 1:

1.1 Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna na Sonae Sierra?

1.2 Indique o nível de importância que a Comunicação Interna teve no aumento da sua Motivação, em tempo de Pandemia Covid-19.

Ao analisarmos o Gráfico 1, observamos que se dá uma opinião generalizada relativamente à primeira questão feita aos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), quando é perguntado qual é a importância para cada um da existência da Comunicação Interna. Na Escala de Likert em que 1 corresponde a “Nada importante” e 5 a “Muito importante”, existe uma notória preferência na resposta “Muito importante”, com 64.9%, e um registo de “Importante” com 29,7% de respostas. Apenas um colaborador optou por responder “Nada importante” (0,7) enquanto 4,7% optou por “Indiferente”. Estes resultados permitem-nos dizer que uma grande parte dos inquiridos afirma que a Comunicação Interna é muito importante na Sonae Sierra.

Já com um gráfico ligeiramente diferente, vemos crescer a barra de “Indiferente” com 25% e uma semelhança de respostas entre “Importante” com 34,5% e “Muito importante” com 30,4%, quando os colaboradores são questionados quanto à importância que a Comunicação Interna tomou no aumento da sua Motivação. Apesar de podermos afirmar que, para a grande parte dos inquiridos teve, de facto, importância, observamos uma maior discrepância com o aumento de respostas de “Nada importante”, “Pouco importante” e “Indiferente” que, num total, dão 35,1%. Sendo que, 96 de 148) colaboradores responderam de “Concordo” para cima e 52 de 148 de “Indiferente” para baixo, não podemos generalizar e dizer que a Comunicação Interna seja percebida como importante no aumento da Motivação dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19.

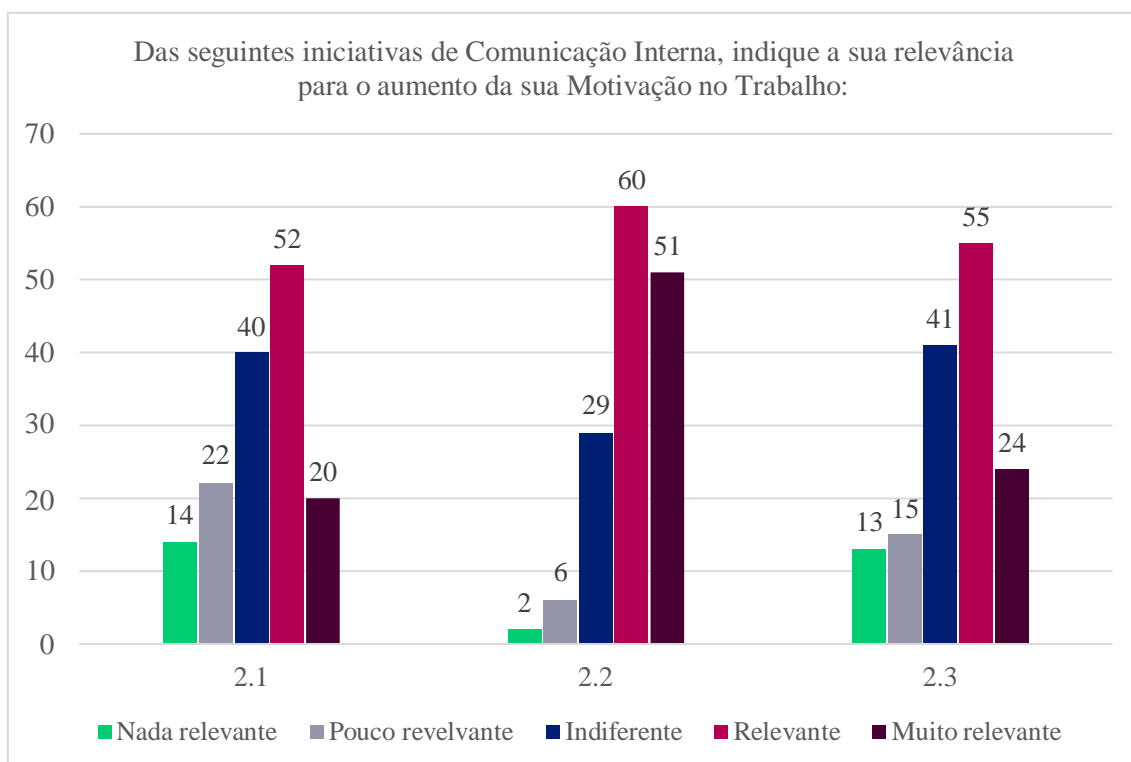
Ainda assim, para analisarmos a pontuação de média de cada uma das perguntas, podemos observar a Tabela 8 que nos mostra que 4,56% (de 5) considera a existência da Comunicação Interna na Sonae Sierra importante e 3,83% considera que teve importância no aumento da sua Motivação no decorrer da Pandemia Covid-19.

Tabela 8 – Médias Questão 1

Importância da existência da Comunicação Interna na Sonae Sierra (Lisboa)	Valor Médio (1-5)
	4.56
Importância da Comunicação Interna no aumento da Motivação durante a Pandemia Covid-19	Valor Médio (1-5)
	3.83

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 – Cruzamento entre Motivação e Iniciativas de Comunicação Interna



Fonte: Elaboração Própria

Iniciativas referentes à questão número 2:

2.1 Contingency Communications App;

2.2 HR Director E-mails;

2.3 Working from home Community.

Ao observar agora o Gráfico 2, e considerando cada iniciativa separadamente, podemos analisar que relativamente à primeira iniciativa “Contingency Communications App”, o número de colaboradores que optou pela resposta “Nada relevante” foi de 9,5% e os que consideram pouco revelante fazem um total de 14,9%, dando uma pontuação geral ao gráfico muito negativa. Os colaboradores que optaram por se posicionar enquanto neutros completam um total de 27%, valor muito elevado, enquanto que os que consideram relevante formam 35,1% resultado e, por fim, 13,5% responderam que consideram muito relevante – valor inferior quando comparado com os que afirmam ter sido irrelevante. De uma forma geral, este é o gráfico de barras que apresenta uma pontuação mais baixa, quando comparado com os restantes.

Avançando para o gráfico de barras seguinte, podemos observar que é o que tem uma tendência mais positiva dos três. Apenas um total de 5,5% dos colaboradores considerou a iniciativa nada relevante ou pouco relevante – 1,4% e 4,1% respetivamente. Com uma descida substancial tendo em conta o gráfico de barras anterior, o número de colaboradores que considerou a iniciativa indiferente ao aumento da sua Motivação são de 19,6%. Já 40,5% tem a opinião de que os E-mails do Diretor de Recursos Humanos foram relevantes para o aumento da Motivação e, ainda, 34,5% optaram por “Muito relevante”, pontuando a iniciativa de forma muito positiva.

Quanto à terceira e última iniciativa – referente ao “Working from home Community” – podemos observar um novo crescimento de respostas negativas de “Nada relevante” e “Pouco relevante” (18,9%), que se divide em 8,8% e 10,1% respetivamente. 27,7% dos colaboradores responderam “Indiferente”, enquanto 37,2% consideraram a iniciativa relevante e, ainda, 16,2% muito relevante.

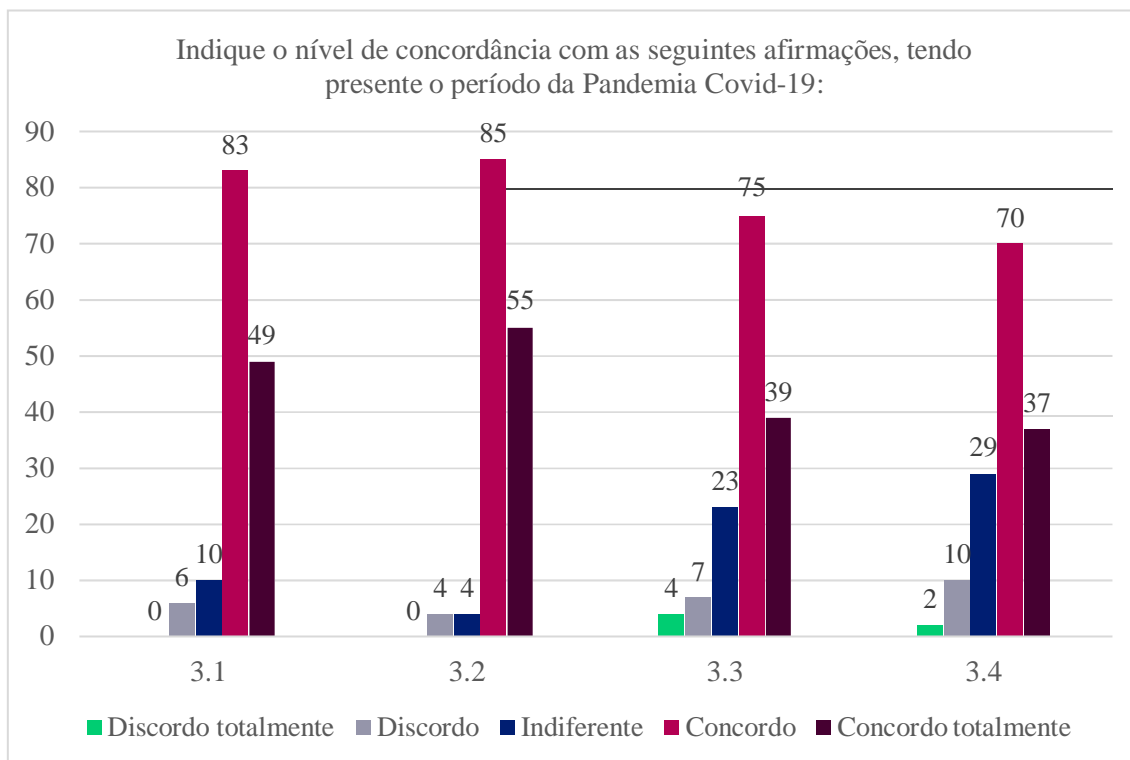
Por fim, de forma a analisarmos de forma mais ampla os resultados obtidos, observemos a Tabela 9 que nos mostra a média de cada iniciativa bem como uma média geral das três. Como é possível afirmar, a iniciativa que obteve maior sucesso foi a referente aos e-mails enviados por Pedro Soveral Rodrigues, Diretor de Recursos Humanos, com uma média de 4,03%. Logo, com uma média mais inferior, temos a iniciativa referente ao “Working form home Community” com 3,42%. Por fim, a iniciativa que obteve uma pior pontuação, encontrando-se muito abaixo da média geral, temos a Contingency Communications App, com 3,28%. Observando as três iniciativas como um todo, obtemos uma média geral de 3,58%.

Tabela 9 – Médias Questão 2

Iniciativas de Comunicação Interna	Valor Médio individual (1-5)	Média geral (1-5)
Contingency Communications App	3.28	3.58
HR Director E-mails	4.03	
Working from home Community	3.42	

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 3 – Eixos da Comunicação Interna e respectiva concordância



Fonte: Elaboração Própria

Questões referentes à questão número 3:

3.1 Recebi informações necessárias para desempenhar o meu trabalho;

3.2 Compreendi as informações que me chegavam;

3.3 Troquei e debati ideias com os meus colegas;

3.4 Tive um sentimento de identificação e pertença com a Organização e com os colegas.

Considerando cada uma das afirmações separadamente, a 3.1 referente a “Recebi informações necessárias para desempenhar o meu trabalho”, nenhum dos colaboradores

optou pela resposta “Discordo totalmente”, sendo que apenas 4,1% dos inquiridos responderam que discordavam da afirmação. Ainda, 6,8% dos inquiridos posicionaram-se no meio da escala classificando a afirmação como “Indiferente”. 33,1% responderam “Concordo totalmente”, expressando uma forte concordância com a afirmação, seguido de 51,1% aqueles que optaram pela resposta “Concordo”.

Relativamente à afirmação da questão 3.2 “Compreendi as informações que me chegavam”, encontramos uma vez mais a resposta “Discordo totalmente” com um total de zero respostas, sendo que as opções de “Discordo” e “Indiferente” foram selecionadas ambas com um total de 2,7%. Há uma notória preferência pelas opções de “Concordo” e “Concordo totalmente” com a classificação de 57,4% e 37,2% respetivamente.

Para a afirmação 3.3 “Troquei e debati ideias com os meus colegas”, 2,7% dos colaboradores demonstraram o seu forte desacordo com a afirmação, sendo que 4,7% respondeu “Discordo” e uma percentagem maior das observadas até ao momento na resposta “Indiferente” que contou com 15,5%. Juntamos a estas percentagens, ainda, 26,4% de respostas a “Concordo totalmente” – contanto igualmente com uma ligeira descida quando comparada com as afirmações anteriores – fazendo com que 50,7% dos inquiridos optou pela resposta “Concordo”.

Por fim, avançamos para a afirmação que o Gráfico 3 mostra uma tendência menos positiva do que as anteriores “Tive um sentimento de identificação e pertença com a Organização e com os colegas.” Observamos um total de 8,2% de colaboradores que não concordam com a afirmação – sendo que 1,4% optou pela resposta “Discordo totalmente” e 6,8% por “Discordo”. Para mais, observamos também um crescimento face às outras afirmações da resposta “Indiferente” que conta com um total de 19,6% e apenas 25% dos colaboradores concordam totalmente com a afirmação. Ainda assim, 47,3% optaram pela opção “Concordo”.

De forma a obtermos uma análise mais geral do conjunto de questões número 3, a Tabela 10 apresentam-nos as médias correspondentes a cada afirmação, bem como a média geral do grupo. Como é possível afirmar, através da sua observação, a afirmação que alcançou maior sucesso nas respostas com uma média mais elevada foi a questão 3.2 que corresponde à “Compreendi as informações que me chegavam” – referente ao Pilar da Compreensão – obtendo uma média de 4,29. Logo de seguida, a afirmação com a média mais elevada – de 4,18 – foi a primeira, correspondente a “Recebi informações

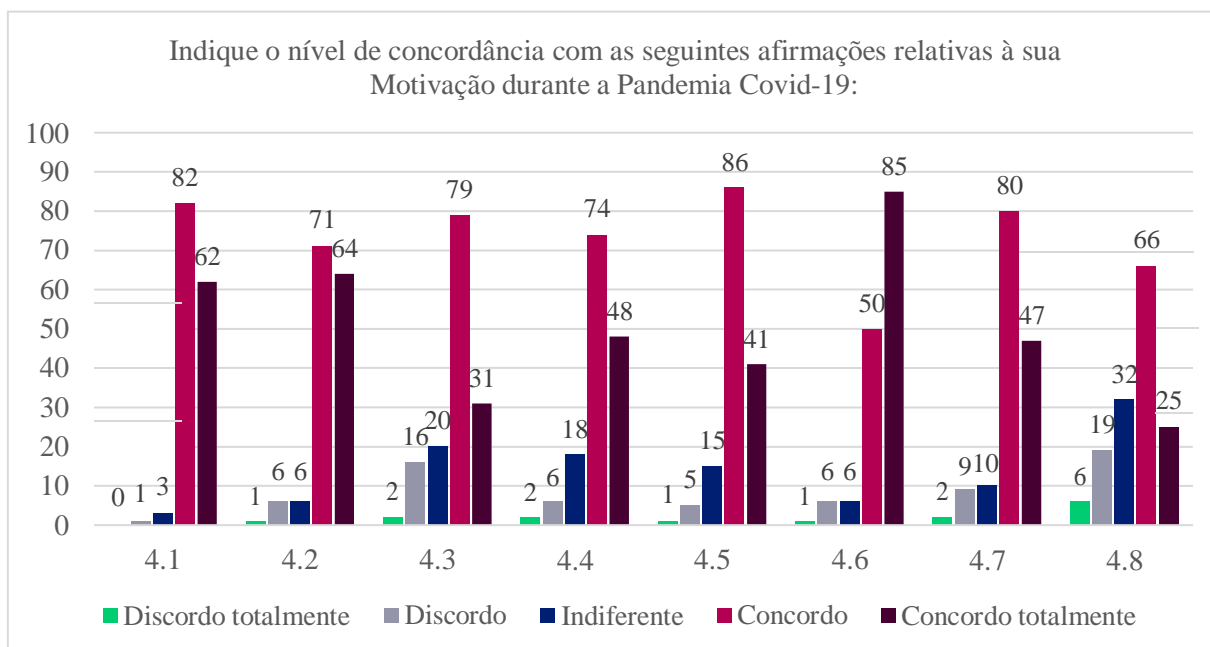
necessárias para desempenhar o meu trabalho” – referente ao Pilar da Circulação. A afirmação 3.3 “Troquei e debati ideias com os meus colegas” – referente ao Pilar do Confronto – apresenta uma média mais baixa – de 3,93 – e, por fim, aquela que obteve uma pontuação mais baixa foi a afirmação correspondente a “Tive um sentimento de identificação e pertença com a Organização e com os colegas” – referente ao Pilar da Coesão – com uma pontuação de 3,88. Ainda que as últimas duas afirmações apresentem uma média mais baixa quando comparada com as restantes, todas estão classificadas com uma pontuação alta tendo em conta a média geral (4,07), mostrando uma certa semelhança entre as diferentes afirmações.

Tabela 10 – Médias Questão 3

Pilares da Comunicação Interna	Valor Médio individual (1-5)	Média geral (1-5)
Q3.1 Pilar da Circulação	4,18	4,07
Q3.2 Pilar da Compreensão	4,29	
Q3.3 Pilar do Confronto	3,93	
Q3.4 Pilar da Coesão	3,88	

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4 – Cruzamento entre características da Motivação e respetiva concordância



Fonte: Elaboração Própria

Questões referentes à questão número 4:

- 4.1 Coloquei em prática as minhas competências;
- 4.2 Tive autonomia para gerir o meu dia-a-dia;
- 4.3 Senti uma conexão com os meus colegas e com a Organização.
- 4.4 Encontrei sentido no que me era pedido e identifiquei-me com as tarefas;
- 4.5 Obtive as informações necessárias que me ajudaram no dia-a-dia;
- 4.6 Senti que dava o meu melhor no meu dia-a-dia;
- 4.7 Tive controlo nas decisões do meu dia-a-dia;
- 4.8 Senti-me cuidado e reconhecido por parte da Organização.

Analisando as afirmações acima descritas em separado, a questão 4.1 referente a “Coloquei em prática as minhas competências”, as respostas mostram uma tendência muito positiva com a ausência de opções a “Discordo totalmente” e apenas 0,7% (equivalente a 1 colaborador de 148) optou pela resposta “Discordo”. Apenas 2% optou por uma posição neutra à afirmação, fazendo com que 41,9% concordassem totalmente e 55,4% dos colaboradores optassem pela resposta “Concordo”, mostrando uma tendência muito elevada quando comparada com as restantes opções.

Relativamente à afirmação “Tive autonomia para gerir o meu dia-a-dia”, notamos através do Gráfico 4 uma certa descida da resposta “Concordo” e uma subida das opções referentes à discordância. 0,7% dos colaboradores (1 de 148) respondeu “Discordo totalmente”, sendo que a opção de “Discordo” e “Indiferente” obtiveram a mesma pontuação de 4,1%. Não obstante, 43,2% dos colaboradores diz concordar totalmente com ter tido autonomia para gerir o seu dia-a-dia e 48% optou apenas por concordar.

Face à questão 4.3 “Senti uma conexão com os meus colegas e com a Organização”, 1,4% dos colaboradores discordam totalmente com a afirmação. Observamos uma grande subida de respostas a “Discordo” e “Indiferente, com 10,8% e 13,5% respetivamente. Temos, ainda, uma grande queda da barra respetiva a “Concordo totalmente”, tendo uma pontuação de apenas 20,9%. Também com uma descida temos a

opção de “Concordo” que, ainda assim, é a mais escolhida por parte dos colaboradores com 53,4% de respostas.

Seguindo para a afirmação “Encontrei sentido no que me era pedido e identifiquei-me com as tarefas” – referente à questão 4.4 – a maior parte dos colaboradores concordou com ela (50%), seguido de 32,4% que responderam concordar totalmente. 12,2% dos colaboradores diz ter sido indiferente enquanto um total de 5,5% não concorda com a afirmação – 4,1% optou por “Discordo” e 1,4% por “Discordo totalmente”.

Na questão 4.5 “Obtive as informações necessárias que me ajudaram no dia-a-dia”, observamos uma grande subida da tendência de respostas a “Concordo” com 58,1% das respostas, seguindo a opção “Concordo totalmente” com 27,7%. No entanto, 15 colaboradores de 148 (10,1) optam pela resposta “Indiferente”, 3,4% discordam da afirmação apresentada e 0,7% discordam totalmente.

Para a afirmação “Senti que dava o meu melhor no meu dia-a-dia”, encontramos uma porção muito significativa e positiva tendência com concordarem totalmente (57,4%) que equivale a 85 de 148 colaboradores. Uma porção também altamente significativa quando comparada com o conjunto de respostas que discordam, temos “Concordo” com 33,8%. Temos, uma vez mais, o mesmo número de colaboradores que optaram pela posição neutra e posição de discórdia com 4,1% cada um, sendo que apenas 0,7% optou por discordar totalmente.

Avançando para a questão 4.7, o Gráfico 4 demonstra um resultado positivo quando comparado com os restantes. 54,1% dos colaboradores concorda com ter tido controlos nas decisões do seu dia-a-dia e 31,8% concordam totalmente. Temos uma subida do número de respostas da opção “Indiferente”, com 6,8% e um total de 7,5% de colaboradores que não concordam com a afirmação – 6,1% optou por “Discordo” enquanto 1,4% por “Discordo totalmente”.

Por fim, analisando a afirmação “Senti-me cuidado e reconhecido por parte da Organização”, podemos observar um Gráfico que se destoa notavelmente dos restantes. Apenas 44,6% concorda com a afirmação e um total de 16,9% concorda totalmente – número mais baixo da barra correspondente, quando comparado com as restantes questões. Observamos um crescimento significativo dos colaboradores que optaram estar

neutros à afirmação (21,6%), um crescimento também de grande significância da opção “Discordo”, com 12,8% e ainda 4,1% optou por “Discordo totalmente”.

A fim de analisarmos de forma mais precisa os resultados das afirmações anteriores e perceber que fatores da Motivação tiveram maior sucesso na Sonae Sierra (Lisboa) durante a Pandemia Covid-19, a Tabela 11 mostra-nos as médias relativas a cada questão, bem como a média geral do conjunto de questões. Desta forma, o fator que obteve melhor pontuação foi o da Realização – referente à questão 4.6 – com uma média de 4,43, seguindo logo os fatores da Variedade do Trabalho e Competências – questão 4.1 – com uma média de 4,39. Com 4,29 está a afirmação “Tive autonomia para gerir o meu dia-a-dia” da questão 4.2, referentes ao fator da Autonomia. Com uma média igual estão as afirmações “Obtive as informações necessárias que me ajudaram no dia-a-dia” e “Tive controlo nas decisões do meu dia-a-dia” – 4.5 e 4.7 respetivamente – com 4,09 para os fatores do Feedback, Crescimento e Responsabilidade. Logo de seguida, com uma média de 4,08 estão os fatores da Identidade e Significado do Trabalho, referentes à questão 4.4. Em último contamos com duas afirmações, mais abaixo da média geral, com as questões 4.3 e 4.9 – com 3,82 e 3,57 respetivamente – fazendo com que o fator do Reconhecimento seja o menos sentido por parte dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19.

Tabela 11 – Médias Questão 4

Fatores da Motivação	Valor Médio individual (1-5)	Média Geral (1-5)
Variedade do Trabalho	4.39	4.1
Competências	4.29	
Autonomia	3.82	
Conexão	4.08	
Identidade	4.09	
Significado do Trabalho	4.43	
Feedback	4.09	
Crescimento	4.09	
Realização	3.57	
Responsabilidade		
Reconhecimento		

Fonte: Elaboração Própria

5.4 Reflexão dos dados apurados e discussão

Uma vez apresentados os resultados de ambas as fases do presente estudo, é agora indispensável destacar alguns aspetos para atingir os objetivos e dar uma resposta à Questão de Investigação. Os objetivos do estudo serão discutidos em primeiro lugar, pois são eles que nos irão permitir tirar conclusões sobre a Questão de Investigação, que se reflete no objetivo geral: Analisar o papel da Comunicação Interna face à Motivação de colaboradores, em tempo da Pandemia Covid-19. Como tal, procedeu-se à colocação da Questão de Investigação, sendo esta:

Teve a Comunicação Interna um papel estratégico na Motivação dos Colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), durante o período da Pandemia Covid-19?

Um dos objetivos do presente estudo é "**Analisar o nível de relevância das iniciativas de Comunicação Interna da Sonae Sierra (Lisboa) para a Motivação dos colaboradores**". Assim sendo, foi relevante examinar a forma como a Organização colocou as práticas de Comunicação Interna em ação perante os seus colaboradores.

A Comunicação Interna é um pilar basilar para a união dos colaboradores. Através dela, é possível fazer os colaboradores sentirem-se parte de um todo, motivando-os não só no seu dia-a-dia de trabalho, como em atingir os objetivos da Organização (Camilo-Alves & Pinto, 2014). Seguindo o mesmo raciocínio, também para Pedro Soveral Rodrigues, *Head of Human Resources*, “a Comunicação Interna é uma ferramenta ao serviço da motivação dos colaboradores”, sendo algo que deve “permitir às pessoas sentirem-se satisfeitas e sentirem-se bem no sítio onde estão a trabalhar”, servindo “propósitos estratégicos procurando alinhamento dos colaboradores com as decisões da empresa” – demonstrando que, “numa mudança estratégica é importante haver comunicação e motivação através da comunicação para que as pessoas estejam alinhadas e cumpram a estratégia” (Anexo A). A *Coordinator of Employee Engagement*, Catarina Mena, sustenta as afirmações de Pedro Soveral Rodrigues, acrescentando que a Comunicação Interna contribui “no sentimento de pertença dos mesmos com a empresa e também se traduz na expressão da sua cultura e valores” (Anexo B). Assim sendo, a Comunicação Interna organizacional é fundamentalmente sustentada por interações de

partilha de informação em que envolvem os colaboradores e reforçam a missão/valores da Organização (Rego, 1986).

Para Welch & Jackson (2007) os objetivos da Comunicação Interna devem abranger os seguintes campos: i) proporcionar proximidade relacional entre colaboradores; ii) promoção de relação entre colaborador vs. Organização; iii) consciencialização para mudanças e inovação; iv) preparação de aumento de produtividade aquando mudanças. Comprova-se, com as respostas obtidas pelo *Head of Human Resources* (Anexo A) e pela *Coordinator of Employee Engagement* (Anexo B), que as iniciativas feitas através da Comunicação Interna foram, sobretudo, pensadas com o intuito de abranger estes quatro campos. Pedro Soveral Rodrigues diz que priorizaram os canais de comunicação, uma vez que perceberam que “as pessoas estavam em casa e estavam isoladas e precisavam de ter informação” (Anexo A). Também Catarina Mena, (Anexo B), assume que “a prioridade de facto foi manter uma comunicação regular, constante com todos os colaboradores, sempre de forma transparente e objetiva, positiva dentro do possível – não era florear e disfarçar a realidade, era realista, mas dentro desse realismo, positiva, transparente e objetiva – isto pelo próprio contexto que se vivia e pelos valores enraizados da empresa que já tinha os valores da transparência e objetividade”. Desta forma, procurar implementar iniciativas de Comunicação Interna com base na proximidade de colaboradores, proximidade com a Organização, informar sobre mudanças e aumentar a produtividade num processo de mudança estiveram, por certo, enquanto objetivos basilares.

Com base nos dados obtidos através do Inquérito por Questionário, os colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), classificaram três das iniciativas realizadas por parte da Comunicação Interna com uma média de 3,58. Após as Entrevistas Exploratórias ao *Head of Human Resources* (Anexo A) e a *Coordinator of Employee Engagement* (Anexo B), optámos por referir três das iniciativas que estiveram a decorrer ao longo da Pandemia Covid-19, sendo estas a “Contingency Communications App”, “HR Director E-mails” e, por fim, “Working From Home Community”.

Alinhados aos objetivos de Comunicação Interna propostos por Welch & Jackson (2007), a “Contingency Communications App” foi implementada para a partilha de informação fidedigna sobre o vírus Covid-19 e acompanhar os colaboradores no seu bem-estar. Catarina Mena (Anexo B), defende que esta aplicação era um canal de

comunicação aberto, fazendo com que os colaboradores se sentissem “acompanhados e que a empresa se preocupava”. Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A), avança com detalhes sobre a mesma, dizendo que para além de um questionário sobre os sintomas dos colaboradores, esta “tinha all news, company news, helpful tips – por exemplo de como lavar as mãos corretamente o uso da máscara e por aí fora, um FAQ (Frequently Asked Questions) sobre Covid, sobre como as pessoas devem reagir e depois useful contacts em que tínhamos contactos de pessoas que podiam ser importantes no caso de terem Covid”, fazendo por ser um canal de comunicação não só aberto, como refere Catarina Mena, mas também um canal onde se pudesse acompanhar os colaboradores. Por esta razão, a Contingency Communication App reforça os objetivos da promoção de relação entre Colaborador vs. Organização, na consciencialização para mudanças até mesmo na preparação das próprias. Ainda assim, a presente iniciativa foi classificada com a pior classificação face às restantes iniciativas (3,28) mas que, Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) afirmou desde cedo na entrevista exploratória que “a App foi interessante no início, mas depois as pessoas deixaram de a achar útil”, comprovando-se com o resultado.

Avançando para a segunda iniciativa de Comunicação Interna mencionada no Inquérito por Questionário, a “HR Director E-mails” foi aquela que apresentou um resultado mais positivo, acima da média geral, com uma classificação de (4,03) quando perguntado aos colaboradores a sua relevância para o aumento da sua Motivação durante a Pandemia Covid-19. Esta iniciativa, de acordo com o *Head of Human Resources* (Anexo A), tinha o mote de “More United Than Ever” e servia para dar um update aos colaboradores “sobre a implementação do plano de contingência da Covid-19” onde Pedro Soveral Rodrigues ia “dizendo o que se passava aos colaboradores, criando uma sensação de transparência total. O objetivo era motivar os colaboradores a manterem-se conectados e envolvidos com a empresa”. O papel da Comunicação Interna tem um carácter estratégico para a Motivação na medida em que é responsável pela partilha de informação com base na transparência (Brandão, 2018), assim como eixo basilar por parte de Pedro Soveral Rodrigues na implementação dos seus e-mails regulares – motivar colaboradores e comunicação transparente – conseguido, segundo os dados apurados através do Inquérito por Questionário. O seu modo de escrita era “empático”, segundo Catarina Mena (Anexo B) e, acima de tudo, Pedro Soveral Rodrigues fazia por “Estabelecer um canal de informação e comunicação no qual se poderia ter confiança,

que fosse credível. Isto para mim é fundamental”, colocando todo o tipo de informação sobre a situação pandémica, fosse ela positiva ou negativa (Yue, Men & Ferguson, 2019).

A Comunicação Interna deve desempenhar um papel eficaz dentro das Organizações, contribuindo para o estabelecimento da relação entre os colaboradores e a mesma (Osborne & Hammoud, 2017) e, dessa forma, a iniciativa “Working From Home Community” aposta na proximidade não só entre colaboradores, mas também entre os mesmo com a Organização – promovendo a partilha. Para Catarina Mena (Anexo B), a iniciativa procurou “promover a partilha e troca de informação e ideias entre colaboradores” servindo também para promover o sentido de “comunidade”. Segundo os resultados do Inquérito por Questionário, os colaboradores classificaram a iniciativa com uma média de 3,42 pelo que se pode considerar que foi uma prática bem conseguida.

Para encerrar a discussão em torno do primeiro objetivo do presente estudo, é relevante mencionar que o debate sobre a relevância das iniciativas de Comunicação Interna feitas por parte da Sonae Sierra (Lisboa) é pertinente quando objetivados os princípios da Comunicação Interna. Embora o resultado por parte dos colaboradores relativo à relevância das iniciativas de Comunicação Interna face à sua Motivação durante a Pandemia Covid-19 não ter sido alto (3,58), as bases em que o *Head of Human Resources* e a *Coordinator of Employee Engagement* se apoiaram foram alinhadas com o que se pretende de uma Comunicação Interna: que seja feita de forma transparente, clara, alinhando os colaboradores aos propósitos e objetivos estratégicos de uma Organização (O’Murchú, 2015), fazendo que, quando implementadas iniciativas de Comunicação Interna apoiadas nestas bases, criem uma ponte entre Organização e colaboradores (Yue, Men & Ferguson, 2019).

Uma vez compreendido como é que a Sonae Sierra (Lisboa) implementou a suas iniciativas de Comunicação Interna e conseqüente relevância para a Motivação dos colaboradores, é agora essencial compreender se estes se sentiram realmente motivados ou não. Desta forma, o segundo objetivo do presente estudo foca-se em "**Compreender como é que os colaboradores se sentiram tendo em conta as Teorias da Motivação e os Eixos da Comunicação Interna**".

De acordo com os dados obtidos através dos Inquéritos por Questionário, e com base nas características das Teorias da Motivação de Herzberg (Teoria Bifatorial), Hackman & Oldman (Teoria das Características do Trabalho) e de Ryan & Deci (Teoria

da Autodeterminação), é possível descrever a Motivação dos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) nas seguintes dimensões: i) os colaboradores consideram que colocaram em prática as suas competências; ii) os colaboradores consideram que tiveram autonomia para gerir o seu dia-a-dia; iii) os colaboradores sentem, maioritariamente, que encontraram sentido no que lhes era pedido e identificaram-se com as suas tarefas; iv) os colaboradores consideram, maioritariamente, que obtiveram as informações necessárias para o seu dia-a-dia; v) os colaboradores sentiam que davam o seu melhor no dia-a-dia; e vi) os colaboradores sentem, maioritariamente, que tiveram controlo nas decisões do seu dia-a-dia.

Assim, destaca-se pela negativa as características da “Conexão” (Teoria Bifatorial de Herzberg) e do “Reconhecimento” (Teoria da Autodeterminação de Ryan & Deci), sendo que, numa mudança organizacional sem precedentes, facilmente os colaboradores são afetados negativamente pela instabilidade emocional causada que, conseqüentemente, pode provocar uma redução da Motivação e satisfação organizacional (Guzzo et al, 2021). O *Head of Human Resources*, Pedro Soveral Rodrigues, consegue entender que este foi um dos principais desafios sentidos face à Pandemia Covid-19 pois existia “o risco de desmobilização e de perda de espírito de corpo dos colaboradores com a empresa”, como cada pessoa passou a ter como primeira prioridade a sua saúde e foram todos enviados para casa, “poderia haver aqui uma certa alinação e até uma certa paralisação da empresa, mas o que se pretendia é que as pessoas continuassem a ter as suas relações com a empresa e entre si, de tal forma que pudessem continuar”. Ainda que existisse uma relação direta com o que se experiêcia e com o que se sente, as Organizações podem ter um papel importante na redução de impacto sentido às suas pessoas (Tourish, 2020), e por esta mesma razão, Pedro Soveral Rodrigues ainda adiciona que o desafio e missão passava por fazer sentir aos colaboradores que eram “parte de uma empresa” (Anexo A). Também Catarina Mena, *Coordinator of Employee Engagement*, assume como maior constrangimento “a falta do presencial” (Anexo B), impactando as relações pessoais, fonte que ajuda tanto à Conexão como ao Reconhecimento.

De acordo com os dados obtidos através dos Inquéritos por Questionário, e com base nos Eixos de Comunicação defendidos por Boneu & Henriet (1990), descrever a Comunicação Interna da Sonae Sierra (Lisboa) com base nos quatro eixos: i) os colaboradores consideram que receberam as informações necessárias para desempenhar a sua função; e ii) os colaboradores compreenderam as informações que lhes chegavam.

Portanto, o “Pilar da Circulação” e o “Pilar da Compreensão” são os pilares que se destacam pela positiva e que melhor descrevem a Comunicação Interna da Sonae Sierra (Lisboa) face à Pandemia Covid-19.

Destacam-se, negativamente, o “Pilar do Confronto” e o “Pilar da Coesão”, que vão ao encontro das suas características motivacionais menos sentidas por parte dos colaboradores “Conexão” e “Reconhecimento” uma vez que os Eixos referente à troca e debate de ideias entre colaboradores e o da identificação e pertença com a Organização foram os que se destacaram pela negativa. Ainda assim, os autores Boneu & Henriet (1990), defendem que a Comunicação não deve ser compreendida como ato isolado, mas como um ato de comportamento grupal, uma vez que nele está compreendido o diálogo, partilha de informação e as relações interpessoais e, por esta razão, os Eixos da Comunicação Interna, quando analisados num geral, obtiveram uma classificação positiva (4,1), segundo os dados apurados do Inquérito por Questionário. O mesmo para as Teorias da Motivação, uma vez que a chave está em analisarmos as três enquanto complementos das demais e saber relacioná-las (Boas, Esteves & Ferreira, 2006).

Apesar dos resultados negativos quanto à proximidade sentida entre colaboradores/Organização, ao reconhecimento dos mesmos face à Organização, Pedro Soveral Rodrigues (Anexo A) e Catarina Mena (Anexo B), defendem que fizeram sempre por colmatar a distância e, citando o *Head of Human Resources*, fizeram por “aumentar a proximidade entre a empresa como se fosse um ente vivo e as pessoas” procurando ter “coisas dinâmicas e estimulantes repetidas para que as pessoas sentissem que tinham aqui uma Organização e, apesar de não estarem fisicamente aqui, estavam próximas”.

Desta forma, quando se trata de compreender como é que os colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) se sentiram tendo em conta as Teorias da Motivação e os Eixos de Comunicação, uma conclusão relevante é que, embora quando questionado aos mesmos sobre a importância da Comunicação Interna no aumento da Motivação durante a Pandemia Covid-19 a classificação seja uma média geral de 3,83, quando questionados sobre a mesma cruzado com os Eixos da Comunicação Interna, a classificação já sobe para 4.1. Este resultado mostra a falta de perceção que os colaboradores têm sobre o quanto a Comunicação Interna e a Motivação caminham lado-a-lado, ideia defendida por Almeida (2013), ao dizer que a Comunicação Interna e a Motivação são transversais e estão amplamente ligadas uma à outra.

O último objetivo do presente estudo prende-se com **“Contribuir com sugestões futuras para a Sonae Sierra (Lisboa) sobre boas práticas uma vez saídos da Pandemia”**. Tendo compreendido como a Sonae Sierra (Lisboa) faz a ponte entre a Comunicação Interna e a Motivação dos colaboradores e como é que os mesmos se sentiram perante as duas dimensões, é agora possível refletir fazendo recomendações sobre como a Sonae Sierra (Lisboa), pode envolver melhor os seus colaboradores potenciando a sua Motivação através da Comunicação Interna, uma vez terminado o período de Pandemia Covid-19.

Com o aparecimento do vírus Covid-19, as formas de trabalho, estratégias organizacionais e o bem-estar como antes era conhecido alterou-se, bem como a forma de comunicar (Howard-Grenville, 2021). Pedro Soveral Rodrigues, *Head of Human Resources*, assume que houve uma “dificuldade na interação e sobretudo na bidirecionalidade da comunicação” isto porque “enquanto que nos escritórios nos contactamos uns com os outros e, enquanto recursos humanos e comunicação interna, havia esta facilidade de contactar com as pessoas e perceber o que estavam a sentir, perdeu-se quando passamos a estar todos isolados” (Anexo A). No entanto, ao analisar o que foi discutido até agora, é perceptível que a Sonae Sierra (Lisboa) já implementa práticas de Comunicação Interna que são reconhecidas por contribuírem para o alinhamento dos colaboradores, na criação de valor e na potenciação de Motivação dos mesmos. Ainda assim, os resultados mostram que existem áreas mais fracas que podem ser melhoradas, começando com a do Reconhecimento de colaboradores.

Cunha et al (2016), defende que Motivação está relacionada com o Reconhecimento, estando este diretamente relacionado com a natureza do trabalho, permitindo uma satisfação a longo prazo. Com as Entrevistas Exploratórias e através dos dados apurados pelos dos Inquéritos por Questionário, foi-nos possível compreender que, quando se é comunicado de uma forma mais próxima, tende a ser mais valorizado pelos colaboradores. Um exemplo demonstrativo, são os telefonemas regulares que tanto Pedro Soveral Rodrigues como Catarina Mena faziam aos colaboradores, apenas para saber como estavam. O *Head of Human Resources* diz que “as pessoas ficavam muito surpreendidas por eu estar a falar com elas, mas depois ficavam muito agradadas porque realmente notavam que havia uma preocupação com o seu bem-estar e realmente era para

saber como estavam para falarem. Aliás eu nos emails que envia dizia sempre para me ligarem se precisassem e quando quiserem”. Avança, ainda, dizendo que “até houve pessoas que posteriormente me encontraram e me vieram agradecer porque reconhecer que realmente tinha sido um gesto giro e de solidariedade, ficando sensibilizadas” (Anexo A). Resultado claro desta sensibilização e valorização gerada nos colaboradores, é o resultado dos cujos HR Director E-mails, tendo sido a iniciativa com classificação mais alta. Desta forma, reconhecer os colaboradores é vital para que os mesmos sintam que tanto a Sonae Sierra (Lisboa) está atenta àquela pessoa, como também que o seu trabalho é valorizado.

Uma vez que uma das áreas em que os resultados foram menos positivos foi a “Conexão” sentida por parte dos colaboradores, deve ser feito um esforço extra para envolver os mesmos. Através de uma Comunicação Interna estratégica, é assegurado o sentido que os colaboradores colocam no seu trabalho diário, mas também nas relações que estabelecem através dela (Cerantola, 2016). Desta forma, e a fim de aumentar este sentimento pouco potenciado da Conexão, a Sonae Sierra (Lisboa) poderia focar-se mais na criação de oportunidades de comunicação colaborador-colaborador e colaborador-organização. Com o regresso ao escritório, a distância entre colaboradores é reduzida e, de acordo com Marco et al (2018), a Motivação varia consoante as emoções, tempo, espaço e desejos. Desta forma, esta proximidade que se pode voltar a sentir, deve ser potenciada a fim de atingir uma maior Conexão entre a Organização e as suas pessoas – criando iniciativas de envolvimento optando pelo presencial uma vez que, para Pedro Soveral Rodrigues, a Comunicação Interna já é uma “ferramenta ao serviço da Motivação de colaboradores”.

Por fim, no decorrer da saída de uma Pandemia e com o início de uma nova estratégia para a Sonae Sierra, é imprescindível que haja um alinhamento entre os objetivos da Comunicação Interna com os objetivos estratégicos da Organização. Na Comunicação Interna, o termo de relacionamento não pode estar desassociado, uma vez que tanto os colaboradores como a própria Organização são partes interessadas a uma coesão para o alcance de objetivos e estratégias (Welch e Jackson, 2007). Desta forma, e a fim de potenciar um dos pilares que, segundo os dados apurados através do Inquérito por Questionário não foi tão positivo (Pilar da Coesão), todo o processo de transformação que a Sonae Sierra está a passar, deve estar alinhado com os objetivos da Comunicação Interna, uma vez que será a partir desta que não só faz chegar as informações aos

colaboradores, como deve ajudá-los a preparar a mudança. O *Head of Human Resources*, ressalva ainda que deve existir uma colaboração maior entre departamentos, sobretudo entre o de Comunicação e o de Recursos Humanos. Uma vez que a Comunicação Interna tem um carácter estratégico para a Motivação e a Motivação para a Comunicação Interna (Brandão, 2018), por esta razão Pedro Soveral Rodrigues defende que “há uma grande ligação entre comunicação interna e Recursos Humanos e a Sonae Sierra teve durante muitos anos. Fomos a única empresa do grupo Sonae que tinha a Comunicação Interna dentro dos Recursos Humanos” (Anexo A). Sendo que atualmente os dois departamentos já não se encontram agregados, é importante a fomentação da colaboração e da partilha, estabelecendo uma relação de reciprocidade – por exemplo com reuniões de duas em duas semanas com ambas as equipas.

Estas sugestões visam corresponder melhor às expectativas dos colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa) para uma Comunicação Interna alinhada com a Motivação dos mesmos. Ao apostar/reforçar algumas destas práticas, espera-se que os colaboradores se sintam mais próximos, mais reconhecimentos e um maior alinhamento entre objetivos de Recursos Humanos com a Comunicação.

Desta forma, tendo todas as reflexões em conta, é-nos possível responder à Questão de Investigação do presente estudo **“Teve a Comunicação Interna um papel estratégico na Motivação dos Colaboradores da Sonae Sierra (Lisboa), durante o período da Pandemia Covid-19?”** – Sim. A Comunicação Interna assumiu um papel estratégico relevante face ao momento de mudança sem precedentes que foi a Pandemia Covid-19. Da mesma forma que Li, Sun, Tao e Lee (2021) reconhecem a Comunicação Interna como imprescindível num momento como o referido, por ser ponte de comunicação para todas as informações, dúvidas e medos que pudessem surgir, também o *Head of Human Resources* e a *Coordinator of Employee Engagement* defendem o mesmo. A Comunicação Interna foi crítica em manter os colaboradores mobilizados, proeminente enquanto espaço de comunicação e informação, importante ao alinhamento do plano de contingência a ser implementado e, acima de tudo, teve um papel estratégico importante ao aumento da Motivação dos colaboradores.

Conclusão

O surgimento da Pandemia Covid-19 marca uma mudança para as Organizações: veio destabilizar forçadamente os modos de trabalho tradicionais e afetou o bem-estar geral dos colaboradores, rompendo com as suas rotinas.

A Comunicação Interna teve um papel relevante no decorrer do desafio pandémico: contribuiu para informar, aproximar e Motivar colaboradores, tendo sido uma importante chave para as Organizações na condução da mudança inédita que chegara até elas.

Através da investigação teórica, focada no conceito de Motivação e Comunicação Interna, foi-nos permitido concluir que, relativamente às Teorias da Motivação, estas não devem gerar uma interpretação única e individual, mas devem sim ser analisadas como complementos das demais, de forma a obter uma abordagem à Motivação nas Organizações mais enriquecida. A Comunicação Interna é ponte para a informação e aproximação, ganhando um papel ainda mais relevante no período de Pandemia Covid-19. A literatura permitiu-nos compreender, ainda, que para que as Organizações sejam bem-sucedidas, é importante que os conceitos de Motivação e Comunicação Interna estejam paralelamente alinhados uma vez que a relação entre os dois tem efeitos positivos ao sucesso da Organização.

Adicionalmente, podemos comprovar as conclusões retiradas da revisão de literatura no estudo de caso feito à Sonae Sierra (Lisboa) – a existência da Comunicação Interna foi relevante na medida em que contribuiu largamente para manter os colaboradores alinhados, informados e motivados. Verificou-se que existe uma baixa perceção por parte dos colaboradores à importância que a Comunicação Interna teve no aumento da sua Motivação, durante a Pandemia Covid-19. Apesar desta conclusão, verificou-se também que as práticas de Comunicação Interna realizadas nesse período ajudaram a manter os colaboradores motivados. A ação “*HR Director E-mails*” foi a que contribuiu de forma mais bem-sucedida para o aumento da Motivação dos colaboradores, na medida em que ajudou a manter-los envolvidos com a Organização através de uma proximidade e união quando a distância predominava. A ação “*Working From Home Community*” contribuiu para o aumento da Motivação dos colaboradores na medida em que se criou um espaço de partilha e um canal de comunicação aberto. A ação “*Contingency Communications App*” contribuiu na medida em que era uma ferramenta

de informação que permitia aos colaboradores sentirem-se informados num momento de mudança sem precedentes.

Através das entrevistas realizadas ao *Head of Human Resources* e a *Coordinator of Employee Engagement* da Sonae Sierra, concluímos que a distância e a possibilidade de desmobilização foram um dos grandes desafios sentidos ao longo do contexto pandémico. Verificámos ainda que os objetivos da Comunicação Interna na Organização foram os de mobilizar, contribuir para o bem-estar, investir na Motivação e ter um papel de partilha de informação e alinhamento estratégico dos colaboradores.

Limitações à Investigação e Sugestões a Investigações futuras

Gil (1989), diz-nos que “todas as organizações que estão envolvidas numa investigação envolvendo os seus colaboradores, estabelecem um código de prática para os investigadores”. Sendo, portanto, a confidencialidade ética uma parte importante às Organizações, pode ser também uma limitação aos investigadores.

No caso da presente investigação, o *General Data Protection Regulation* (GDPR Department of Sonae Sierra), foi quem impôs as maiores limitações ao Estudo de Caso. Começando pelos Inquéritos por Questionário, a confidencialidade teve de ser de tal forma restrita que não me foi possível adicionar uma secção demográfica nas questões, que me teria dado uma visão mais ampla da amostragem de colaboradores da Sonae Sierra que responderam ao Inquérito por Questionário. Com esses resultados, poderia apresentar uma investigação ainda mais pertinente à Sonae Sierra (Lisboa) que poderiam levar em consideração como é que, num geral, cada área de negócio se sentiu.

Outra limitação à presente investigação, também relacionada com o GDPR, foi não me ter sido dada a oportunidade de utilizar os meios de trabalho para enviar os Inquéritos por Questionário. Uma vez fazendo parte integrante da Sonae Sierra (Lisboa), na área de Comunicação, tenho acesso aos e-mails de cada colaborador que está alocado em Lisboa. Teria, também, acesso a saber quem eram os colaboradores exatos que estavam a exercer na Sonae Sierra durante o horizonte temporal da investigação (Pandemia-Covid-19), através dos Recursos Humanos. Por questões de confidencialidade, tive de utilizar o Microsoft Teams como plataforma de partilha do Inquérito por Questionário – enviado um a um – e ir ao encontro de cada pessoa nos

escritórios de Lisboa cara-a-cara. Uma vez que estão, atualmente, equipas piloto a fazer teletrabalho três dias por semana, e outros colaboradores em teletrabalho permanente por terem filhos com menos de oito anos, tornou-se difícil conseguir chegar rapidamente a todos os colaboradores. Adicionalmente, ainda, que o facto de não ter tido acesso àqueles que trabalhavam na Sonae Sierra (Lisboa) durante a Pandemia Covid-19 e que ainda trabalham atualmente, tive de alargar o meu universo para 202 colaboradores (número atual), pelo que teriam sido menos se tivesse tido oportunidade de acesso.

Para investigações futuras, a presente pode ser contestada, confirmada ou expandida através de um conjunto de pistas. Uma vez que o estudo procurou perceber em que medida é que a Comunicação Interna é relevante para a Motivação de colaboradores durante a Pandemia Covid-19, seria útil para futuras investigações estudarem o tema em tempos de crise e pós crise. Sabendo quais as práticas de Comunicação Interna que influenciam pela positiva os colaboradores, é importante perceber a fundo em que medida são relevantes para uma Motivação consistente em períodos de/pós crise. Citando um dos entrevistados, Pedro Soveral Rodrigues, apresenta a Comunicação Interna como um “dom que nos é dado”. Desta forma, futuras investigações neste seguimento, podem ajudar Organizações a apostar no “dom” que têm de comunicar e usá-lo para criar pontos, potenciando ao máximo a Motivação das suas pessoas uma vez que são estas que dão força à organização.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra Revista Científica*.

Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace. *Human Resource Management Review*.

Andrade, S. (2017). Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano.

Ashkanasy, N.M., & Dorris, A.D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.

B.E. Ashforth et al. (2002). Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary. *Hum. Resour. Manag. Rev.*

Barcan, L. (2012). Organizational Change Management Approach in an International Context. *Revista Tinerilor Economisti (The Young Economists Journal)*.

Barton, P. (2016). Maximizing internal communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results. New York, NY: Aviva Publishing.

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*.

Boas, A. A. V., Esteves, R. C., & Ferreira, A. (2006). Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. *Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)*.

Boneu, F., & Henriot, B. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Collection Audit.

Brandão, N. G. (2013). A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas. In: *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Lisboa, Escolar Editora.

Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & jornalismo*.

Brandão, N.G.; Portugal, M. (2015). “A Comunicação Interna e o IntraEmpreendedorismo” in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora*.

Brunelli, M.G. M. (2008) .*Motivação no Serviço Público*.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *HUMANATOR XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (6º ed.)*. Alragide: Dom Quixote.

Camilo-Alves, A., & Pinto, J. C. A. (2014). A importância da percepção comunicacional nas organizações. *Psique*.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: implications for human resource management. *Journal of business research*.

Cerantola, W. A. (2016). Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.

Chiaretto, S., Cabral, J. R., & Resende, L. B. (2018). Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*.

Chiavenato, I. (2004). *Administração Nos Novos Tempos (2a Ed.)* Rio De Janeiro: Elsevier. 8ª Reimpressão.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução À Teoria Geral Da Administração. (8ª Ed.)*. Rio De Janeiro: Elsevier.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. Sage Publications.

Cunha, M. P., Rego, A.; Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2016). COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research, Manual De Comportamento Organizacional E Gestão*, Lisboa: Editora RH.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Defilippis, E., Impink, S. M., Singell, M., Polzer, J. T., & Sadun, R. (2020). *Collaborating during coronavirus: the impact of Covid-19 on the nature of work*. Harvard business schoolworking paper.

Eccheli, S. D. (2008). *A Motivação Como Prevenção Da Indisciplina*. *Educar Em Revista*.

Eurofound and the International Labour Office. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). *Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited*. *Organization Studies*.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.

Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Gomes, D. R., Asseiro, V., & Ribeiro, N. (2013). *A Motivação De Colaboradores Em Contextos Adversos: Comparando A Importância De Preditores De Relação Indivíduo-Organização E Indivíduo-Trabalho*. Coimbra: Business and Management Research.

Gonçalves, M.H.S. (2005). *Comunicação nas Organizações: para além da lógica do marketing, a "rte da ação comunicacional"*, Livro de Actas, Gradiva Editora.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company.

Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. World.

Hill, M. M.; Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

Howard-Grenville, J. (2021). *Grand Challenges, Covid-19 and the Future of Organizational Scholarship*. *Journal of Management Studies*.

Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget, LUSOCIÊNCIA. Edições Técnicas e Científicas.

- International Labour Organization. (2019). *Work for a Brighter Future - Global Commission on the Future of Work*, International Labour Office, Geneva.
- Judge, T., & Robbins, S. (2018). *The essentials of Organizational Behavior*. 14^a ed., Harlow: Pearson.
- Langer, E.; Leahy. (2014). What's trending? Social media and its effects on organizational communication. *UW-L Journal of Undergraduate Research XVII*.
- Lewis, R. (2014). Building capacity enhancing engagement. *Journal of Psychology*.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*.
- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public*.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*.
- Manuti, A.; Giancaspro, M.L. (2019). People Make the Difference: An Explorative Study on the Relationship between Organizational Practices, Employees' Resources, and Organizational Behavior Enhancing the Psychology of Sustainability and Sustainable Development. *Sustainability, MDPI*.
- McCracken, G. (1988). *The long interview*, Newbury Park, CA. Sage Publications.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*.
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Neves, José. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In José Ferreira, José Neves e António Caetano (Org.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Ed. Escolar Editora.
- Nilles, Jack M. (1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*, John Wiley & Sons, Inc., United States of America.

O’Leary, Z. (2014). *The essential guide to doing your research project* (2nd ed.). London: Sage Publications.

O’Murchú, L. (2015). *Set yourself up for success, four steps to effective internal communication*. Em K. Ruck (Ed.), *Exploring internal communication towards informed employee voice*. Farnham, England: Gower.

Oliveira, M. J. N. O. (2010). *Estudo De Caso Sobre Os Fatores Motivacionais Em Agências Do Banco Brasileiro*.

Osborne, S, & Hammoud, M. S. (2017). *Effective Employee Engagement in the Workplace*. *International Journal of Applied Management and Technology*.

Pinder, C. C. (1998). *Motivation In Work Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Prasad, KDV., Rao, M., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). *Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad*. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4a edição, Lisboa: Gradiva.

Ramos, S. (2009). *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra - Coimbra, Portugal.

Rego, T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial Relations Review.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. 14th Edition, Pearson Education;

Rogala, Anna & Bialowas, Sylwester. (2016). *Communication in organizational environments*. Palgrave: London.

- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Nova Iorque: The Guilford Press
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: Sage Publications.
- Sonae Sierra. (2020). *Economic Environmental and Social Report*.
- Sonae Sierra. (2021). *Economic Environmental and Social Report*.
- Sonae Sierra. (2022). *Sonae Sierra launches new positioning, in line with new strategy*.
- Veiga, I. (2019). *A Comunicação Interna como uma Função Estratégica das Organizações*. Escola Superior de Comunicação Social.
- Vermote, B. et al. (2021). Do Psychological Needs Play a Role in Times of Uncertainty? Associations with Well-Being During the COVID-19 Crisis. *Journal of Happiness Studies*.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics*. New York: Routledge.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: an international journal*.

Anexos

Anexo A – Entrevista Pedro Soveral Rodrigues

Questão 1: Na Sonae Sierra, o que é a Comunicação Interna?

Vou responder o que era enquanto eu fui responsável de Recursos Humanos e, portanto, também de Comunicação Interna. Para mim a Comunicação Interna era uma ferramenta ao serviço do Employee Engagement, ou seja, ao serviço da motivação dos colaboradores que é o objetivo último do Employee Engagement.

Portanto é algo que deve permitir às pessoas sentirem-se satisfeitas e sentirem-se bem no sítio onde estão a trabalhar. Também serve propósitos estratégicos procurando alinhamento dos colaboradores com as decisões da empresa, por exemplo, numa mudança estratégica é importante haver comunicação e motivação através da comunicação para que as pessoas estejam alinhadas e cumpram a estratégia.

Questão 2: Quais os desafios sentidos durante a Pandemia Covid-19, na criação de proximidade entre os colaboradores e a Sonae Sierra?

Eu fiz uma retrospectiva e tentei lembrar-me quais eram as preocupações que tivemos e que ditaram uma serie de ações da Comunicação Interna. Em primeiro, o risco de desmobilização e de perda de espírito de corpo dos colaboradores com a empresa. Porque as pessoas passaram a ter de repente como primeiríssima prioridade como e logico a sua saúde, toda a gente ficou num estado de ansiedade grande e toda a gente foi enviada para casa, portanto era uma situação de emergência, mas a empresa tinha de continuar. Portanto, poderia haver aqui uma certa alinação e até uma certa paralisação da empresa, mas o que se pretendia é que as pessoas continuassem a ter as suas relações com a empresa e entre si, de tal forma que pudessem continuar o seu trabalho e que a empresa continuasse a funcionar. Ao mesmo tempo, que se sentissem integradas e não porque estavam num meio diferente, estavam nas suas casas, com as suas famílias, com outras preocupações e podiam sentir-se perfeitamente desintegradas. Mas não, tinham de se sentir fazer parte de uma empresa que era aquilo que sentiam quando estavam aqui no escritório. Esse foi o primeiro risco, de desmobilização.

Depois, uma grande preocupação com a ansiedade, stresse e saúde mental. Logo, apesar de isso ser um tema que já vinha de trás – nós já tínhamos preocupações com a saúde mental – veio a ter mais importância e a preocupação cresceu relativamente a isso porque algumas pessoas ficaram isoladas, ficaram sozinhas, outras com stresse enorme pela incerteza relativamente ao que se estava a passar e até com a incerteza de ultimamente à sua vida profissional, o que iria ser o futuro da empresa e por inerência o seu próprio futuro profissional.

E finalmente, qual foi outro desafio, foi no ponto de vista do trabalho ser mais difícil de ser executado porque há mais dificuldade na interação e sobretudo na bidirecionalidade da comunicação. Enquanto que nos escritórios nos contactamos uns com os outros e enquanto recursos humanos e comunicação interna tinha esta facilidade de contactar com as pessoas e perceber o que estavam a sentir, perdeu-se quando passamos a estar todos isolados.

Portanto estes foram os três principais eixos que nós definimos que pensamos que tínhamos de atuar em cada um deles, para tentar mitigar estes três problemas: problemas do stresse/ansiedade, problema da desmobilização das pessoas e o problema da falha de interação que provocava uma forma de trabalhar menos rica.

Questão 3: Que papel terá tido a Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19?

Eu aqui digo que foi crítico manter colaboradores mais mobilizados do que nunca, na sequência do que eu disse atrás. Os desafios foram muitos e pouco previsíveis porque de facto quando surgiu a pandemia nós até estávamos relativamente preparados porque tínhamos um plano de contingência para a gripe das aves e facilmente o colocámos em prática para a pandemia covid-19. No entanto, podíamos ter um plano, mas o plano não chegava porque no dia-a-dia ultrapassava tudo, havia sempre situações inesperadas e muita ignorância e incerteza sobre o que se estava a passar. Portanto, havia muita pouca previsibilidade, havia a necessidade de aumentar a capacidade de respostas a imprevistos e as pessoas tinham que ter esta capacidade de poder responder a imprevistos em vez de serem só “by-the-book” e era muito importante estabelecer um canal de informação com as pessoas – de e para. Estabelecer um canal de informação e comunicação no qual se

poderia ter confiança, que fosse credível. Isto para mim é fundamental. Nós não queríamos colocar lá a opinião do Pedro sobre a pandemia ou a opinião do Eng. Fernando Oliveira sobre a pandemia. Aliás, com o excesso de informação e tinha de haver uma fonte segura, no nosso caso foram duas (WHO e a International SOS).

Procurou aumentar a proximidade entre a empresa como se fosse um ente vivo e as pessoas. Nos procuramos ter aqui coisas dinâmicas e estimulantes repetidas para que as pessoas sentissem que tinham aqui uma organização apesar de não estarem fisicamente aqui, estavam próximas. Alias, o mote era “we may be physically separated but we are more united than ever” e eu achei que fazia todo o sentido repetir repetir, repetir.

Questão 4: Houve alguma missão por parte da Comunicação Interna na Sonae Sierra? Se sim, como foi definida essa missão?

Quanto a procedimentos, poucos, mas houve algumas definições e critérios sim, isso é uma coisa que nós temos, alias a Filipa que foi a fundadora do departamento de Employee Engagement. Não necessariamente procedimentos propriamente ditos. Portanto os nossos procedimentos foram pela WHO, já que somos uma empresa internacional. Mas tinha de ser credível, certinho. Portanto só comunicava sobre o covid aquilo que estava no WHO sendo que os colaboradores ouviam sempre muita coisa de outras fontes.

A primeira necessidade foi, eu fui o líder do subcomité de emergência para comunicação e implementação do plano de contingência da pandemia e essa foi a primeira prioridade, mas a segunda foi de facto perceber que as pessoas estavam em casa e estavam isoladas e precisavam de ter informação. Portanto priorizamos de facto estes tais canais e dai termos como ajuda preciosa os IT e como uma boa ajuda também da Sónia Costa que fez ali a ponte, lançamos uma aplicação que serviria no fundo para as pessoas estarem informadas, mas também para as pessoas terem a possibilidade de fazerem perguntas. Na realidade foi muito pouco usado. O bidirecional dessa App acabou por não funcionar muito bem, mas as pessoas tinham aquela app movel, o que era bom.

Nós temos para comunicação interna tivemos um plano anual com follow up em média duas vezes por mês onde se reviam as prioridades e normalmente discutíamos dificuldade versus impacto, ou importância versus urgência quando percebíamos que havia

determinadas coisas que eram mais pesadas, mas estavam a derrapar muito, eu insistia para que elas avançassem sendo que as coisinhas pequenas e regulares não podiam parar.

Por isso, esse seguimento/previsão era feita em média duas vezes por mês embora pudesse haver ad-hoc alguma conversa sobre um tema. Isso já era assim antes da Pandemia, e claro que em Pandemia continuamos a fazê-lo. Mas de facto aqui houve muita reunião de trabalho ad-hoc entre mim e a Catarina. Ela foi executora incrível, não só executora como também a pessoa que foi mesmo parceira para desenvolver ações, propor coisas e foi inexecdível. Também houve, como eu disse, muito apoio de outros colegas que nem sequer eram dos RH.

Na comunicação interna, em certos períodos, também fazemos brainstorming e normalmente aproveitávamos os encontros anuais da equipa de RH ou informações sobre mudança estratégica da empresa ou ações com responsáveis de departamentos servia para nos tentarmos perceber quais eram as preocupações e urgências para RH, mas também para Comunicação Interna. Também houve o trabalho que foi chamado o “Employee Engagement 2.0” que a Catarina Mena desenvolveu, estabelecendo uma estratégia para comunicação interna (não especificado para a Pandemia) mas no fundo era como estávamos organizados.

Questão 5: Quais as iniciativas realizadas, e respetivas mensagens transmitidas, que consideram terem sido mais importantes durante a Pandemia Covid-19?

Houve uma mensagem do CEO que foi promovida por nos como Comunicação Interna, comunicação para toda a empresa, que agradeceu o empenho e compromisso de todos, partilhou alguns conceitos de saúde e os objetivos core estratégicos para curto e medio prazo da sonae sierra e também os resultados de 2019 com uma mensagem de encorajamento. Portanto, isso foi logo algo importante.

O *Head of HR* – ou seja, eu – começou a enviar regularmente comunicação com todos os colaboradores usando o tal mote “more United than ever” com updates sobre a implementação do plano de contingência da covid-19, o que eu chamada “covid-19 weekly update” que ia semanalmente dizendo o que se passava aos colaboradores, criando uma sensação de transparência total. O objetivo era motivar os colaboradores a manterem-se conectados e envolvidos com a empresa através de ferramentas novas, como a app, e de

serem parte de soluções novas participando também e dando opinião em inquéritos que foram feitos.

Uma das ferramentas foi o Contingency App que foi criado com a ajuda do IT e do Facility Management que tinha a possibilidade de responder ao covid-19 tracking questionare que era um questionário que foi desenvolvido para que nós rapidamente pudéssemos saber se a pessoa estava com sintomas e com quem tinha estado nos dias anteriores – para tentarmos fazer o contact tracing e isolar as pessoas. Tínhamos informação geral covid-19, tínhamos um fact sheet com uma folha atualizada semanalmente em que dizia basicamente se tínhamos casos suspeitos e tal, muito conciso, mas verdadeiro. Não podíamos claro dizer nomes – alias, a primeira vez que eu num dos e-mails disse que tínhamos tido uma colega em Espanha positiva, recebi um telefonema da nossa data protection officer a dizer que eu não poderá ter dito qual era o país porque as pessoas iam fazer perguntas e chegariam lá e, portanto, a pessoa tinha direito à sua privacidade. Por isso dai para a frente nunca mencionei qual era o país, fui apenas dizendo quantos casos tinham, se estavam hospitalizada so não, por aí. Na altura havia uma grande preocupação com esta doença devido ao desconhecido. Tínhamos um link para as estáticas do hospital John hawpkings que no fundo era um hospital que tinham estatísticas que estavam a ser muito usadas. Um link para as world health authorities do ministério da saúde e depois um link para as autoridades de cada país. Tinha all news, company news, healpfull tips – por exemplo de como lavar as mãos corretamente o uso da máscara e por ai fora, um faq sobre covid, sobre como as pessoas devem reagir e depois useful contacts em que tínhamos contactos de pessoas que podiam ser importantes no caso de terem covid. Portanto a app era feita de uma forma muito pratica. Alem disso, ainda permitia algo que era no cenário em que as pessoas caso estivessem no escritório ou estivessem em casa – que mais tarde ficou tudo em casa – nesse cenário as pessoas podiam fazer uma espécie de out of office porque isto era uma espécie de Microsoft a dizer estou a trabalhar de casa ou estou a trabalhar do escritório.

Acho que a app foi interessante no início, mas depois as pessoas deixaram de a achar útil. No entanto algumas pessoas continuavam a usar alguns links, por exemplo para responder semanalmente ao inquérito sobre se tinham sintomas ou se estava tudo bem. Porque eu pedi a todas as pessoas, por exemplo já lá irei no ponto seguinte, mas o tracking questionare foi elaborado em forms e o que eu pretendia e que as pessoas regularmente, pelo menos uma vez por semana, respondessem a dizer que estavam bem. Porquê? Porque

eu queria criar nas pessoas o hábito de fazerem isto, era muito simples de responder, e se respondessem que estavam bem estavam despachados aqui do telefone, para que as pessoas não se esquecessem de avisar lá que estavam bem porque caso não estivessem seria muito importante perceber com quem tinham estado da empresa. É claro que num cenário em que as pessoas estão no escritório é mais relevante, mas no cenário em que estamos todos em casa, para a empresa já é muito pouco provável que as pessoas estejam em contacto com outras da empresa e aí já não temos nada a ver com o contacto de identificação e etc. Nós criamos isto também a pensar que poderia haver cadeias de contágio dentro da nossa empresa e teria acontecido se o CEO não tivesse enviado toda a gente para casa, ainda antes de ser obrigatório a atenção. Quando eu deixei de ser diretor de recursos humanos pedi para ser enviada uma comunicação a avisarem as pessoas de deixarem de usar esta app mas nunca fizeram, então eu ia ver e ainda havia pessoas a responder que estavam bem. Aí eu tive de lhes dizer que já não tenho autoridade para aceder a esta informação e que, portanto, agradecia imenso mas é facultativo mas já não precisam de responder, as pessoas também agradeceram e estamos a falar de meia dúzia talvez oito pessoas que estavam ainda a responder.

Depois também foi feito um survey que era o “Offices (...)” que foi pensar, bem passou a primeira fase, na altura pensamos que isto ia ser uma coisa muito rápida e que as pessoas iriam voltar para o escritório. Mas como e que iriam voltar para o escritório, seria tudo ao mesmo tempo, seria 50%, e resolvemos fazer uma pergunta as pessoas em vez de decidirmos sem consultar, fizemos um inquérito para q as pessoas dissessem como preferiam, para dizerem se em futuro preferiam ficar num modelo híbrido, na altura fizemos logo essa pergunta... Enfim, uma serie de perguntas de ordem pratica para tentar perceber o que e que as pessoas privilegiavam e também se privilegiavam a segurança e se achavam que os escritórios seriam ambientes seguros ou não.

Foi criado também pelo departamento de formação, mas em sintonia com a comunicação interna o Working From Home Community, que foi para promover partilha de conhecimento. Basicamente eram colocados lá playlists de pequenas formações, artigos e por ai fora relacionados com conhecimento de uma forma geral e não necessariamente com saúde ou covid-19. Mas também entrou por exemplo a questão de haver conselhos de psicólogos e coisas do género. Por acaso esqueci-me de mencionar aqui, mas foi uma iniciativa desenvolvida com a cataria e com a ordem dos psicólogos que foi dar info as pessoas sobre ansiedade, por ai fora com uma serie de dicas.

Depois tivemos a passagem de todas as formações que estávamos a ter em aula, passaram a ser virtuais que na época não era normal. Por isso nos convertemos rapidamente por exemplo as aulas de línguas que muitas pessoas estavam a ter passaram a ser virtuais. Formações em time management, coaching passou a ser tudo através de computador.

Depois, passou a sair semanalmente uma newsletter com conteúdos curados da sonae academy (working for home and well being tips) e isso chamava se “#StayHomeAndLearn” – foi outra iniciativa.

Depois fizemos também algo que eu achei que era importante que era um Post-Survey, que era um inquérito flash porque eu senti que havia da parte de alguns membros do board a sensação que as pessoas em casa não trabalhavam, estavam de férias. E a minha experiência não era essa, porque eu tinha contacto com muitas pessoas e percebi que as pessoas não só trabalhavam como trabalhavam muitíssimo mais porque tinham as distrações de casa, tinham filhos, e portanto muitas vezes trabalhavam fora de horas. Alias, foi outra iniciativa (desculpa, estou a misturar), que eu e a catarina fizemos que foi modesta, artesanal, que foi ir telefonando a colaboradores aleatoriamente por teams para falarmos com eles, perguntar se se sentiam bem, como estavam, etc. Portanto, fizemos isso para pessoas conhecidas e para pessoas ate mais longe por exemplo para Alemanha, Itália, Roménia, Espanha... Normalmente as pessoas ficavam muito surpreendidas por eu estar a falar com elas, mas depois ficavam muito agradadas porque realmente notavam que havia uma preocupação com o seu bem estar e realmente era para saber como estavam para falarem, alias eu nos emails que envia dizia sempre para me ligarem se precisassem e quando quiserem. De uma forma geral as pessoas não tinham essa iniciativa porque provavelmente achariam que estavam a incomodar, mas houve algumas exceções. Quando eu sabia que as pessoas estavam com covid, enviava sempre uma mensagem para saber como estavam, a desejar as melhoras e depois a pedir que me dessem notícias quando melhorassem e as pessoas gostaram desse tipo de interação. Algumas pessoas estiveram de facto mal e hospitalizadas e troquei mensagens com elas e as pessoas continuaram de facto a trocar, e até houve pessoas que posteriormente me encontraram e me vieram agradecer porque reconhecer que realmente tinha sido um gesto giro e de solidariedade, ficando sensibilizadas.

Lembro-me de uma pessoa em espanha que esteve mal e posteriormente continuou a mandar mensagem a dizer que já estava em casa, já estava bem. Lembro-me de uma

peessoa que era auxiliar de operações do colombo e eu fiquei surpreendido porque já não relacionava a cara da pessoa com o nome, veio ter comigo e agradecer a dizer que gostou muito – também estive no hospital – e agradecer-me a minha preocupação e, portanto, esses contactos fizeram todo o sentido. Com pessoas que estiveram doentes, mas também ocasionalmente com pessoas que estavam em casa, um bocadinho aflitas, sem saberem o que deviam fazer ou não, outras até tranquilas, mas era para manter contacto com pessoas – não necessariamente aqui do escritório, mas também de outros países e manter a proximidade.

Portanto, agora voltando ao tal post-survey, relativamente à percepção que havia que as pessoas em casa não estavam a trabalhar, o que eu fiz foi limitei as chefes de equipa e o que fui perguntar era não a produtividade, mas sim o out-put se se tinha mantido, decrescido ou subido nas primeiras três ou quatro semanas em que as pessoas estavam em confinamento obrigatório. E quando eu digo o out-put e não a produtividade, e porque sei que as vezes as pessoas tiveram de trabalhar mais horas para manter o out-put. E a resposta foi muito interessante, na maioria dos casos o out-put subiu. As pessoas ficaram em casa, mas ficaram muito comprometidas com a empresa e o out-put subiu. Eu acho que a comunicação interna contribui para isso, mas as chefias também fizeram o seu papel porque a comunicação é de todos, não é só do departamento de Comunicação Interna e as chefias tiveram o seu papel e de facto nada ficou para trás, as pessoas entregaram-se, houve ate algumas chefias que me disseram que tiveram surpresas porque as pessoas se entregaram completamente.

Eu apresentei os resultados e pronto, pelo menos ficou essa informação que de facto as pessoas estavam a trabalhar. Mas é sempre muito difícil sobretudo naquela fase, eu falei com alguns consultores, sobretudo consultores de RH com que eu tenho relação regular e que me diziam que “Pedro, isso é algo que esta a acontecer um ponto por todo o lado – os membros do concelho de administração acham que as pessoas não estão a trabalhar quando na realidade estão e estão ate entregar muito” – acho que não foi só na Sonae Sierra.

Notas finais:

Olha eu continuo a achar que há uma grande ligação entre comunicação interna e recursos humanos e a Sonae Sierra teve durante muitos anos, fomos a única empresa do grupo Sonae que tinha a Comunicação Interna dentro dos Recursos Humanos. Normalmente a

Comunicação Interna esta dentro da Comunicação de uma forma geral, e quando isso aconteceu na Sonae Sierra – antes de estar dentro – quando estava inserido apenas na Comunicação era um parente pobre porque o mais importante na comunicação da Sonae Sierra era a comunicação externa e com os media e depois a interna era assim muito pobre. Quando passou para os RH, passou a ser uma componente importantíssima da motivação de colaboradores – aquilo que mais tarde veio a mobilizar o Employee Engagement, que não é só comunicação, também são atividades.

Por exemplo, a Catarina levou uma atividade que até partiu da engenheira Ana Maria Oliveira. Criou-se um grupo em Lisboa, que funcionou muito bem, em que as pessoas cozinhavam e empratavam certos cozinhados para entregar na ReFood e a organização ficou muito interessante porque havia pessoas que se encarregavam de comprar as embalagens e distribuir pela casa das pessoas, havia outras pessoas que iam recolher e entregar a ReFood, portanto houve vários voluntários e havia as pessoas que se divertiam a cozinhar, havia grupo de whatsapp em que tiravam fotografias e mostravam, e gerou-se um movimento durante uns meses interessantíssimo e o fundador da ReFood ficou muito agradado com esta iniciativa porque de facto foi uma forma de manter a ReFood um pouco mais abastecida numa altura em que eles estavam a precisar.

Portanto todas estas atividades como o Community Day por exemplo, não são comunicação pura, mas é engagement dos colaboradores. Community Day era basicamente uma semana em que toda a empresa ajudava uma entidade que era escolhida por um comité de colaboradores que era composta por pessoas de diversos departamentos que nos chamávamos multi disciplinary team em que tinha por exemplo alguém da arquitetura que fazia determinados desenhos para reabilitar uma instituição que estava abandonada, havia pessoal da engenharia que convencia pessoal de uma empresa que trabalhava connosco a ir lá fazer obras havia colaboradores que iam pintar, ajudar, dar formação de excel as pessoas da ONG, e isso repetia-se todos os anos. As pessoas que participavam nisso ficavam sempre muito envolvidas e motivadas porque de facto e um propósito que não só o económico da empresa, é ajudar.

Nós procuramos ser: Ligeiros, rápidos, informais, humanos e próximos. E não era preciso fazermos um filme xpto, ou fazermos uma coisa com uma agência, não... Nos próprios utilizamos aquilo que sabíamos fazer, a comunicação. Todos sabemos comunicar, então é usarmos esse dom que temos e comunicar e não necessitamos para isso de contratar

uma agência externa – não e que elas não sejam importantes para determinados meios e fins, mas o que fizemos foi com o nível amador que ca temos, comunicar. E a comunicação foi bem recebida no meu ponto de vista.

Anexo B – Entrevista Catarina Mena

Questão 1: Na Sonae Sierra, o que é a Comunicação Interna?

Eu acho que a comunicação interna na Sonae Sierra, pretende contribuir para o alinhamento, motivação de todos os seus colaboradores e no sentimento de pertença dos mesmos com a empresa e também se traduz na expressão da sua cultura e valores.

Questão 2: Quais os desafios sentidos durante a Pandemia Covid-19, na criação de proximidade entre os colaboradores e a Sonae Sierra?

Assim os principais desafios foram a falta do presencial e o próprio contexto de incerteza e ansiedade inevitável sentido por todos os colaboradores. A par disso também veio calhar na altura em que a empresa tinha mudado a sua estratégia, portanto também acabou por ser um grande desafio de alinhamento.

Questão 3: Que papel terá tido a Comunicação Interna na Motivação dos colaboradores durante a Pandemia Covid-19?

Sou suspeita (risos). Mas eu acho que foi fundamental na medida em que contribuiu largamente para manter os colaboradores motivados, unidos, alinhados e sobretudo transmitir alguma segurança e esperança num momento em que a vulnerabilidade das pessoas predominava e era inevitável.

Questão 4: Houve alguma missão por parte da Comunicação Interna na Sonae Sierra? Se sim, como foi definida essa missão?

A prioridade de facto foi manter uma comunicação regular, constante com todos os colaboradores, sempre de forma transparente e objetiva, positiva dentro do possível – não era florear e disfarçar a realidade, era realista, mas dentro desse realismo, positiva, transparente e objetiva – isto pelo próprio contexto que se vivia e pelos valores enraizados da empresa que já tinha os valores da transparência e objetividade.

A Construção de iniciativas foi feita com base nas necessidades levantadas do momento, tanto a nível interno como também no mercado. Tivemos muitos fóruns de trocas de ideias e o facto de pertencermos a um grupo grande como a Sonae ajudou bastante, foi fundamental, porque nos tínhamos reuniões periódicas mesmo sobre este tem relacionado com o covid, com as medidas a tomar e a nível de comunicação interna, por isso isso possibilitou a troca de ideias e status regulares entre as diferentes sub-holdings, portanto também íamos testando para ver o que funcionava.

Questão 5: Quais as iniciativas realizadas, e respetivas mensagens transmitidas, que consideram terem sido mais importantes durante a Pandemia Covid-19?

Então, na prática assim as principais foram:

Em primeiro lugar - Comunicação CEO a toda a empresa, com uma mensagem de encorajamento a agradecer e reforçar o commitment de todos e também as comunicações regulares por parte do HR director, com o mote “more united than ever”, que também tinha um modo de escrever sempre muito empático, deixava sempre um canal aberto, a mostrar-se disponível para falar ou responder a alguma dúvida. Depois, paralelamente, fizemos alguns telefonemas que foram sendo feitos one-to one na medida do possível, aleatória, tentávamos que fosse heterogéneo, para tentarmos saber como as pessoas se sentiam, ouvi-las um bocadinho, e fazer com que sentissem que nos estávamos com elas e a acompanhá-las, acho que isso foi valorizado.;

Depois também disponibilizamos apoio psicológico sob condições especiais para colaboradores; Também lançamos uma app, Contingency Communication APP com informação partilhada acerca do Covid e COVID-19 e tínhamos também um Tracking questionnaire para colaboradores relatarem sintomas semanalmente, que era no fundo um tracking dos sintomas para irmos tendo. Acho que foi uma app valorizada porque se sentiam acompanhados e que a empresa se preocupava, e mesmo para nos também nos dava um input bom, sendo um canal aberto interessante;

Também criamos o Working from home community para promover a partilha e troca de informação e ideias entre colaboradores – tentávamos lançar temas mas também podia ser livre nem que fosse deixar uma receita. Acho que não teve tanta adesão como

achávamos, mas a ideia de base foi importante para sabermos como estavam a lidar com toda esta situação, sendo uma comunidade.

Virtual Training conversão do formato presencial em soluções virtuais. #Stayhome&learn newsletter semanal com conteúdos selecionados pela Sonae Academy. Isto foi interessante porque apesar das pessoas estarem mais ocupadas a trabalhar em casa, acabou por se conseguir chegar a mais gente por isso a nível de formação até chegou a mais gente. Foi daqueles casos em que uma adversidade se tornou numa oportunidade. Claro que há certos tipos de formações serem presencias, mas no sentido de chegarmos ao maior número de pessoas e a dispersão geográfica, foi uma oportunidade.

Foi criada uma edição especial da Sierra Horizons acerca de como a empresa, o negócio e os colaboradores estavam a lidar com a situação de pandemia.

We Share Começámos a fazer por Teams. O 1º em teletrabalho foi acerca de como as alterações do contexto COVID iriam afetar o nosso negócio, em formato debate com os nossos leaders de Property Management de cada país. Seguido de uma Q&A participação rebentou a escala, pela 1ª vez tivemos 219 pessoas a participarem num We share, que rebentou a escala.

Ação de voluntariado dos colaboradores Sierra para a Refood. Foi montada uma cadeia em que um conjunto de colaboradores individualmente em suas casas prepararam refeições e embalavam; outros doavam embalagens para as refeições; e outros faziam o transporte das embalagens para a Refood que por sua vez distribuía aos seus beneficiários. Ao todo, no final foram entregues cerca de 700 refeições por parte da Sierra. Tínhamos a necessidade de ajudar.

Be well – relançamento com equipa heterogénea de colaboradores (diferentes países funções). Foram partilhadas mental health tool kits da ordem dos psicólogos, oferecemos 1 mês de ginásio online grátis, entre outras.

Offices Gradual Return Questionnaire Survey para envolver os nossos colaboradores no regresso gradual ao escritório, pedindo a sua opinião nomeadamente no que mais valorizariam nesse regresso, em que formato, medidas a tomar em respeito ao COVID, etc. Back 2 office e-learning acerca do regresso ao escritório.

Notas finais:

Os sentimentos que se pretendiam gerar com estas iniciativas eram de facto aqueles que falei no início relativamente à missão da comunicação interna, no fundo passar a mensagem e o sentimento de segurança, esperança, motivação, sentimento de pertença à empresa e alinhamento entre todos os colaboradores e também contribuir para o bem-estar no meio de tudo isto.

Comunicação Interna como estratégia de Motivação Organizacional em tempo de Pandemia Covid-19

Bem-vindo/a!

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade Católica Portuguesa. Tem como objetivo compreender se a Comunicação Interna teve um papel estratégico no aumento da Motivação Organizacional dos colaboradores Sonae Sierra (Lisboa) durante a Pandemia Covid-19.

A sua participação é muito importante e tem a duração de cerca de 4 minutos. É totalmente anónima e confidencial, sendo que os dados obtidos se destinam meramente a tratamento estatístico.

Tenha presente que todas as questões referem-se ao período de tempo da Pandemia Covid-19. Se ingressou para a Sonae Sierra depois de Setembro de 2021, por favor não responda ao presente Questionário.

O estudo é realizado por Margarida Pinho e Silva, Brand & Digital Communications Trainee. Qualquer questão ou dúvida não hesite em contactar através do meu e-mail pessoal (psilva.margarida@gmail.com).

Muito obrigada!

Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna *
na Sonae Sierra?

1 2 3 4 5

Nada Importante Muito Importante

Indique o nível de importância que a Comunicação Interna teve no aumento da *
sua Motivação, em tempo de Pandemia Covid-19:

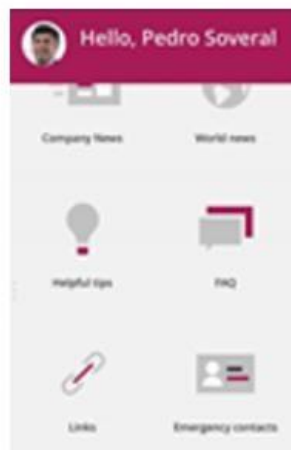
1 2 3 4 5

Nada Importante Muito Importante

Iniciativas de Comunicação Interna

Na presente secção serão indicadas três iniciativas de Comunicação Interna colocadas em prática durante o período da Pandemia Covid-19. Peço que indique, por favor, a relevância de cada uma para o aumento da sua Motivação Organizacional.

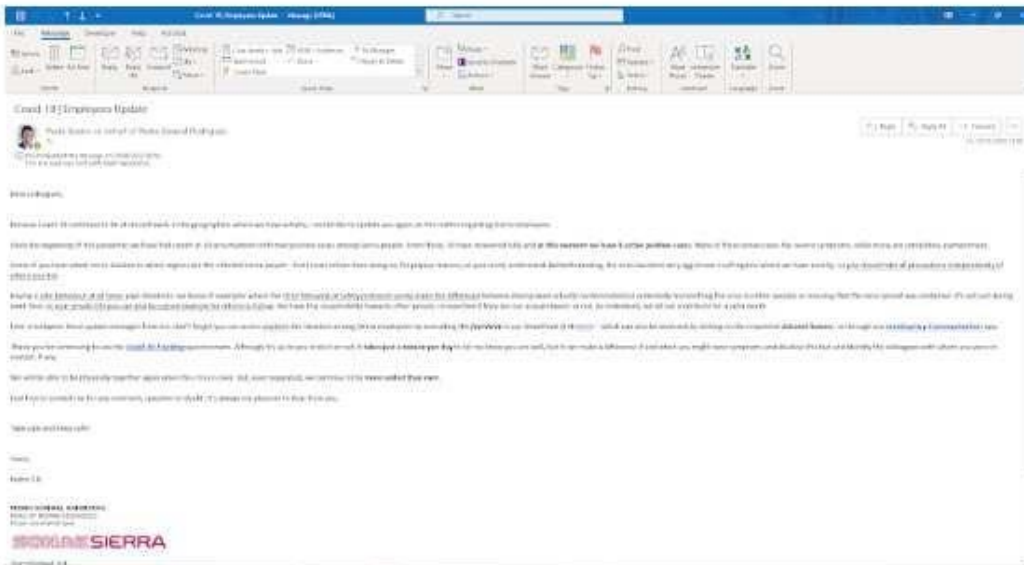
Das seguintes iniciativas de Comunicação Interna, indique a sua relevância para *
o aumento da sua Motivação no Trabalho:



Contingency Communications
App

1 2 3 4 5

Nada relevante Muito relevante



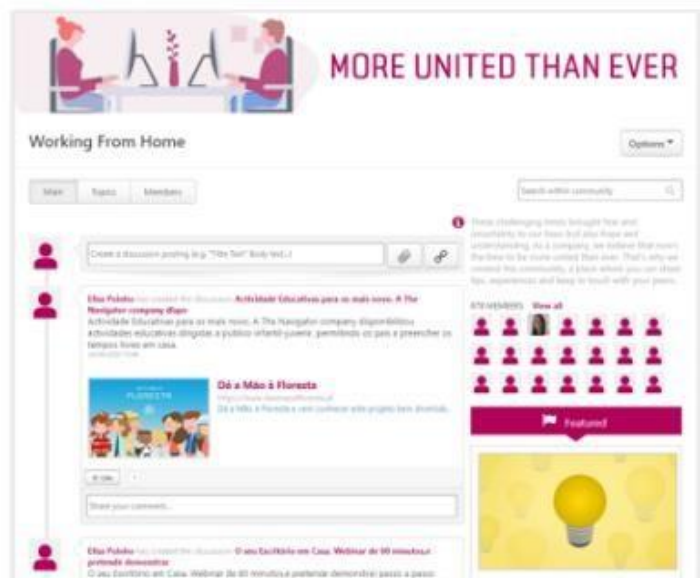
HR Director E-mails

1 2 3 4 5

Nada relevante

Five radio buttons for rating relevance from 1 to 5.

Muito relevante



Working from home Community

1 2 3 4 5

Nada relevante

Five radio buttons for rating relevance from 1 to 5.

Muito relevante

Percepção da Comunicação Interna e Níveis de Motivação no Trabalho

Para concluir o presente Questionário, peço agora que responda com o nível de concordância às seguintes questões. Relembro que terá de ter sempre uma percepção do que foi vivido/sentido durante a Pandemia Covid-19.

Indique o nível de concordância com as seguintes afirmações, tendo presente o * período da Pandemia Covid-19:

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
"Recebi informações necessárias para desempenhar o meu trabalho."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Compreendi as informações que me chegavam."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Troquei e debati ideias com os meus colegas."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tive um sentimento de identificação e pertença com a Organização e com os colegas."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o nível de concordância com as seguintes afirmações relativas à sua Motivação durante a Pandemia Covid-19: *

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
"Coloquei em prática as minhas competências."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tive autonomia para gerir o meu dia-a-dia."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Senti uma conexão com os meus colegas e com a Organização."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Encontrei sentido no que me era pedido e identifiquei-me com as tarefas."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Obtive as informações necessárias que me ajudaram no dia-a-dia."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Senti que dava o meu melhor no meu dia-a-dia."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Tive controlo nas decisões do meu dia-a-dia."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Senti-me cuidado e reconhecido por parte da Organização."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada!
Chegou ao fim do Questionário. Agradeço a sua participação fundamental para a presente Investigação.

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)