



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM  
PROCESSOS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES – CASO  
EM ESTUDO: NAOS PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
da Comunicação: Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Caroline Lourenço Louro

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Setembro 2023



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

O PAPEL ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM  
PROCESSOS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES – CASO EM  
ESTUDO: NAOS PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação:  
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Caroline Lourenço Louro

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2023

## Resumo

Consideradas cada vez mais frequentes, imprevisíveis e importantes no século XXI, as mudanças organizacionais obrigam a uma adaptação constante dentro do mundo dos negócios. É, portanto, pertinente que, sendo a comunicação interna um dos pilares mais importantes para as organizações, a mesma também se adapte e procure manter o foco na construção de relações bidirecionais, sustentadas no apoio e encorajamento dos seus colaboradores, sempre baseada numa liderança positiva, motivadora e orientada para a visão e objetivos da organização.

É, sobre esta temática que a presente dissertação procura compreender a forma como os decisores da NAOS Portugal percebem os processos e esforços comunicacionais de mudança definidos pela liderança da organização, identificando os diferentes fatores valorizados e possíveis lacunas que possam ser encontradas. Neste âmbito, o quadro teórico da presente investigação foi construído com base na tríade «organização, mudança organizacional e comunicação interna», abordando numa primeira fase estes conceitos e depois outros que lhes sejam inerentes.

A problemática em análise motivou uma investigação qualitativa, baseada esta na análise de dados exploratórios – através de uma análise documental e de entrevistas exploratórias realizadas a uma responsável de recursos humanos e à CEO da organização, respetivamente – e de dados primários – através de entrevistas junto de elementos decisores da NAOS Portugal.

Os principais resultados da presente dissertação confirmam a constante necessidade de se apostarem em estratégias comunicacionais que sejam positivas tanto para a organização como para os seus colaboradores. No âmbito do processo de mudança organizacional verifica-se uma aprovação generalizada na forma como a mesma foi comunicada. Paralelamente, este estudo conclui que a comunicação interna é uma área com grande destaque dentro da NAOS Portugal que permite às suas equipas serem autónomas, motivadas e, acima de tudo, felizes. Reforça-se, assim, a existência de um reconhecimento das funções por parte dos decisores da organização como impulsionadores do seu bom funcionamento. Deste modo a comunicação interna tornou-se o aliado determinante para a mudança de hábitos organizacionais positivos para o bem-estar laboral.

**Palavras-chave:** Organizações; Comunicação Interna; Mudança Organizacional; NAOS Portugal

## **Abstract**

Considered increasingly frequent, unpredictable, and important in the 21st century, organizational changes require constant adaptation within the business world. It is, therefore, pertinent that, being internal communication one of the most important pillars for organizations, it also adapts and seeks to maintain the focus on building bidirectional relationships, supported by the support and encouragement of its employees, always based on positive, motivating leadership oriented towards the vision and objectives of the organization.

It is on this subject that this dissertation seeks to understand how the decision-makers of NAOS Portugal perceive the change communication processes and efforts defined by the organization's leadership, identifying the different valued factors and possible gaps that may be found. In this context, the theoretical framework of this research was built based on the triad 'organization, organizational change, and internal communication,' addressing these concepts in the first phase and then others that are inherent to them.

The theme under analysis motivated a qualitative investigation, based on exploratory data analysis – through document analysis and exploratory interviews with an HR collaborator and the CEO of the organization, respectively – and primary data – through interviews with the decision-makers of NAOS Portugal.

The main results of this dissertation confirm the constant need to invest in communication strategies that are positive for both the organization and its employees. In the context of the organizational change process, there is widespread approval of how it was communicated. In parallel, this study concludes that internal communication is an area of great importance within NAOS Portugal, allowing its teams to be autonomous, motivated, and, above all, happy. This reinforces the recognition of the roles by the organization's decision-makers as drivers of its effective operation. Thus, internal communication has become the decisive ally for the transformation of positive organizational habits for employee well-being.

**Keywords:** Organizations; Internal Communication; Organizational Change; NAOS Portugal

## **Agradecimentos**

“O ciclo da vida ensina-nos que as pessoas boas encontram sempre o seu caminho até nós”. Esta é uma frase retirada do meu filme preferido – O Rei Leão (1994) – que reflete, precisamente tudo o que sinto ao pensar nas pessoas a quem devo o meu maior agradecimento:

À Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, por me possibilitar estudar, com excelência, o fenómeno da comunicação, por me permitir enriquecer os meus conhecimentos e por me ajudar a ser melhor profissional.

Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, um agradecimento profundo e sentido por ter aceite o meu convite para este desafio, pela incansável ajuda ao longo de todo o processo e, acima de tudo, pelas palavras de incentivo que nunca faltaram.

À NAOS Portugal por me ter permitido realizar o meu estudo numa organização na qual eu acredito e pela qual tenho tanta estima.

À Guadalupe pelo tempo, disponibilidade e flexibilidade que me deu no trabalho e que me permitiu poder dedicar-me a algo tão importante para mim.

À Madalena pelos olhos atentos e apoio constante! Às amigas que são “casa” e que nunca me deixaram ir abaixo: Blue, Damiana Mateus, Catarina Matias, Inês Piçarro, Madalena Portugal, Ana Afonso, Rita Cláudio, Catarina Rato, Inês Antunes, Beatriz Raimundo, Júlia Maurício e Ricardo Roque.

Ao meu irmão, David, por ser das pessoas mais corajosas e independentes que conheço e que me ensinou, desde sempre, a lutar para ser a melhor versão de mim.

A toda a minha família, mas em especial, à minha mãe e ao meu pai por serem o maior apoio que tenho na vida e por nunca falharem na tarefa de serem os melhores pais do mundo. Obrigada!

E, por fim, a ti, André, por seres um pilar fundamental na minha vida. Por teres acreditado em mim mais do que eu acreditei, por não me teres largado a mão nos momentos mais difíceis e por seres a pessoa que és, todos os dias. Obrigada por tudo isto e muito mais!

## Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>IV</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>V</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 1 - Contextos Organizacionais .....</b>	<b>4</b>
1.1. Liderança .....	4
1.2. Gestão de Pessoas.....	12
1.3. Identidade e Ética nas Organizações .....	17
<b>Capítulo 2. Mudança Organizacional .....</b>	<b>24</b>
2.1. Tipos de mudança mais frequentes nas organizações .....	24
2.2. Impacto comportamental: perspectiva empregador e empregado.....	30
2.3. Forças de mudança e resistência .....	36
<b>Capítulo 3. Comunicação Interna .....</b>	<b>43</b>
3.1. Comunicação interna estratégica.....	43
3.2. Suportes à comunicação interna .....	48
3.3. A comunicação interna em contexto de organizações farmacêuticas .....	54
<b>PARTE II – METODOLOGIA E CASO EM ESTUDO .....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 4. Metodologia .....</b>	<b>59</b>
4.1. Problemática e Objetivos em Investigação .....	59
4.2. Estratégia Metodológica.....	60
4.3. Construto Metodológico.....	69
4.4. Universo e Horizonte Temporal da Investigação .....	71
4.5. Limites à Investigação.....	72
4.6. Questão de Investigação .....	72
4.7. Relação entre o construto metodológico e as perguntas das entrevistas .....	74
<b>Capítulo V. Caso em Estudo – NAOS Portugal.....</b>	<b>76</b>
5.1. Enquadramento situacional da organização em estudo: NAOS Portugal .....	76
5.2. Análise aos dados exploratórios do estudo .....	78
5.3. Análise aos dados primários.....	83
5.4. Reflexões aos dados apurados e resposta à questão de investigação .....	96
<b>Conclusão .....</b>	<b>115</b>

<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>118</b>
---	------------

<b>Anexos.....</b>	<b>135</b>
--------------------	------------

**Anexo A** – Transcrição da entrevista exploratória realizada à responsável de Recursos Humanos da NAOS Portugal: Margarida Passos

**Anexo B** – Transcrição da entrevista exploratória à CEO da NAOS Portugal: Célia Lopes

**Anexo C** – Guião estruturado para a entrevista aos decisores e managers da NAOS Portugal

**Anexo D** – Transcrição da entrevista primária realizada ao Finance and Administration Manager da NAOS Portugal, António Piedade

**Anexo E** – Transcrição da entrevista primária realizada à Head Marketing Bioderma da NAOS Portugal, Joana Soares

**Anexo F** – Transcrição da entrevista primária realizada à Head Digital da NAOS Portugal, Joana Pinto

**Anexo G** – Transcrição da entrevista primária realizada à Head MKT Esthederm/État Pur da NAOS Portugal, Vanessa Castanheira

**Anexo H** – Transcrição da entrevista primária realizada ao Supply Manager da NAOS Portugal, Rui Santos

**Anexo I** – Transcrição da entrevista primária realizada à Training Manager da NAOS Portugal, Bárbara Freire

**Anexo J** – Transcrição da entrevista primária realizada à Gerente Visita Médica da NAOS Portugal, Inês Espada

**Anexo K** – Transcrição da entrevista primária realizada à Key Account Manager da NAOS Portugal, Mariana Nazaré

**Anexo L** – Transcrição da entrevista primária realizada ao Trade Manager da NAOS Portugal, Luís Farias

**Anexo M** – Transcrição da entrevista primária realizada ao Gestor de Clientes da Zona Sul da NAOS Portugal, João Sousa

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Liderança em cinco níveis ..... 6

Figura 2 - Liderança transformacional ..... 10

Figura 3 - Etapas do procedimento científico..... 62

Figura 4 - *Board* da direção da NAOS Portugal..... 77

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Antes e depois de uma área de recursos humanos.....	15
Tabela 2 - Razões para a resistência à mudança.....	41
Tabela 3 - Categorização dos canais de comunicação interna.....	52
Tabela 4 – Seleção de nomes para entrevistas estruturadas .....	68
Tabela 5 - Estratégia Metodológica.....	69
Tabela 6 - Correspondência entre o constructo metodológico e as perguntas das entrevistas .....	75
Tabela 7 - Pontos fortes e pontos a melhorar na estratégia comunicacional relativa à mudança da NAOS Portugal.....	94

## **Introdução**

O Mestrado em Ciências da Comunicação – Comunicação, Marketing e Publicidade da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa é um mestrado vasto e diferenciador no panorama nacional, uma vez que oferece a aprendizagem de um conjunto alargado de competências e desenvolvimento de *skills* que potenciam a integração rápida no mercado de trabalho. Neste sentido, um dos principais objetivos do presente documento é o de permitir à mestranda uma aprendizagem e reflexão de um conhecimento atualizado principalmente na área da mudança organizacional aliada à área da comunicação interna estratégica.

A mudança é um processo que acontece regularmente e naturalmente em todas as organizações, seja pela questão da modernização e acompanhamento de tendências, seja por questões culturais ou até por questões humanas (Zorn et al., 2000; Tucker, Yeow & Viki, 2013; Bell, 2014; Robbins e Judge, 2014). Ainda assim, a mudança organizacional é também um dos maiores desafios que as empresas têm de enfrentar, tanto ao nível das chefias, como dos colaboradores (Uhl-Biena & Arena, 2018). A gestão da mudança pode ser descrita como a forma como os colaboradores são preparados e apoiados para adotarem transformações com sucesso numa organização. No entanto, será que todas as organizações em mudança preparam os seus colaboradores? Será que os colaboradores recebem todas as mensagens de forma clara e transparente? Qual o principal papel da comunicação interna em todo este processo?

É com o objetivo de responder a estas interrogações colocadas constantemente no universo organizacional que a presente dissertação é elaborada, aplicando a NAOS Portugal como empresa no Caso em Estudo e o seu mais recente processo de mudança: a saída do CEO do cargo, aplicando a questão de investigação que encaminha todo o estudo: «Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?».

Esta investigação acaba por manifestar-se um desafio uma vez que aborda um tema difícil de gerir internamente nas organizações – a própria mudança (Hartge et al., 2019). De forma a gerir uma mudança de modo calmo e pacífico para todos, é imprescindível que a

comunicação interna e a própria liderança percebam o seu papel. Assim, e reforçando o desafio que é trabalhar um tema tão sensível internamente, esta investigação focar-se-á apenas na opinião dos colaboradores/decisores que reportam única e diretamente à CEO da organização.

Assim, com o objetivo final de responder à questão de investigação, o presente estudo estará dividido em cinco capítulos organizados por temáticas sequenciais sendo os três primeiros dedicados exclusivamente à revisão da literatura que irá contextualizar o estudo aplicado nos capítulos seguintes.

O primeiro capítulo irá focar-se nos Contextos Organizacionais no que respeita à liderança, à gestão de pessoas e à identidade e ética. Este capítulo servirá para apresentar diversas definições de conceitos relativos ao universo organizacional e dará a conhecer os principais modelos teóricos ligados à liderança. Serão as reflexões de autores como Chiavenato (2014), Ceribeli & Merlo (2013), Collins (2001), Bass & Avolio (2004), Ruão (2015), Rowe (2002), entre outros, que servirão de combustível que permitirá explanar e aprofundar todas as temáticas acima descritas.

O segundo capítulo será dedicado à temática principal em estudo: a mudança. Nesta parte da revisão da literatura será possível perceber que tipos de mudança existem e de que forma estas podem impactar os colaboradores de uma organização tornando-os uma força de mudança ou, pelo contrário, uma força de resistência à mesma. Robbins & Judge (2014), Lewin (1890-1947), Seyranian (2014), Kotter (1996), Bridges & Bridges (2009), Bell (2014) e também Chiavenato (1996) são alguns dos autores de referência deste capítulo que contribuirão para que a reflexão sobre estas temáticas seja o mais profunda e clara possível.

O terceiro e último capítulo da revisão literária centrar-se-á na comunicação interna, um dos pontos chave e fio condutor de todo o estudo. Aqui serão encontradas diversas definições e perspetivas sobre a comunicação interna estratégica e os diferentes suportes que a sustentam. O final do capítulo será dedicado à comunicação interna aplicada aos contextos farmacêuticos, contextos onde está inserida a organização em estudo, NAOS Portugal. Para enriquecimento deste capítulo, a investigadora irá recorrer a autores como Grunig (1992),

Argenti (1997), FitzPatrick & Valskov (2014), Buzza (2017), Barton (2014), Brandão & Portugal (2015), Men (2014) e Marceau (2012).

É a partir do quarto capítulo que se irá iniciar a segunda parte da presente dissertação. De um ponto de vista metodológico, será apresentada a problemática e os objetivos de comunicação para o estudo. Depois desta primeira fase definida, será importante estabelecer uma estratégia metodológica que, no caso em análise, será uma estratégia qualitativa baseada em dados exploratórios, recolhidos através de análise documental e duas entrevistas exploratórias e dados primários recolhidos através de dez entrevistas estruturadas. O guião destas entrevistas será desenvolvido a partir de um modelo de elaboração própria que permitirá correlacionar os diferentes modelos estudados na revisão da literatura ao estudo em si. Também o universo e o horizonte temporal acabam por ser tornar relevantes para o estudo por apresentarem a população em estudo. Finalmente, neste capítulo serão apresentados os limites à investigação e a respetiva questão de investigação. Destaca-se, deste modo, na presente introdução, a questão de investigação que pautou o trajeto deste estudo: «Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?».

Para terminar, o quinto e último capítulo começa por contextualizar o leitor relativamente à organização em estudo, passando, de seguida, à análise dos dados exploratórios e primários, estes últimos, resultantes das entrevistas estruturadas realizadas aos decisores da NAOS Portugal. Finalmente, avaliando os dados apurados, serão apresentadas as reflexões sobre os resultados e irá proceder-se à validação da questão de investigação.

Por fim, apresenta-se a conclusão da dissertação onde também se inclui a sugestão de pistas futuras de investigação. E, de seguida, as referências bibliográficas utilizadas e os anexos que fundamentam os dados apurados.

Com o desenvolvimento desta dissertação, ambiciona-se que esta seja um elemento relevante para investigações e reflexões futuras, tanto no campo da comunicação interna, como no campo da mudança organizacional, mas, principalmente, num campo onde ambas coexistam e se relacionem.

# PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

## Capítulo 1 - Contextos Organizacionais

### 1.1. Liderança

O processo de globalização afetou o funcionamento das organizações um pouco por todo o mundo (Eatwell & Taylor, 2000; Chiavenato, 2014). Este processo, reforçado pela chegada das novas tecnologias, promoveu a necessidade da aproximação das sociedades e gerou as maiores transformações nas atividades económicas, sociais e até culturais (Eatwell & Taylor, 2000; Ceribeli & Merlo, 2013; Chiavenato, 2014; Ribeiro, 2017; Marras, 2017; Zorn, Page & Cheney, 2000). Atualmente, e observando a globalização como um fenómeno de integração social, é também evidente que as próprias organizações devem estar preparadas para serem afetadas e se adaptarem diretamente a esta mudança (Ceribeli & Merlo, 2013; Ribeiro, 2017; Zorn et al., 2000).

No entanto, no contexto organizacional, existem vários fatores que podem determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização num momento de mudança, entre eles, o papel da liderança (Khajeh, 2018). Torna-se então fundamental definir conceptualmente este conceito, na ótica de diversos autores.

Segundo Katz & Kahn (1978), a liderança pode ser definida pela forma como os colaboradores são comandados, instituindo uma fronteira entre o universo interno e externo de determinada organização. Ainda que possa parecer uma definição simplista do conceito, anos mais tarde, este conceito foi ajustado por outros autores tendo sido definido como a influência, motivação e habilitação do comportamento dos indivíduos – neste caso, colaboradores – para uma direção com o objetivo de contribuírem para o sucesso da organização a que pertencem (Madureira, 1990; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). Não muito distante desta ótica, também outros autores definiram a liderança como a forma como é exercida a influência interpessoal, garantindo que sejam assim atingidas metas para a organização (Knapik, 2008; Robbins & Judge, 2014; Khajeh, 2018). Uma das mais

recentes definições de liderança, apresentada por Michael Armstrong (2019: 20) sugere que esta se trata de um “processo de desenvolvimento e comunicação de uma visão para o futuro, motivando e guiando as pessoas”.

No fundo, sendo mais recentes ou mais antigas, todas as definições têm algo em comum e caracterizam a liderança como a prática de influência interpessoal e social exercida através de um processo de comunicação humano (Fachada, 1998; Robbins & Judge, 2014).

Retomando o raciocínio anterior, uma organização depende sempre do papel da liderança durante um processo de mudança (Khajeh, 2018) e, graças à globalização, esta mudança torna-se uma constante no mundo atual (Eatwell & Taylor, 2000). Assim, é necessário que as organizações tenham uma liderança e gestão fortes para que o seu sucesso seja notado (Robbins & Judge, 2014). Sendo um dos maiores desafios dos líderes atuais a necessidade constante de adaptação ao ambiente e dinâmicas (Uhl-Biena & Arena, 2018), estes acabam por ter o papel fundamental nas organizações de estabelecer objetivos, de desenhar estratégias que sejam eficazes e eficientes e que vão ao encontro das atividades organizacionais, de desafiar o *status quo*, de criar visões de futuro e de inspirarem os membros da organização a alcançarem a sua missão e visão em conjunto (Kotter, 2001; Robbins & Judge, 2014; Khajeh, 2018). Se os líderes têm este papel de poder e uma posição de autoridade (Gonçalves & Athaydes, 2017), é também imprescindível que sejam estes os principais responsáveis pela criação e gestão de uma cultura organizacional coesa – fazendo com que os colaboradores se sintam parte integrante do sucesso da organização – (Schein, 2004; Bilhim, 2013; Ilharco, 2013) e que, dessa forma, seja criada uma espécie de parceria entre o líder e os seus seguidores (Dixon, Mercado & Knowles, 2013).

Esta relação entre o líder e os colaboradores de uma organização pode ser vista de diferentes modos, dependendo do tipo ou estilo de liderança adotada consciente ou inconscientemente pelo líder. Neste sentido, e tendo em conta as teorias contemporâneas da liderança que olham para os “líderes como indivíduos que inspiram seguidores através das suas palavras, ideias e comportamentos” (Robbins & Judge, 2014, p.185), é possível verificar diferentes estilos de liderança.

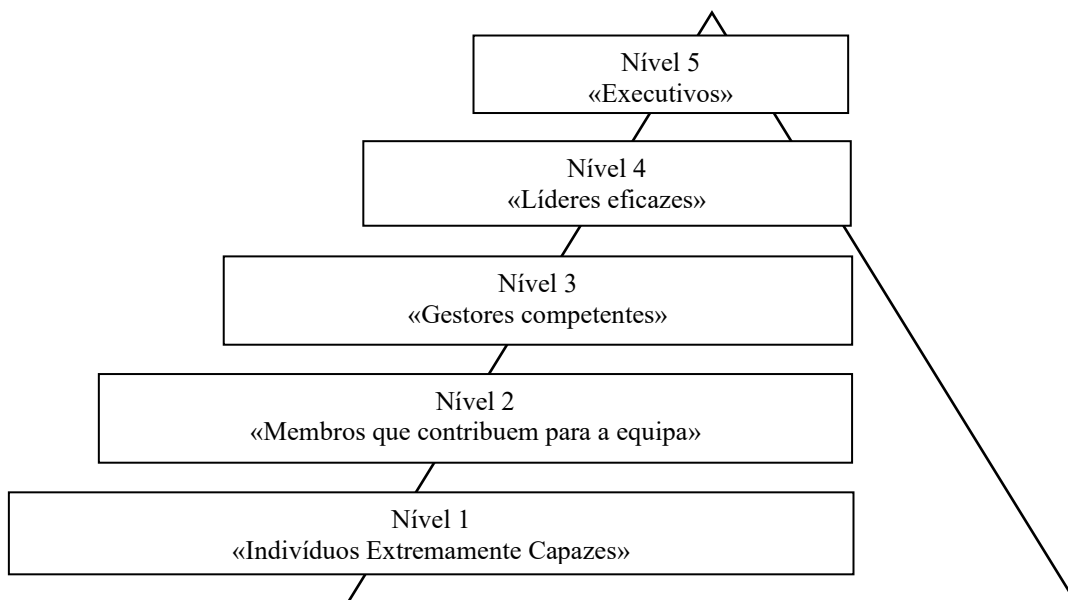
Jim Collins (2001: 70) apresentou um esquema hierárquico e estratificado (Figura 1) de liderança composto por cinco níveis, com diferentes características em cada um deles, de modo a justificar os diferentes tipos de liderança.

No primeiro nível, estão os «indivíduos extremamente capazes», que têm um contributo produtivo na organização através de características como o talento, o conhecimento, as *skills* e bons hábitos de trabalho (Collins, 2001).

No segundo nível hierárquico, encontram-se os «membros que contribuem para a equipa» que, tal como o nome indica, contribuem para o alcance dos objetivos de grupo e trabalham de forma eficaz com os outros em ambiente de grupo (Collins, 2001).

No terceiro nível da pirâmide, encontram-se os «gestores competentes», que têm as inerentes características como a organização e gestão de pessoas e recursos orientados para a procura eficaz e eficiente de objetivos pré-definidos (Collins, 2001).

Figura 1 - Liderança em cinco níveis



Fonte: Collins (2001: 70)

Junto ao topo da pirâmide, no quarto nível, estão os «líderes eficazes» que fomentam o compromisso e procuram uma visão clara e convincente, estimulando o grupo para altos padrões desempenho (Collins, 2001).

No topo da pirâmide de Collins, no nível cinco, estão os «executivos» que constroem, para a organização, um sentimento de excelência duradora através de uma combinação de humildade pessoal e grande vontade profissional (Collins, 2001). Estes líderes são a combinação de uma pessoa modesta e com intenção, recatada, mas destemida (Collins, 2001).

Depois de vários estudos na área, Collins (2001) verificou que efetivamente as transformações das melhores organizações não aconteciam sem líderes deste quinto nível. Deixou, ainda assim, a ressalva de que este não é o único fator que transforma uma organização para melhor, enumerando fatores como a manutenção dos melhores colaboradores, a criação de uma cultura de disciplina, entre outros.

Rowe (2002) e depois Cunha et al. (2003) apresentaram um modelo, também triangular, assente em três principais estilos de liderança: i) a liderança gestonária; ii) a liderança visionária; e iii) a liderança estratégica.

i) O primeiro tipo de liderança – a gestonária – assenta principalmente na estabilidade, ordem e manutenção do *status quo* da organização (Cunha et al., 2003). Aqui, os líderes são conservadores e orientam o seu trabalho pelas necessidades baseadas no passado sem vista para o futuro (Rowe, 2002; Cunha et al., 2003). A própria relação com as pessoas dentro da organização existe consoante as suas funções sendo o seu processo de tomada de decisão menos propenso a ser baseado nos valores (Rowe, 2002). Os líderes gestonários têm, acima de tudo, um pensamento linear sobre a organização (Rowe, 2002; Cunha et al., 2003).

ii) O segundo tipo de liderança – visionária – implica na sua natureza uma orientação para o futuro, onde o líder da organização não tem medo de correr riscos (Cunha et al., 2003; Cheema, Akram & Javed, 2015). Ao invés do líder gestonário, o líder visionário controla a organização através da socialização e da ligação às normas, valores e opiniões dos restantes

membros da organização (Rowe, 2002). A grande preocupação deste tipo de líder é a de garantir o futuro da organização pelo desenvolvimento e gestão das pessoas que a constituem, tendo em si inerente a característica de se relacionar com as pessoas de forma intuitiva e compreensiva (Rowe, 2002; Cunha et al., 2003). Deste modo, acaba por estar associado a altos níveis de confiança e satisfação por parte dos seus colaboradores, que acompanham a sua visão diariamente (Cheema et al., 2015). Este é um tipo de liderança completamente oposto à liderança gestonária, pelo que o seu líder se vale de um pensamento não linear sobre a organização (Rowe, 2002; Cunha et al., 2003).

iii) Por fim, o último tipo de liderança – estratégica – baseia-se na capacidade de o líder influenciar os membros da organização a tomarem decisões que sejam positivas para a estabilidade da organização, de forma voluntária (Cunha et al., 2003). Enquanto a liderança gestonária e a liderança visionária eram o oposto uma da outra, a liderança estratégica combina o melhor destes dois tipos de liderança, acreditando que esta combinação criará mais valor para a organização (Rowe, 2002). Os líderes estratégicos controlam os membros da sua organização através de objetivos a curto prazo, mas também através de objetivos a longo prazo formulando estratégias com impacto imediato e também para o futuro (Rowe, 2002; Cunha et al., 2003). Guiam-se pelo controlo financeiro e estratégico, acreditando que a estratégia é a mais-valia da sua organização (Rowe, 2002). Neste sentido, os líderes estratégicos são orientados para um pensamento linear e não linear sobre a organização (Rowe, 2002; Cunha et al., 2003).

Uns anos mais tarde, Robbins e Judge (2014) apresentaram um novo modelo de caracterização da liderança também assente em três pilares principais: i) a liderança carismática; ii) a liderança transformacional; e iii) a liderança autêntica.

i) A liderança carismática é atribuída a um tipo de pessoa, tal como o nome indica, que é carismática (Sy, Horton & Riggio, 2018) e que, normalmente, não é facilmente acessível às pessoas comuns. Estas características são vistas quase como heroicas, nomeadamente, a visão, a capacidade de comprometer a sua vida pessoal para alcançar essa visão, a sensibilidade àquilo que os seguidores precisam e a exibição de comportamentos extraordinários (Robbins & Judge, 2014; Sy et al., 2018). Todas estas características têm

impacto nos seus seguidores que acabam por ficar encorajados pela força e carisma do líder (Robbins & Judge, 2014; Sy et al., 2018).

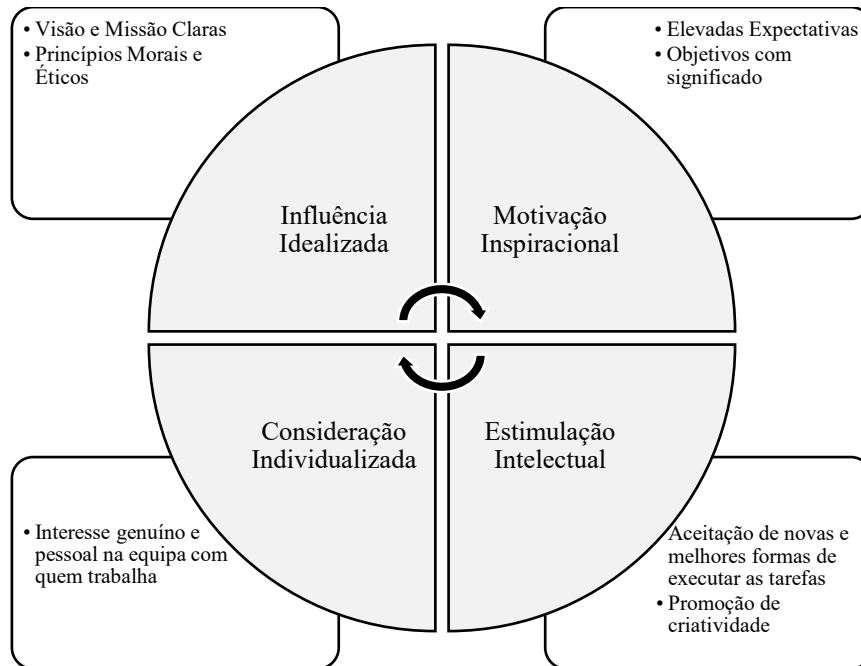
ii) Por outro lado, a liderança transformacional é normalmente associada a um tipo de pessoa que inspira os seus seguidores a abdicarem dos seus interesses pessoais pelo bem da organização tendo assim, um grande impacto na sua forma de estar (Robbins & Judge, 2014; Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018).

Bass e Avolio (2004) desenvolveram uma teoria sobre a liderança transformacional onde referiram que a influência imposta pelos líderes (através deste processo transformacional) tinha como objetivo mudar a forma como os colaboradores percecionavam o ambiente à sua volta (Figura 2). Este tipo de líder incute uma influência idealizada, orientada para a visão, para o orgulho e para o compromisso (Robbins & Judge, 2014; Nawaz & Khan, 2016; Andriani et al., 2018; Bass & Avolio, 2004). As suas principais características são a motivação aspiracional, a estimulação intelectual dos seus seguidores e a consideração individualizada – através de atenção personalizada e conselhos (Robbins & Judge, 2014; Nawaz & Khan, 2016; Andriani et al., 2018; Bass & Avolio, 2004). Para além disso, a liderança transformacional baseia-se também na estimulação intelectual – que encoraja novas e melhores formas de fazer a mesma tarefa (Bass & Avolio, 2004).

Este estilo de liderança transformacional tem ganho cada vez mais expressão nas organizações atuais e está mais associada a taxas de rotatividade mais baixas, maior produtividade, menos stress e *burnout* nos colaboradores e maior satisfação geral (Robbins & Judge, 2014). Relacionando o modelo de Robbins e Judge (2014) ao de Cunha et al. (2003), a liderança visionária é um tipo de liderança transformacional uma vez que, existe uma rápida capacidade de alcançar as metas de acordo com os objetivos da organização (Cheema et al., 2015).

Enquanto a liderança carismática está muito centrada no carisma do líder e a liderança transformacional na visão do líder, a liderança autêntica preocupa-se com dois grandes pilares numa liderança – a ética e a autenticidade (Robbins & Judge, 2014).

Figura 2 - Liderança transformacional



Fonte: Bass & Avolio (2004: 5)

iii) Neste caso, a liderança autêntica está relacionada com um tipo de pessoa que sabe quem é, conhece as suas crenças e valores e age em concordância com os mesmos. Um líder autêntico, é um líder cuja primeira valência que demonstra aos seus seguidores é a confiança – através da transparência, do encorajamento à comunicação bidirecional e através da firmeza nos seus ideais (Robbins & Judge, 2014; Miao, Humphrey & Qian, 2018).

Independente das teorias e tipos de liderança existentes atualmente, a realidade é que existe uma questão que se mantém em cima da mesa há muitas décadas – ser líder é uma capacidade nata ou possível de ensinar? (Boerma, Coyle, Dietrich, Dintzner, Drayton, Early, Edginton, Horlen, Kirkwood, Lin, Rager, Shah-Manek, Welch & Williams, 2017).

Uma das mais populares teorias relativamente a este tema remonta a 1847 (Nawaz & Khan, 2016; Boerma et al., 2017). A Teoria do Grande Homem, formulada por Thomas Carlyle, sugeria que os líderes tinham esta capacidade intrínseca e que este traço iria acabar por surgir em algum momento das suas vidas (Nawaz & Khan, 2016; Boerma et al., 2017). Neste caso, as qualidades associadas a este tipo de pessoas – líderes natos – passavam pela honestidade,

a visão moral, a compaixão, o cuidado, a personalidade forte, o carisma, a inteligência e a persuasão (Boerma et al., 2017).

Ainda que esta teoria tenha sido um grande passo nos estudos empíricos sobre liderança, a Teoria do Grande Homem veio a ser refutada anos mais tarde, uma vez que, por um lado, havia falta de evidências científicas (Spector, 2016) e por outro, os traços apresentados por Carlyle não iam ao encontro do que a história mostrava com líderes como o Hitler e o Napoleão que desafiaram a moralidade, a compaixão e a honestidade associada à teoria (Nawaz & Khan, 2016; Boerma et al., 2017). Ainda assim, há muitos autores que defendem que esta teoria deve ser vista no momento histórico em que foi defendida (Spector, 2016).

Em 2020, foi feito um estudo que tinha como pressuposto de que a capacidade de liderança poderia ser igualmente inata ou adquirida (Afrianty, 2020). Tri Wulida Afrianty (2020) estudou cinco componentes essenciais para a liderança – i) credibilidade; ii) inteligência emocional; iii) carácter; iv) ética; e v) espiritualidade – chegando às seguintes conclusões: (1) duas características apoiam que a liderança pode ser inata e aprendida: o carácter e a inteligência emocional; (2) duas características apoiam que a liderança pode ser aprendida através de estudo e prática: a credibilidade e a ética; (3) apenas uma característica apoia que a liderança é inata: a espiritualidade (Afrianty, 2020).

Na realidade, cada vez mais as organizações têm investido muitos recursos para capacitar os seus colaboradores a tornarem-se líderes com base no pressuposto de que esta é uma capacidade possível de adquirir com o tempo (Boerma et al., 2017). Os autores apoiam que deve haver sempre uma atitude inovadora e reflexiva por parte dos líderes, que gira relações de confiança e promova a interação dentro da organização (Dixon et al., 2013; Robbins & Judge, 2014; Brandão & Portugal, 2015). Desta forma, será possível cativar, motivar e manter os colaboradores mais próximos e por muito mais tempo (Dixon et al., 2013).

## 1.2. Gestão de Pessoas

Ainda que uma boa liderança seja essencial para qualquer organização, também a gestão dos colaboradores tem um grande peso, porque tal como eles beneficiam em trabalhar na organização, também a organização beneficia em lá os ter e que estejam *engaged* – entusiasmados, satisfeitos, comprometidos e produtivos (Lapoint & Liprie-Spence, 2017). É de notar que os colaboradores influenciam diretamente a produtividade e ajudam a estabelecer ou diminuir a vantagem competitiva da organização (Lapoint & Liprie-Spence, 2017). Ou seja, a relação que uma organização tem com um colaborador acaba por ser *win-win* e interdependente porque, se por um lado, as organizações precisam das pessoas para produzir bens e serviços e para funcionar e alcançar os objetivos globais e estratégicos, por outro, as pessoas também dependem das organizações para alcançarem as suas próprias metas profissionais e para a própria subsistência pessoal (Chiavenato, 2014). A gestão de pessoas é, assim, fundamental e pode afetar todo o ambiente da organização, desde as dimensões e ações mais simples até às mais complexas (Rees & French, 2016).

Na realidade, cada vez mais, os membros das organizações são um diferencial competitivo que promove e trabalha genuinamente para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2014). Neste sentido, é tarefa da gestão de pessoas, ajudar o líder a desempenhar as suas funções de organização e orientação de equipas (Chiavenato, 2014).

Torna-se então relevante, definir o que está na base do conceito de gestão de pessoas tendo em conta autores contemporâneos. Para António de Lima Ribeiro (2017), a gestão de pessoas passa por gerir as relações da organização com as pessoas que a compõem. Esta área, tem assim, um papel estratégico de relacionar os objetivos a longo prazo de uma organização com as diferentes necessidades dos seus colaboradores (Ávila & Stecca, 2015).

Nos dias que correm, as pessoas passaram a ser vistas nas organizações como seres com inteligência, personalidade e história, e não como simples recursos humanos (Andrade & Vilas Boas, 2009). E, por isso, definições mais visionárias defendem a gestão de pessoas como um processo de gestão descentralizada apoiada pelos gestores responsáveis por cada área (Tachizawa, 2015). Desta forma, a gestão de pessoas está a consolidar-se cada vez mais

como uma área estratégica dentro das organizações tendo assim um papel fundamental para os seus colaboradores (Marras, 2017; Nascimento, Dos Santos & Oliveira, 2018).

Para Idalberto Chiavenato (2014), a gestão de pessoas está assente em cinco pilares fundamentais: i) pessoas como seres humanos – com personalidade, história e capacidades todas diferentes entre si; ii) pessoas como ativadoras de recursos organizacionais – capazes de acrescentar valor e ainda mais competitividade à organização; iii) pessoas como parceiras da organização – que investem na própria organização através de esforço, dedicação, responsabilidade, compromisso e riscos com a expectativa de um retorno igualmente favorável; iv) pessoas como talentos fornecedores de competências – com capacidades essenciais ao sucesso da organização; e v) pessoas como capital humano – sendo um ativo que agrega a qualquer organização inteligência.

A gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia organizacional (Chiavenato, 2014) e são várias as formas que existem para chegar a este objetivo, como por exemplo, a de proporcionar competitividade à organização, de aumentar a satisfação das pessoas no trabalho, de administrar e impulsionar a mudança ou até de construir a melhor equipa e a melhor organização (Chiavenato, 2014; Tachizawa, 2015). Quando existe uma gestão adequada de pessoas, o próprio ambiente e compromisso irá melhorar e fazer chegar a uma inovação organizacional (Moeller, Maley, Harvey & Dabic, 2016).

Neste sentido, também se torna essencial explicar que os modelos de gestão estão em constante mutação e, conseqüentemente, em constante orientação para os interesses da organização e das suas pessoas (Tachizawa, 2015). Se antes a gestão de recursos humanos era uma área muito fechada e com regras demasiado rigorosas, atualmente, é um espaço de criação e desenvolvimento de talento (Tabela 1) (Ribeiro, 2017).

A gestão de pessoas é uma área que agrega diferentes processos que devem ser tratados como intimamente relacionados entre si e como um todo, uma vez que quando uma falha, conseqüentemente, sobrecarrega os restantes (Chiavenato, 2014). Neste sentido, a gestão de pessoas é, então, um conjunto de processos dinâmicos e integrados (Chiavenato, 2014):

- (i) Agregação de pessoas – inclusão de novos membros na organização. Processo relacionado com o recrutamento e seleção de pessoas.
  
- (ii) Aplicação de pessoas – desenho das atividades a realizar na organização e orientação e acompanhamento das mesmas.
  
- (iii) Recompensa de pessoas – incentivo dos colaboradores e satisfação das suas necessidades individuais.
  
- (iv) Desenvolvimento de pessoas – capacitação do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.
  
- (v) Retenção de pessoas – criação de condições ambientais e psicológicas positivas para o trabalho dos colaboradores.
  
- (vi) Monitorização de pessoas – acompanhamento e controlo das atividades dos colaboradores.

É importante ter em mente que gerir pessoas não é o mesmo que gerir outros recursos (Cunha et al., 2003). E, por isso, cada organização deve garantir que as suas pessoas são tratadas de forma justa e com o devido respeito – que, para Armstrong (2019: 3) significa “reconhecer as suas qualidades, assegurando que se sentem valorizadas e tratá-las com dignidade e cortesia”. Neste sentido, o autor definiu os sete princípios que demonstram o que é tratar as pessoas bem: (i) tratá-las com respeito; (ii) tratá-las de forma justa; (iii) criar um bom ambiente de trabalho; (iv) ajudar pessoas a desenvolverem as suas capacidades e *skills*; (v) fornecer liderança; (vi) conhecer os restantes membros da equipa; (vii) definir expectativas e assegurar que elas são geridas (Armstrong, 2019).

Tabela 1 - Antes e depois de uma área de recursos humanos

<b>Gestão de recursos humanos antes</b>	<b>Gestão de recursos humanos atualmente</b>
Controlo rigoroso sob a carreira dos colaboradores	Criação de sistemas que permitam oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira
Sigilo sobre a escala salarial	Criação de instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva
Departamento visto como fechado e à parte da organização	Suporte nas unidades de recrutamento e desenvolvimento de talentos
Valorização excessiva da área em detrimento dos objetivos estratégicos da organização	Criação de suportes e facilitação dos processos de administração de pessoas
Conservação de diversas tarefas como exclusivas ao departamento	Procura pela diversidade para o aumento de capital intelectual
Oferta de treino a todos, de forma indiscriminada	Principal ferramenta como a retenção de capital humano

Fonte: Chiavenato (2014); Rees & French (2016); Andrade & Vilas Boas (2009); Marras (2017); Nascimento, Dos Santos & Oliveira (2018)

No entanto, existem alguns desafios nesta área da gestão de pessoas (Ávila & Stecca, 2015; Armstrong, 2019). Não sempre existir conflitos nas organizações que serão complicados de contornar e que são os gestores que terão de lidar com os mesmos. Cada organização deverá ter a capacidade e procedimentos disciplinares para que os mesmos possam gerir da melhor forma estes desafios (Armstrong, 2019). Alguns dos maiores desafios da gestão de pessoas passam pela ausência – que afeta a força de trabalho e, conseqüentemente, a restante equipa; pela rotatividade de pessoal – que, ainda que possa ser causada por variáveis externas e/ou internas à organização, afeta todo o mecanismo de trabalho; e pela mudança de requisitos – que é marcada principalmente pelos desenvolvimentos tecnológicos, que acabam por fazer com que os colaboradores tenham de trabalhar numa função para a qual nunca estiveram preparados (Ávila & Stecca, 2015). Assim, para além do papel da gestão de pessoas, também

é fundamental que a liderança esteja presente e que motive a sua equipa e/ou organização (Ávila & Stecca, 2015).

A motivação pode ser descrita como um comportamento orientado para os objetivos e está relacionada com alguns fatores que influenciam as pessoas a comportarem-se de determinada forma (Armstrong, 2019). As três principais componentes da motivação são: (i) a direção – aquilo que a pessoa está a tentar fazer; (ii) o esforço – que a pessoa está a dedicar ao que quer fazer; e a (iii) persistência – o tempo que a pessoa continua a tentar (Armstrong, 2019).

As pessoas mais motivadas são aquelas que têm objetivos definidos e fazem coisas na expectativa de alcançar os mesmos (Armstrong, 2019). São também aquelas que trazem maiores benefícios a uma organização e são essenciais para o seu sucesso (Lapoint, & Liprie-Spence, 2017; Čuček & Kač, 2020), sendo aqueles que estão dispostos a fazer esforços extra para atingirem determinadas metas organizacionais (Mansor, Mun, Farhana & Tarmizi, 2017). Por outro lado, este tipo de pessoas são, na sua natureza, automotivadas, por vezes, também precisam de uma força por parte da organização (Armstrong, 2019). Se não houver esta ligação à organização, os resultados podem ser desastrosos e significar a queda da produtividade que, conseqüentemente, resultará numa diminuição de vendas e lucros (Lapoint, & Liprie-Spence, 2017).

Para além da motivação, também o *engagement* é muito valioso na gestão de pessoas e são vários os fatores que podem condicioná-lo, sendo um dos principais a sua gestão (Mahmoud, Reisel, Grigoriou, Fuxman & Mohr, 2020). Torna-se então relevante definir o conceito de *engagement*. Segundo Mansor et al., (2017: 161), o *engagement* foi “inicialmente definido como a expressão simultânea de comportamentos de tarefas preferenciais de uma pessoa que acabam por incentivar as conexões ao trabalho, à existência individual e ao envolvimento pleno do desempenho das suas funções”. Assim, e considerando esta definição do termo, é possível perceber a forma como as pessoas são geridas numa organização, como afetam a sua maneira de trabalhar e a sua motivação.

As organizações devem entender a importância da motivação dos colaboradores pois o sucesso da mesma depende deles. Ter colaboradores motivados significa, para qualquer organização, estabilidade da mão de obra, melhor coordenação de equipas, aumento da eficiência dos colaboradores e dos níveis de satisfação (Mahmoud et al., 2020). Por vezes, os gestores esquecem-se que devem reconhecer as diferenças para conseguirem ter o melhor dos seus colaboradores. Ao não reconhecerem estas diferenças, poderá haver problemas como a falta de comunicação e o conflito (Robbins & Judge, 2014).

A melhor forma de gerar colaboradores motivados é garantir uma boa gestão de capital humano (Armstrong, 2019; Mahmoud et al., 2020). A motivação pode ser orientada interna ou externamente. A externa (extrínseca) acontece quando os indivíduos participam em algo não por interesse pessoal, mas sim porque essa atividade/projeto tem um objetivo para um fim. A interna é dirigida pelo interesse e satisfação na atividade dirigida pelo sucesso na execução da tarefa (Heyns & Kerr, 2018). Em ambas as formas de motivação, existe algo em comum: as *skills* interpessoais dos gestores que ajudam a atrair e a manter os melhores colaboradores (Robbins & Judge, 2014). Existem, também, à parte desta forma de motivação, outros fatores que cativam os colaboradores nas organizações, como é o caso da formação e desenvolvimento constante, a comunicação adequada e aberta, a estimulação intelectual e a própria consideração individual para cada colaborador (Mansor et al., 2017). Deve ser obrigação de cada organização, incutir a melhoria constante das capacidades e *skills* dos seus colaboradores através de formações e treino, dando-lhes ainda espaço para que tenham novas oportunidades e desafios dentro do seu trabalho (Armstrong, 2019).

### **1.3. Identidade e Ética nas Organizações**

Segundo a Teoria da Identidade Social, apresentada por Tajfel e Turner (1979), a autoestima e o bem-estar pessoal (o “eu”), variam com a personificação do grupo para si próprio. Ou seja, o conjunto de benefícios do grupo terá impacto no nível individual e pessoal (Dovidio, Kawakami & Gaertner, 2000). No caso das organizações, a Teoria da Identidade Social pode ser aplicada no sentido de representar um “processo de socialização levado a cabo pela instituição ou empresa, e resulta de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas” (Ruão, 2015: 95), o que faz com que sejam adotadas atitudes

e atributos, facilmente percebidos e congruentes às do grupo – neste caso, às da equipa – às quais acreditam definir a organização (Ruão, 2015).

Ainda segundo Teresa Ruão (2015), existem oito fatores que determinam o processo de formação de uma identidade organizacional: (i) a história da organização; (ii) a cultura organizacional; (iii) a personalidade organizacional; (iv) o comportamento organizacional; (v) a comunicação organizacional; (vi) a estratégia; (vii) os objetivos; e (viii) a estrutura organizacional. Quando estes oito fatores são todos percebidos pelos recursos humanos de uma organização, torna-se mais fácil que seja gerada uma identidade social coesa e positiva para o exterior (Ruão, 2015).

No caso da história da organização, esta deve estar ligada à identidade da organização de forma muito sustentada dada toda a narrativa e *storytelling* envolvidos na formação de uma identidade organizacional (Ricoeur, 1991; Zundel, Holt & Popp, 2016; Oertel & Thommes, 2018). A história da organização deve suportar três pressuposições na sua conceptualização (Zundel et al., 2016): (i) devem existir eventos históricos, imagens e figuras – associados a uma utilidade específica para darem autenticidade e poder retórico à história; (ii) os motivos para a seleção e interpretação histórica devem ser reais e estar no presente – para garantirem uma coerência à história; e (iii) o grau de liberdade interpretativa deve estar correlacionada com o nível de controlo sobre as fontes e narrativas históricas – para garantirem a sua legitimidade.

No fundo, a história organizacional serve-se estrategicamente do passado para persuadir os *stakeholders* de uma organização (Oertel & Thommes, 2018) e (re)criar um sentido e objetivo na presença organizacional (Zundel et al., 2016). A sua própria autoridade é legitimada quando existe uma preocupação estratégica nas questões mais atuais de uma organização (Zundel et al., 2016).

A história de cada organização permite aos colaboradores apreenderem a cultura organizacional, que é outro dos fatores determinantes para a formação de uma identidade organizacional e, por isso, torna-se relevante definir este conceito e explicar de que forma tem impacto na organização e na identidade da mesma. Existem muitas definições de cultura

organizacional, o que cria uma imprecisão conceptual muito desafiadora para qualquer estudo que aborde o tema (Čuček & Kač, 2020; Yue, Men & Ferguson, 2021). Para Benjamin Schneider, Mark G. Ehrhart e William H. Macey (2013: 362), a cultura organizacional pode ser definida como “o conjunto de pressupostos, valores e crenças básicos que caracterizam um cenário e que são ensinados aos recém-chegados como a forma adequada de pensar e sentir, comunicados pelos mitos e histórias que as outras pessoas contam sobre como a organização se tornou no que se tornou tendo resolvido problemas associados à adaptação externa e à integração interna”. Assim, a cultura das organizações pode ser vista como o resultado do desempenho e de práticas comunicacionais, que deve ser vista como uma teia complexa de significados criados e recriados que estão sempre em processo de mudança (McClellan, 2020). É constituída por conjuntos de normas, valores, crenças e suposições, que reúne membros de uma organização, orientando os seus comportamentos e interações uns com os outros (Yue et al., 2021). Uma cultura organizacional decorre de um processo de identificação social, que é visto como um conjunto de representações sociais contínuas que contribuem, e são moldadas, por valores culturais gerados pela comunicação interna estratégica (McClellan, 2020). Ou seja, à medida que os colaboradores começam a identificar-se com a organização, são criados vínculos, cognitivos ou emocionais, que fazem com que exista uma ligação e um sentimento de pertença (Yue et al., 2021). Este sentimento vai fazer com que os colaboradores mudem as suas atitudes e comportamentos, defendam a organização e tomem decisões alinhadas com os objetivos organizacionais (Barton, 2014; Yue et al., 2021).

Por sua vez, Cameron & Quinn (2011), determinaram quatro tipos de cultura organizacional baseadas no modelo OCAI – *Organizational Culture Assessment Instrument* (Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional). O OCAI, na sua génese, produz o perfil global de uma cultura organizacional, permitindo perceber qual a orientação dominante de uma organização, a sua força e congruência cultural:

(i) Cultura do Clã – focada na colaboração e num ambiente de trabalho amigável, com gestores moderadores e criadores de equipas. Este tipo de cultura tem como base uma preocupação com colaboradores e com o foco no trabalho consensual e em equipa. Tem como valores primordiais a dedicação, a comunicação e organização. A cultura do clã baseia-

se no desenvolvimento dos recursos humanos e no compromisso, dando também grande importância à sensibilidade e ao cuidado com o cliente (Cameron & Quinn, 2011; Čuček & Kač, 2020).

(ii) Cultura de Adhocracia – é orientada para a criatividade. Tem um líder que procura colaboradores inovadores, visionários e empreendedores, o que garante à organização grande eficiência. Rege-se pelos valores dos resultados inovadores, da mudança e da agilidade, tendo assim também um ambiente de trabalho dinâmico e criativo. A cultura de adhocracia insere-se em organizações abertas a mudanças e novos desafios, pré-analisados para responder rapidamente às tendências. Promove o individualismo e a liberdade pessoal (Cameron & Quinn, 2011; Čuček & Kač, 2020).

(iii) Cultura de Mercado – este tipo de cultura é orientado para a concorrência e tem líderes duros, rivais e produtores. Tem uma abordagem agressiva, exigente e inflexível e valores como a participação de mercado, a realização de metas e a rentabilidade. O foco deste tipo de cultura está nos resultados dos negócios, na liderança e na competitividade da empresa (Cameron & Quinn, 2011; Čuček & Kač, 2020).

(iv) Cultura Hierárquica – este tipo de cultura dá muita importância à estabilidade e ao controlo, com um alto nível de foco interno. Tem valores como a uniformidade, a coordenação, a eficiência interna, a adesão às regras e aos regulamentos. O ambiente de trabalho é formalizado e estruturado e existe uma estabilidade, previsibilidade e eficiência importantes para a empresa, o que proporciona emprego seguro e previsibilidade aos colaboradores (Cameron & Quinn, 2011; Čuček & Kač, 2020).

Nenhum destes tipos de cultura é melhor ou pior que o outro uma vez que, cada uma influencia de forma diferente o funcionamento da organização, no entanto, existe uma correlação significativa entre o tipo de cultura organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores sendo, por isto, importante que as organizações percebam o que é melhor para elas e para os seus *stakeholders* (Čuček & Kač, 2020). Por norma, os colaboradores vindos de um tipo de Cultura do Clã estão mais satisfeitos no trabalho, enquanto os colaboradores de um tipo de Cultura de Mercado estão mais insatisfeitos (Čuček & Kač, 2020). Quando

os colaboradores estão satisfeitos, existe um compromisso afetivo para com a organização que se torna relevante para o sucesso de todo o trabalho (Lapoint, & Liprie-Spence, 2017).

Para Farrukh, Ying e Mansori (2017), o compromisso afetivo está relacionado com o apego emocional que um colaborador tem com a organização, tornando-se um verdadeiro representante da mesma. O compromisso afetivo está relacionado com a personalidade organizacional, outro dos fatores que determinam o processo de formação de uma identidade organizacional. Em 1993, Lewis Goldberg defendeu o *Five-Factor Model of Personality* (Modelo dos Cinco Fatores de Personalidade) para as organizações e, cada vez mais, se tem comprovado que este modelo tem uma grande relação com determinadas atitudes e comportamentos no trabalho (Farrukh et al., 2017). Este modelo resume-se a uma organização hierárquica de traços de personalidade que se divide em cinco dimensões básicas: (i) extroversão; (ii) amabilidade; (iii) consciência; (iv) neuroticíssimo; e (v) abertura de experiência (Farrukh et al., 2017). Estes cinco traços de personalidade possibilitam às organizações perceberem que tipo de colaboradores pretendem ter, uma vez que as suas diferentes personalidades acabarão por impactar a identidade organizacional no seu todo. Quando captados os colaboradores com personalidades mais próximas à identidade da organização, o próprio sentimento de pertença e estabilidade aumentam e o compromisso afetivo torna-se mais vincado (Farrukh et al., 2017).

O quarto fator determinante para a formação de uma identidade organizacional assinalado por Teresa Ruão, em 2015, foi o do comportamento organizacional. Nos anos oitenta, começou a falar-se de valores e crenças que guiavam o comportamento organizacional e que guiavam uma “cultura”, no sentido de melhorar as qualidades funcionais das organizações (McClellan, 2020). Desta forma, surgiu um novo campo de estudo que seguia a premissa de investigar o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura tinham sobre o comportamento dentro das organizações, com o objetivo de aplicar esses conhecimentos para melhorar a eficácia da organização (Robbins & Judge, 2014). Atualmente, a investigação nesta área é já muito vasta e inclui tópicos como a motivação, o comportamento e poder do líder, a comunicação interpessoal, os processos e estrutura do grupo, a perceção e desenvolvimento de atitudes, processos de mudança, conflitos e negociação, entre muitos outros (Robbins & Judge, 2014).

A comunicação organizacional, como sendo o quinto fator determinante para o processo de identidade organizacional, será abordado com mais detalhe no terceiro capítulo, no entanto, é importante que este seja um conceito apresentado para já como forma de dar continuidade à lógica da revisão literária.

Nenhuma organização pode existir sem comunicação uma vez que, esta é necessária ao longo de toda a sua vida útil e abrange uma grande variedade de atividades comunicativas em diversos tipos de emissores e recetores (Keyton, 2017). Neste sentido, uma organização acaba por ser vista como uma construção social influenciada pela comunicação que a cria, mantém e transforma de forma recorrente (McClellan, 2020), através de três pilares principais: a missão, a visão e os valores (Cady, Wheeler & DeWolf, 2011). Estes alicerces servem essencialmente para que as organizações se possam descrever, definir os seus objetivos e encontrar a forma como os vão alcançar. São, atualmente, uma componente integrante das estratégias corporativas mundiais (Cady et al., 2011), sendo, mais do que essencial, que todas as organizações – independentemente da sua dimensão ou setor – as institucionalizem (Heath, Johansen & Bowen, 2018). Para além disto, é também fundamental que a missão, a visão e os valores sejam partilhados com todos os membros da organização, de forma que rumem todos no mesmo sentido e para que os mesmos consigam entender as decisões institucionais tomadas (Cady et al., 2011; Robbins & Judge, 2014; Gurley, 2014; Heath et al., 2018).

A missão é tradicionalmente definida por DuFour e Eaker (1998: 52) como “a razão da organização existir”. É uma definição concreta e específica daquilo que a organização é e representa (Gurley, 2014; Heath et al., 2018). A visão, para os dois académicos, é “o que a organização espera vir a ser” (DuFour & Eaker, 1998: 62) e guia os objetivos da mesma a longo-prazo (Gurley, 2014), sendo, logicamente, orientada para o futuro (Heath et al., 2018). Estes dois pilares de comunicação são, muitas vezes, confundidos porque ambos ajudam a priorizar e a guiar as atividades de uma organização e, por isso, acabam por estar ligados (Gurley, 2014; Heath et al., 2018), no entanto, referem-se a construções diferentes (Heath et al., 2018).

Para além da missão e da visão, o último alicerce de uma organização são os valores que, segundo os autores DuFour & Eaker (1998: 88), são a “forma como a organização se deve comportar para tornar a visão partilhada uma realidade”. Estes articulam as crenças de uma organização (Gurley, 2014) e representam a convicção básica da conduta que deve ser levada pela mesma (Robbins & Judge, 2014). A própria estrutura deve, baseada nos seus valores, incentivar os colaboradores a trabalharem com integridade e ética (Robbins & Judge, 2014).

Quanto à ética é um “sistema que aconselha as organizações a tratarem as pessoas com respeito, dignidade e honestidade” (Kaufman, 2008: 10). Esta é a definição mais crua que existe do conceito de ética, no entanto, a mais assertiva.

Para além da definição, é ainda importante tentar entender o que distingue uma organização ética de uma organização não ética (Sekerka, Comer & Godwin, 2014), sabendo-se apenas que a falta de ética é uma das maiores razões para os fracassos organizacionais (Martínez, Skeet & Sasia, 2020).

Ainda assim, existe cada vez mais uma preocupação por parte das organizações em definir novos valores e objetivos na sua cultura – para além daqueles que são orientados para o lucro – como estratégia para lidar com a incerteza e o contexto cada vez mais dinâmico, advindo dos desafios externos e incontáveis (Martínez et al., 2020). Por exemplo, atualmente, os dilemas éticos nas organizações estão a ganhar um grande destaque graças à evolução do setor tecnológico (Martínez et al., 2020).

A tendência atual é para que as organizações comecem a gerir a sua cultura para gerir a sua ética, ou seja, ao influenciarem (positivamente) o pensamento dos colaboradores e gerirem intencionalmente a cultura, as organizações promovem a ética em toda a estrutura (Martínez et al., 2020).

Tal como acontece com a missão, visão e valores de uma organização, é necessário que as organizações garantam que os seus colaboradores entendam as decisões tomadas como eticamente coerentes com os seus valores pessoais para que, depois, em grupo, possam estar comprometidos e agir de acordo com um quadro ético comum (Martínez et al., 2020).

## Capítulo 2. Mudança Organizacional

### 2.1. Tipos de mudança mais frequentes nas organizações

Conforme mencionado no início do capítulo anterior, a mudança organizacional está a tornar-se cada vez mais frequente, imprevisível e importante no século XXI devido às mudanças de mercado, da globalização, da crescente competição, dos desenvolvimentos tecnológicos e das necessidades dos consumidores (Zorn et al., 2000; Tucker, Yeow & Viki, 2013; Bell, 2014; Robbins e Judge, 2014). Atualmente, não existem organizações particularmente estáveis, uma vez que a concorrência obriga a uma constante procura pela inovação e melhoria (Robbins & Judge, 2014) e, por isso, torna-se apropriado entender o conceito de mudança organizacional. De forma geral, a mudança organizacional deixou de ser uma exceção para se tornar uma regra em todo o mundo dos negócios (Ceribeli & Merlo, 2013).

A mudança organizacional é “qualquer mudança intencional na forma como a organização faz negócios que afeta a posição estratégica da mesma em relação à sua concorrência” (Smith, 2002: 26). Danielle Tucker, Pamela Yeow e Tendayi Viki (2013), apresentaram o conceito como um processo de renovação organizacional que acontece ao longo do tempo. Recentemente, uma outra definição de mudança organizacional foi dada por Jo-Yun Li, Ruoyu Sun, Weiting Tao e Yeunjae Lee, em março de 2021, onde os autores a caracterizaram como sendo um processo de mudança de estrutura, rotinas de trabalho, estratégias ou cultura que afetam significativamente a organização.

Ainda que cada autor tenha uma definição muito própria relativamente à mudança organizacional, a realidade é que esta é uma área muito vasta e abrangente (Alvesson & Sveningsson, 2007) que aporta um valor real às organizações (Zorn et al., 2000).

A mudança implica, normalmente, uma variedade de questões temporais, interesses ou até transformações específicas para as organizações (Alvesson & Sveningsson, 2007) podendo, ou não, ser planeada dependendo da força específica que a desencadeia (Li et al., 2021). Ou

seja, uma mudança é planeada quando deriva de uma análise do negócio que revela problemas que requerem melhorias (Li et al., 2021). Neste caso, a mudança é sistemática e controlada, e o seu objetivo é o de ajudar a organização a melhorar proativamente o seu desempenho e eficácia (Li et al., 2021). A mudança planeada, também apelidada por outros autores de mudança incremental, sugere uma procura constante por melhorias contínuas e *benchmarking*, preparando a organização para reestruturações necessárias (Zorn et al., 2000). Ainda que, uma mudança organizacional planeada seja algo controlado, muitas vezes tem consequências não intencionais que fazem com que a mudança aconteça de forma diferente do planeado (Jian, 2007).

Por outro lado, uma mudança não planeada acontece quando é imposta por uma força externa que pode afetar as operações da organização e/ou ameaçar a sua reputação (Hartge, Callahan & King, 2019; Li et al., 2021). Neste caso, o objetivo principal é o de minimizar o impacto negativo e maximizar os potenciais benefícios, transformando o problema, numa oportunidade (Li et al., 2021). Também denominada de mudança radical, este é um tipo de mudança que requer uma reorganização de estruturas, processos e procedimentos já pré-estabelecidos (Hartge et al., 2019). Este tipo de mudança é arriscado e algumas organizações já colapsaram por esta razão (Robbins & Judge, 2014). Os agentes de mudança devem pensar com muito cuidado todas as implicações e consequências das mudanças (Robbins & Judge, 2014) uma vez que, cada vez mais, o número de mudanças efetuadas com sucesso é pequeno quando comparado com o número de mudanças falhadas (Ceribeli & Merlo, 2013).

Tendo agora consciente que uma mudança pode, ou não, ser planeada, torna-se também importante perceber quais são, efetivamente, as mudanças internas que acontecem de forma mais frequente na liderança e nas equipas em contextos organizacionais (Kalmanovich-Cohen, Pearsall & Christian, 2018):

(i) *Turnover* (Kalmanovich-Cohen et al., 2018): O *turnover* é a taxa de rotatividade de uma força de trabalho numa organização em torno do mercado de trabalho (Stovel & Bontis, 2002). Este tipo de mudança é um grande desafio para as organizações e tem um grande custo relacionado ao recrutamento e treino de equipas (Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, Di Fabio, & Bernaud, 2016). O *turnover* pode acontecer nas organizações de forma

voluntária e involuntária, ou seja, os colaboradores podem decidir demitir-se ou ser demitidos, respetivamente (Stovel & Bontis, 2002). Por norma, a rotatividade voluntária acontece por razões de natureza psicológica, sociológica ou económica (Arnoux-Nicolas et al., 2016), sendo as cinco principais razões: as práticas contratuais (Marsh & Mannari, 1977; Abbasi & Hollman, 2000; Arnoux-Nicolas et al., 2016); o estilo de gestão (Abbasi & Hollman, 2000); a falta de reconhecimento (Abbasi & Hollman, 2000); a falta de sistemas de competição e compensação (Marsh & Mannari, 1977; Abbasi & Hollman, 2000); e o ambiente de trabalho tóxico (Abbasi & Hollman, 2000). Este tipo e mudança está a obrigar a que, cada vez mais, as organizações tenham de reformular as suas práticas de gestão de recursos humanos de forma a atenderem às diversas necessidades da sua força de trabalho (Stovel & Bontis, 2002).

(ii) Promoção (Kalmanovich-Cohen et al., 2018): Uma promoção baseia-se no “acesso ou elevação a cargo, dignidade ou categoria superior” (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001: 2979); “acesso a cargo ou a categoria superior; nomeação” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2011: 1297). A promoção tem como principais características e oferece aos colaboradores uma maior responsabilidade, melhor responsabilidade, mais prestígio e mais oportunidades e desafios (Njagi, 2012). Nas organizações, as oportunidades de promoção têm tido consequências ao nível do compromisso e da lealdade dos colaboradores (Iverson, 1996) e são oferecidas àqueles que são mais eficientes e sinceros (Njagi, 2012). Os colaboradores que conhecem e têm políticas claras sobre a promoção nas suas organizações focam-se mais na progressão de carreira dentro da mesma e procuram crescimento e desenvolvimento estando, assim, mais recetivos à mudança (Iverson, 1996; Njagi, 2012; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2018). A promoção é um processo de mudança que mitiga o processo de *turnover* voluntário nas organizações (Njagi, 2012).

(iii) Reposicionamento (Kalmanovich-Cohen et al., 2018; Men, Yue & Liu, 2020; Li et al., 2021): O reposicionamento organizacional – ou *rebranding* – pode ser definido como a mudança de alguns elementos de uma marca como, por exemplo, o nome, o logótipo, os valores, entre outros (Joseph, Gupta, Wang, Schoefer, 2021). Esta é uma prática cada vez mais comum nas organizações uma vez que, como já observámos anteriormente, estas estão

em constante mutação (Nana, Tobias-Mamina, Chiliya & Maziriri, 2019; Joseph et al., 2021). Não obstante, é importante ter em consideração que este tipo de mudança é muito cara e exige muitos recursos para que seja um sucesso, sempre sem garantias do mesmo (Joseph et al., 2021). O *rebranding*, tal como os outros tipos de mudança, deve ser comunicado internamente, uma vez que terá impacto no comportamento e desempenho dos colaboradores que poderão, ou não, estar recetivos a esta mudança (Chad, 2016; Joseph et al., 2021). É importante que estes percebam qual a visão e o objetivo de uma mudança desta dimensão para que possam ser uma força de mudança (Chad, 2016; Joseph et al., 2021).

(iv) Mudanças na hierarquia (Kalmanovich-Cohen et al., 2018). A hierarquia numa organização refere-se à estrutura organizacional onde os colaboradores são dispostos em conformidade com a sua autoridade e relações de comunicação (Park, Choi & Lee, 2015). Os sistemas hierárquicos de uma organização podem ser utilizados para promover diversas mudanças sendo que, eles próprios também podem passar pela mudança (Sobrinho & Glăveanu, 2017). Estes podem influenciar tanto a eficácia como a eficiência de uma organização devido aos canais e processos utilizados, existindo ainda autores que acreditam que organizações não hierárquicas – ou com uma hierarquia informal – têm um maior desempenho que as organizações hierárquicas (Park et al., 2015). Uma mudança informal de hierarquia pode afetar diversos processos na organização como a criatividade, a gestão de conflito, a satisfação e desempenho da mesma (Evans & Sanner, 2021).

(v) *Downsizing* (Alvesson & Sveningsson, 2007; Men et al., 2020; Li et al., 2021): o *downsizing* (em português, redução da força de trabalho) é definido como um processo de mudança organizacional que implica reduções de pessoal na organização (Cascio, 1993). É a “estratégia de uma firma que consiste em reduzir a atividade, o leque de produtos e/ou conjunto de recursos utilizados, com o fim de aumentar os lucros” (Dicionário da Língua Portuguesa, 2011: 557). Este é um tipo de mudança muito conhecido por afetar, negativamente, a estabilidade psicológica dos colaboradores que se mantêm na organização por ficarem numa situação de *stress* (Cascio, 1993; Dlouhy & Casper, 2021). Além do *stress*, estes colaboradores que ficam na organização são normalmente sobrecarregados com o aumento de trabalho e com a diminuição de recursos para o executarem, tornando a situação organizacional muito instável (Dlouhy & Casper, 2021).

(vi) Mudança tecnológica (Alvesson & Sveningsson, 2007; Men et al., 2020). Tal como anteriormente referido, a chegada das novas tecnologias e da inovação digital, promoveu a aproximação das sociedades e gerou grandes transformações sociais, económicas e culturais (Eatwell & Taylor, 2000; Zorn et al., 2000; Ceribeli & Merlo, 2013; Chiavenato, 2014; Ribeiro, 2017; Marras, 2017), o que acabou por obrigar as organizações a acompanharem todas estas modificações para sobreviverem (Zorn et al., 2000; Ceribeli & Merlo, 2013; Ribeiro, 2017). A realidade é que a tecnologia, para além de permitir que o trabalho seja feito de forma mais eficiente e eficaz, também está, cada vez mais, a mudar a forma com o trabalho é feito nas organizações (Cascio & Montealegre, 2016). No entanto, é preciso ter em conta que, por muito útil que a tecnologia se esteja a tornar nas organizações, os líderes também têm de ter abertura para que as suas organizações funcionem com a presença constante do digital e para que percebam que esta afeta de forma de trabalho dos colaboradores que poderão, inclusive, mudar a natureza das interações entre si (Cascio & Montealegre, 2016).

(vii) Mudança cultural (Men et al., 2020). Ao nível cultural, uma mudança implica sempre um conjunto de fatores que incluem a evolução de ideias e a melhoria dos processos (Varnum & Grossmann, 2017). A cultura é um dos elementos mais importantes aquando da necessidade de mudança numa organização (Deetz, Tracy & Simpson, 1999) e as próprias culturas – e subculturas – sustentam as crenças sobre a capacidade de as pessoas controlarem o seu ambiente (Harzing & Hofstede, 1996). Quando o ambiente cultural é positivo, este potencia um melhor desempenho dos colaboradores e reduz a necessidade de a gestão intervir (Deetz et al., 1999). É muito importante que as organizações percebam a importância e o papel da cultura na promoção de *insights* que poderão ajudar a melhorar as mesmas (Deetz et al., 1999). A mudança cultural pode começar simplesmente pela mudança de hábitos e ações, passando só depois para os valores e crenças estruturais internas (Deetz et al., 1999).

Os sete tipos de mudança organizacional apresentados anteriormente são apenas os mais frequentes atualmente. No entanto, é preciso ter presente que a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas (Wood, 2009).

Existem diversos autores que acreditam que as mudanças organizacionais podem ser analisadas através de diferentes ângulos (Ceribeli & Merlo, 2013).

Em 1997, Paulo Roberto Motta definiu seis perspectivas de mudança organizacional, sendo elas a (i) perspectiva estrutural, (ii) a perspectiva tecnológica, (iii) a perspectiva estratégica, (iv) a perspectiva humana, (v) a perspectiva cultural e (vi) a perspectiva política. (i) A perspectiva estrutural diz respeito às estruturas formais de responsabilidade e autoridade dentro da organização (Ceribeli & Merlo, 2013). (ii) A perspectiva tecnológica foca-se na utilização de recursos materiais e intelectuais dentro de uma organização (Ceribeli & Merlo, 2013). A terceira perspectiva definida por Motta – (iii) estratégica – baseia-se numa redefinição dos objetivos, da missão e dos processos da organização (Ceribeli & Merlo, 2013). (iv) A perspectiva humana reflete o incentivo nas alterações de atitudes e comportamentos dos colaboradores (Ceribeli & Merlo, 2013). (v) A perspectiva cultural, por sua vez, corresponde à interiorização de novos valores organizacionais com o objetivo de definir uma identidade organizacional (Ceribeli & Merlo, 2013). Finalmente, (vi) a perspectiva política diz respeito à redistribuição do poder dentro da organização.

Outro autor que classificou as mudanças organizacionais foi Idalberto Chiavenato (Ceribeli & Merlo, 2013). Para Chiavenato (1996), as organizações estão sujeitas a condições internas e externas que estão em constante mutação. Enquanto as condições externas influenciam as organizações através de fatores macroambientais como a tecnologia, economia, política e cultura, e fatores microambientais como os seus clientes, fornecedores e concorrentes, as condições internas influenciam a organização através de novos objetivos organizacionais, novas políticas, novas tecnologias, novos métodos que acabam por ter consequências nos departamentos e em toda a organização (Chiavenato (1996). Neste sentido, o autor classifica as mudanças organizacionais em quatro tipos (Chiavenato 1996; Ceribeli & Merlo, 2013): (i) mudanças físicas, (ii) mudanças lógicas, (iii) mudanças estruturais e (iv) mudanças comportamentais. (i) As mudanças físicas são todas as mudanças que dizem respeito a instalações, equipamentos, métodos e processos de trabalho; (ii) as mudanças lógicas baseiam-se em alterações na missão, objetivos e estratégias organizacionais; (iii) as mudanças estruturais, como o nome indica, estão relacionadas com as estruturas de cargos, níveis hierárquicos e redes de comunicação internas; e (iv) as mudanças comportamentais

estão relacionadas com as atitudes das pessoas, com os conhecimentos e capacidades dos colaboradores e com as relações interpessoais e sociais (Ceribeli & Merlo, 2013).

## **2.2. Impacto comportamental: perspectiva empregador e empregado**

Um dos grandes autores de modelos de mudança organizacional foi Kurt Lewin (1890-1947) (Appelbaum, Profka, Depta & Petrynski, 2018). O psicólogo polaco, muitas vezes chamado de “pai da psicologia social” (Wheeler, 2008), apresentou uma teoria que influenciou de forma profunda o campo do desenvolvimento organizacional (Dimitri, Cameron & Smith, 2016) através de uma abordagem clássica de gestão de mudança que foi, para muitos, um modelo base para outras teorias (Cummings, Bridgman & Brown, 2016).

Lewin, acreditava que todos os elementos de mudança estão interligados, desde as pessoas, à sua envolvimento e até às condições e fatores ambientais (Hartge et al., 2019). Neste sentido, admitia que para prever o comportamento na mudança era preciso explicar a interdependência entre as pessoas e o seu ambiente (Hartge et al., 2019). Para ele, uma mudança organizacional bem-sucedida deveria seguir três fases principais: i) descongelamento; ii) movimento; iii) recongelamento (Robbins & Judge, 2014):

Na primeira fase – descongelamento da identidade social – o líder deve conseguir estar integrado na identidade social da equipa para, assim, desconstruir a ideia que o grupo tem sobre ele e, desta forma, conseguir diminuir a resistência à mudança (Seyranian, 2014). Nesta fase, deve ser criada uma confusão emocional nos colaboradores, dando destaque aos problemas e incertezas que o grupo enfrenta naquele momento (Seyranian, 2014; Dimitri et al., 2016). Ao fazer isto, irá cultivar uma necessidade de mudança, que será aceite de uma forma mais calma. No entanto, durante este processo, é importante que o líder mantenha para com o grupo valores de legitimidade e credibilidade e exponha claramente a sua visão de mudança (Seyranian, 2014).

Num segundo momento – movimento da identidade social – o objetivo do líder será o de implementar e apresentar aspetos de mudança (Dimitri et al., 2016), bem como uma nova visão de mudança social ligada aos problemas do grupo (Seyranian, 2014). Neste momento,

em que a mudança é implementada (Ceribeli & Merlo, 2013), através da negação dos problemas levantados na primeira fase, será mais fácil para o líder afirmar de forma positiva um novo enquadramento de identidade social (Seyranian, 2014). Esta fase servirá para transmitir ao grupo novos conteúdos sociais, como normas, valores, atitudes e comportamentos (Seyranian, 2014) que poderão passar por reestruturações de cargos e funções, responsabilidades, relações ou até promover colaboradores a favor da mudança e remover os colaboradores mais resistentes (Dimitri et al., 2016).

A última fase do modelo de Lewin – recongelamento da identidade social – serve para que o líder reafirme a visão da organização e a vincule aos resultados obtidos (Seyranian, 2014). Neste momento, o objetivo é que seja incentivado o compromisso da visão (Seyranian, 2014) e que as normas organizacionais, a cultura e as práticas sejam realinhadas de forma a suportar a mudança (Dimitri et al., 2016).

Como mencionado anteriormente, o modelo de Lewin serviu de base para muitos outros estudos de mudança organizacional (Cummings et al., 2016), como o caso de John Kotter (1947-) (Robbins & Judge, 2014).

Kotter, professor na Harvard Business School, desenvolveu um modelo de mudança baseado no modelo de três passos de Lewin, transformando-o numa abordagem mais detalhada de mudança em oito passos (Robbins & Judge, 2014). O autor começou por perceber quais os erros mais comuns cometidos pelos líderes no momento de iniciar uma mudança organizacional e trabalhar a sua teoria com base nesses mesmos erros (Robbins & Judge, 2014). Assim, instituiu uma sequência de oito passos para ultrapassar essas mesmas dificuldades (Ceribeli & Merlo, 2013; Robbins & Judge, 2014; Miguel, Rocha & Röhrich, 2014):

- i) Aumentar a urgência através de uma razão convincente para que a mudança seja necessária;
- ii) Formar uma equipa com poder suficiente para liderar a mudança;
- iii) Criar uma nova e correta visão para direcionar a mudança e estratégias para alcançar essa mesma visão;

- iv) Comunicar a visão com toda a organização para obter adesão;
- v) Capacitar colaboradores para que possam agir conforme a nova visão, removendo barreiras à mudança e incentivando a tomada de riscos e resolução criativa de problemas;
- vi) Planejar, criar e recompensar os sucessos a curto prazo que movam a organização no sentido da nova visão;
- vii) Consolidar melhorias, reavaliar mudanças e fazer ajustes necessários aos novos programas nunca descurando o esforço feito;
- viii) Reforçar a mudança demonstrando a relação entre novos comportamentos e sucesso organizacional tornando-a douradora alterando, assim, a cultura organizacional.

Ambas as contribuições para o desenvolvimento organizacional funcionam como um guia para implementar mudanças organizacionais com sucesso (Robbins & Judge, 2014). No entanto, o que as difere é o momento da mudança de cultura e identidade organizacional. Enquanto, para Lewin, o primeiro passo trata-se de desconstruir a identidade social, para Kotter a cultura só muda depois das ações serem todas concretizadas com sucesso (Ceribeli & Merlo, 2013).

Tendo em conta os dois modelos acima apresentados, é essencial destacar que todas as partes envolvidas devem ser apoiadas e encorajadas, reconhecendo que as transições nunca são lineares e fáceis de ultrapassar (Miguel et al., 2014). É ainda mais evidente que, ainda que existam modelos teóricos sobre a implementação de mudanças organizacionais bem-sucedidas, estas mudanças podem não correr como esperado devido a diversos fatores (Tucker et al., 2013). Os obstáculos mais comuns na gestão da mudança passam pelas (i) falhas na comunicação, pelo (ii) tempo de formação insuficiente, pela (iii) rotatividade do pessoal durante a transição, pelos (iv) custos que excedem o orçamento definido e pela (v) resistência dos colaboradores – tema que será abordado mais à frente (Miguel et al., 2014).

Estes obstáculos levam a determinadas consequências, sendo o fracasso da mudança o pior cenário (Miguel et al., 2014). Está comprovado que os maiores fracassos nas mudanças organizacionais acontecem devido à fraca comunicação por parte dos líderes (Tucker et al., 2013). A comunicação na liderança é o processo pela qual os líderes organizacionais se conectam com os seus *stakeholders* através da influência, sendo esta uma componente

importante no sistema de comunicação interna das organizações (Men et al., 2020). A comunicação pode ser o mecanismo chave da influência dos líderes orientados para a mudança (Seyranian, 2014; Hartge et al., 2019). Por isto mesmo, foi reconhecida ao longo do tempo como um fator essencial de interpretação e gestão de mudança pelos próprios colaboradores (Li et al., 2021).

Quando esta é eficaz, existe um aumento de confiança na gestão – um dos grandes fatores de sucesso nas mudanças organizacionais (Tucker et al., 2013). A confiança é um indicador chave da troca de relações sociais (Men et al., 2020) e leva muito tempo a construir através do acumular de experiências anteriores e da aplicação dessas mesmas experiências em situações correntes em formato de expectativas (Tucker et al., 2013; Men et al., 2020). Quando existem mudanças nas organizações é comum que as relações de confiança também mudem. Esta mudança pode ser positiva ou negativa, sendo que a quebra da confiança pode ter consequências de longo prazo para a organização (Tucker et al., 2013).

No caso específico da liderança carismática, esta influencia positivamente os colaboradores no processo de mudança através da demonstração da confiança organizacional. Quando estes líderes articulam uma visão convincente para a mudança, espalham o efeito pessoal positivo, incluindo a excitação, energia, paixão e confiança sobre a mudança (Men et al., 2020).

Como já foi possível esclarecer no capítulo anterior, um líder tem um papel fundamental e crítico nas tomadas de decisão para as equipas (Kalmanovich-Cohen et al., 2018) e é um elemento importante que determina muitas vezes o sucesso ou fracasso de uma equipa durante um processo de mudança (Kalmanovich-Cohen et al., 2018; Men et al., 2020).

Sendo o líder o principal agente de mudança na maioria das organizações (Robbins & Judge, 2014), a sua capacidade de influenciar os seguidores e ganhar o seu apoio é essencial (Seyranian, 2014). Na verdade, uma das funções principais de um líder é a de persuadir os seus seguidores a adotar a sua visão de futuro e encorajá-los a trabalhar em conjunto para trazer a visão ao de cima (Seyranian, 2014; Hartge et al., 2019).

Antes da mudança é importante que o líder conheça em que estado se encontram os seus colaboradores de forma que, exista um maior entendimento acerca do estado da organização e para que esta respeite as suas necessidades enquadradas na nova visão (Hartge et al., 2019). “É responsabilidade dos líderes tornarem estas mudanças tangíveis, não abstratas, e despertarem entusiasmo e comprometimento no seio da organização” (Miguel et al., 2014: 99), sendo, assim, pertinente que durante a mudança exista abertura para possíveis questões e preocupações relativamente à mesma e que, os moldes e as ações necessárias, sejam apresentados de forma clara, específica e verdadeira (Hartge et al., 2019). Este cuidado, apoio e empatia (Men et al., 2020) poderão diminuir a resistência à mudança e aumentar a participação em todo o processo (Hartge et al., 2019) uma vez que, através da apresentação da visão e estratégia, poderão instalar uma cultura de mudança e motivar os colaboradores para a mesma (Robbins & Judge, 2014; Men et al., 2020).

No entanto, esta é uma tarefa bastante complexa para os líderes uma vez que, a forma como as mensagens são passadas, poderão afetar todo o processo de mudança. Além disso, pesquisas demonstram que o melhor método de comunicação de mudança para os colaboradores é através de narrativas (Hartge et al., 2019). Uma das grandes dificuldades para os gestores na liderança da mudança é a forma como é feita a comunicação e como é feito um compromisso com os colaboradores (Zorn et al., 2000).

A criação de uma cultura direcionada para a mudança pode ser feita de várias formas (Robbins & Judge, 2014). Robbins e Judge (2014) apontaram duas características principais inerentes a uma cultura de mudança, sendo que esta pode acontecer através da promoção de uma cultura de inovação, através da promoção de *stress* e gestão do mesmo no trabalho. Por um lado, as decisões de gestão relacionadas com a estrutura e os fatores culturais e políticos de origem humana, determinam em grande parte o nível de inovação dentro da organização. Por outro, a existência de *stress* no trabalho, por si só, não implica um menor desempenho. As evidências indicam que o *stress* pode ser uma influência positiva ou negativa no desempenho dos funcionários (Robbins & Judge, 2014). Ou seja, quantidades baixas a moderadas de *stress*, permitem que muitas pessoas realizem melhor os seus trabalhos aumentando a sua intensidade de trabalho, alerta e capacidade de reação. Isto é especialmente verdade se o *stress* surgir devido a desafios no trabalho, em vez de obstáculos

que impedem os funcionários trabalharem de forma eficaz. Contudo, um alto nível de *stress*, ou mesmo uma quantidade moderada sustentada durante um longo período, tem o seu peso e fará certamente com que o desempenho diminua (Robbins & Judge, 2014).

Reconhecer que a gestão da mudança é uma tarefa difícil para os líderes (Hartge et al., 2019) não desvaloriza a perspetiva dos colaboradores que são parte integrante da organização e que são, por norma, quem sofrem as maiores consequências das mudanças (Miguel et al., 2014; Rees & French, 2016). A gestão da mudança para os colaboradores deve ser centrada na premissa de que estes são participantes ativos e não passivos durante os processos de mudança organizacional (Men et al., 2020). Por exemplo, o facto de muitos líderes não fornecerem informação útil e a tempo aumenta a incerteza e ansiedade relacionadas com a mudança e, por sua vez, aumenta a desconfiança para com todo o processo (Tucker et al., 2013). Existem, inclusive, algumas pesquisas de comunicação que demonstram que a ambiguidade deliberada sobre fatos no processo de mudança pode aumentar a perceção negativa dos colaboradores sobre o carácter de um líder (Hartge et al., 2019). Neste caso, não só as atitudes e comportamentos dos colaboradores estão associados ao sucesso ou fracasso da mudança, mas também dos líderes (Men et al., 2020).

É frequente que as equipas e os seus líderes tenham problemas em reconhecer a necessidade de mudança, contudo, devido à complexidade e imprevisibilidade das organizações e ambientes económicos, as equipas devem estar preparadas para mudar de planos e processos de forma rápida para responder aos desafios apresentados (Kalmanovich-Cohen et al., 2018). O problema surge mesmo aqui, uma vez que a adaptação da equipa em tempo útil tem-se demonstrado um fator crítico em situações dinâmicas e um desafio para os líderes (Kalmanovich-Cohen et al., 2018). Neste caso, o apoio nos comportamentos dos empregadores e a abertura para a mudança são a chave para o sucesso da implementação das iniciativas (Men et al., 2020). O processo que envolve colher, interpretar, avaliar a informação e qualidade da mesma durante um processo de renovação tem sido determinante e crucial no acompanhamento dos colaboradores com a mudança e a incerteza (Li et al., 2021).

Para além disto, outro dos fatores decisivos na asseguarção de esforços na mudança para os colaboradores é a cultura organizacional (Rashid, Sambasivan, & Rahman, 2004). Uma vez que a cultura organizacional tem impacto em várias dimensões estratégicas das organizações (Deetz et al., 1999) e incorpora um conjunto de suposições, crenças e valores para os seus membros, faz com que os líderes a usem para orientar e moldar as atitudes dos colaboradores em relação à mudança (Rashid et al., 2004). A forma como os colaboradores pensam e se sentem influencia a relação com o mercado, com o desempenho no trabalho, com a adaptação e até com o desenvolvimento e compromisso da equipa (Deetz et al., 1999).

O verdadeiro sucesso de uma mudança acontece quando a relação de confiança entre os líderes e os colaboradores é positiva (Seyranian, 2014). Quando existe uma verdadeira confiança no líder, os seus verdadeiros seguidores, estão dispostos a autossacrificarem-se pelo coletivo e a experimentarem um envolvimento emocional pela visão (Seyranian, 2014). Fatores como o apoio dos líderes, consistência, confiança e comunicação previsível fazem com que os colaboradores percebam e participem nos esforços para a mudança organizacional (Hartge et al., 2019).

### **2.3. Forças de mudança e resistência**

Cada processo de mudança nas organizações é único, uma vez que poderá derivar da natureza da organização, do negócio, da cultura e valores de trabalho, da gestão e do estilo de liderança, da atitude e comportamento dos colaboradores (Rashid et al., 2004). Para alguns colaboradores, a mudança pode ser sinónimo de satisfação, felicidade e mais vantagens, mas para outros, a mudança pode significar dor, *stress* e mais desvantagens. O risco de uma mudança falhar por causa dos colaboradores é muito grande uma vez que, são estes, normalmente, os maiores resistentes à mesma (Rashid et al., 2004) por verem-na como uma ameaça (Tucker et al., 2013). É importante que seja feita uma implementação da mudança muito cuidada, no sentido de ultrapassar a desconfiança sentida (Tucker et al., 2013).

Em 2009, William Bridges e Susan Bridges desenvolveram um modelo que teve como contributo a análise do impacto emocional da mudança nos colaboradores e o papel do líder

no mesmo. Para ambos, uma mudança é apenas situacional e vai sempre acontecer independentemente da vontade das pessoas envolvidas (Bridges & Bridges, 2009). Por outro lado, uma transição tem na sua natureza um impacto psicológico nas pessoas e pode acontecer através de três fases: (i) término, perda, abandono; (ii) zona neutra; (iii) reinício (Bridges & Bridges, 2009).

(i) Término, perda, abandono: Acontece principalmente quando os colaboradores são confrontados com a necessidade de mudança (Bridges & Bridges, 2009). Nesta fase é frequente haver alguma perturbação emocional e resistência, uma vez que as pessoas estão a ser forçadas a deixar algo com que se sentem confortáveis (Miguel et al., 2014).

Nesta fase, é importante que o líder reconheça as emoções das pessoas, aceite as suas reações, se prepare para possíveis perdas e que, acima de tudo, lhes dê tempo para aceitarem a mudança e deixarem a sua zona de conforto (Bridges & Bridges, 2009; Miguel et al., 2014).

(ii) Zona Neutra: É o momento em que a mudança está a acontecer, mas ainda não está finalizada (Bridges & Bridges, 2009). Na segunda fase do processo de transição, os colaboradores sentem normalmente alguma confusão, insegurança e impaciência (Miguel et al., 2014). Acontece, frequentemente, um aumento na carga de trabalho devido aos novos sistemas e formas de trabalho, o que poderá diminuir a moral e a produtividade e aumentar a ansiedade acerca do seu papel na organização (Miguel et al., 2014).

O papel do líder é encorajar as pessoas a serem criativas uma vez que esta fase, apesar dos seus aspetos negativos, também poderá trazer grande inovação e renovação na forma como as pessoas pensam e trabalham (Miguel et al., 2014). É necessário ir acompanhando os colaboradores, fortalecer as relações na equipa e ir mantendo os objetivos e o plano sempre claros (Bridges & Bridges, 2009; Miguel et al., 2014). Nesta fase também é essencial recordar às pessoas a sua importância no processo e como podem contribuir (Miguel et al., 2014).

(iii) Reinício: Na última fase do processo de transição, os colaboradores começam a adotar a iniciativa de mudança e a mostrar um compromisso emocional através de diferentes

emoções positivas como a elevada energia, a abertura à aprendizagem e um consentimento com o seu novo papel (Bridges & Bridges, 2009).

Sendo esta uma fase mais positiva em todo o processo, é essencial que o líder ajude a manter a energia positiva e use técnicas de gestão por objetivos para ajudar a consolidar todo o progresso (Bridges & Bridges, 2009; Miguel et al., 2014). Deverá haver um tempo para celebrar a mudança e recompensar a equipa por todo o esforço (Miguel et al., 2014).

É normal que, dependendo do estado de aceitação de mudança dos colaboradores, estes se movam entre as fases de diferentes formas e velocidades (Bridges & Bridges, 2009; Miguel et al., 2014). Ou seja, um colaborador com um grau de aceitação maior poderá passar diretamente para a terceira fase do processo de transição, enquanto um colaborador com maior grau de resistência poderá demorar mais tempo nas duas primeiras fases (Miguel et al., 2014). Por isto, é essencial que o líder saiba escutar e aconselhar de forma a identificar as fases e a apoiar os seus colaboradores – tanto de forma individual, como em grupo – para tornar o processo mais rápido e eficaz (Miguel et al., 2014).

Qualquer mudança requer uma reação por parte do corpo humano e do seu sistema nervoso e, mesmo que a mudança seja inevitável e necessária na vida humana (e organizacional), há um limite que as pessoas conseguem lidar normalmente (Harzing & Hofstede, 1996). O organismo procura o conforto e quando a mudança ultrapassa o limite do conforto, a pessoa tem uma tendência natural para evitar ou resistir à mudança (Harzing & Hofstede, 1996).

Em termos organizacionais, por norma, uma mudança ameaça os valores e a identidade de grupo dos colaboradores (Men et al., 2020). Isto leva a que, um dos maiores obstáculos na implementação bem-sucedida de mudanças nas organizações, seja um processo social conhecido como a resistência à mudança (Ceribeli & Merlo, 2013).

Em 1952, Kurt Lewin definiu a resistência à mudança como o resultado da tendência de um indivíduo e/ou grupo se opor a uma força social, que tem como objetivo conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Esta resistência é um processo comum nas organizações (Motta, 1997; Silva & Vergara, 2003) que surge devido a alguns fatores inerentes ao

processo de mudança (Motta, 1997) e pode partir tanto dos indivíduos como da própria organização (Robbins, 2004), no entanto, não tem necessariamente de ser negativa (Motta, 1997; Silva & Vergara, 2003; Robbins, 2004). Diversos autores argumentam que a resistência à mudança traz às organizações estabilidade e previsibilidade no comportamento organizacional (Robbins, 2004) e inibe imposições unilaterais, tornando-se uma fonte de crítica e criatividade (Motta, 1997; Silva & Vergara, 2003).

Ainda que a resistência à mudança tenha os seus aspetos positivos, são mais os aspetos negativos que a caracterizam uma vez que esta tende a dificultar o processo de adaptação e o progresso dentro da organização (Robbins, 2004) e acaba, inclusive por impedir a concretização de algumas mudanças (Motta, 1997).

A resistência à mudança foi estudada por diferentes autores que desenvolveram diferentes abordagens para explicarem o fenómeno. Na sua obra “Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas”, Idalberto Chiavenato (1996) classificou a resistência à mudança em três tipos:

(i) Resistência por fatores lógicos – os indivíduos apresentam objeções pessoais racionais, ligadas a interesses pessoais conscientes como o tempo necessário para se ajustar à mudança, o esforço extra que será necessário, custos envolvidos e a viabilidade do processo (Chiavenato, 1996).

(ii) Resistência por fatores psicológicos – os indivíduos resistem com atitudes pessoais, como o medo do desconhecido, a dificuldade em compreender a mudança, a baixa tolerância a incertezas, a falta de confiança nos demais membros da equipa, além da necessidade de segurança que determinadas pessoas possuem (Chiavenato, 1996).

(iii) Resistência por fatores sociológicos – a resistência está ligada a interesses de grupos e a fatores sociais, como ligações políticas, valores sociais opostos, desejos de reter colegas atuais, entre outros (Chiavenato, 1996).

Já Stephen Robbins e Timothy Judge (2014) dividiram a resistência à mudança em duas categorias numa tentativa de explicar as principais razões por trás deste fenómeno (tabela 2): (i) nível individual; (ii) nível organizacional (Robbins & Judge, 2014).

Foram então identificados os principais motivos para a resistência à mudança e as diferentes estratégias a serem utilizadas pelos líderes para diminuir esta mesma resistência.

Os principais motivos à resistência na mudança são: os colaboradores sentem que vão sofrer com a mudança (Chiavenato, 1997; Miguel et al., 2014; Bell, 2014); os colaboradores percecionam mais trabalho e menos oportunidades; a organização não comunica claramente as expectativas da mudança (Miguel et al., 2014; Li et al., 2021); a mudança exige uma alteração de hábitos já antigos (Motta, 1997; Miguel et al., 2014; Robbins & Judge, 2014); as relações podem sofrer mudanças (Robbins & Judge, 2014; Miguel et al., 2014); os colaboradores sentem os seus postos de trabalho em perigo (Chiavenato, 1997; Robbins & Judge, 2014; Miguel et al., 2014); a organização não tem um sistema de recompensa adequado (Chiavenato, 1997; Miguel et al., 2014; Robbins & Judge, 2014); a organização não tem recursos suficientes (Chiavenato, 1997; Miguel et al., 2014; Robbins & Judge, 2014); a organização não tem um compromisso com os colaboradores (Miguel et al., 2014); a organização tem falta de tempo (Chiavenato, 1997; Li et al., 2021), preparação e flexibilidade (Li et al., 2021); os colaboradores não têm como conhecer o futuro (Motta, 1997; Chiavenato, 1997; Robbins & Judge, 2014); os colaboradores não compreendem a mudança (Chiavenato, 1997; Robbins & Judge, 2014; Bell, 2014); os colaboradores não confiam no processo (Chiavenato, 1997; Bell, 2014).

Tabela 2 - Razões para a resistência à mudança

<b>Categoria</b>	<b>Razão</b>	<b>Justificação</b>
<b>Nível Individual</b>	Hábito	Indivíduos tendem a responder de uma forma habitual para eles
	Segurança	Indivíduos sentem-se ameaçados
	Fatores económicos	Dúvidas na queda de rendimentos pessoais
	Medo do desconhecido	O que era conhecido passa a ser ambíguo e incerto
	Processo seletivo de informações	Os indivíduos tendem a ignorar informações que possam questionar as suas formas de pensar
<b>Nível Organizacional</b>	Inércia estrutural	A própria estrutura da empresa tende a manter a estabilidade
	Foco limitado de mudança	Como os sistemas que formam uma organização são interdependentes, as mudanças que se limitam a alguns subsistemas tendem a ser anuladas pelos demais
	Inércia do grupo	Geralmente as normas grupais influenciam iniciativas de mudanças de comportamentos a nível individual
	Ameaças à especialização	Algumas mudanças ameaçam certos grupos especialistas em determinados assuntos
	Ameaças às relações de poder	Mudanças podem representar redistribuição de autoridade dentro da organização
	Ameaça às alocações de recursos	Mudanças podem representar realocações de recursos organizacionais

Fonte: Robbins & Judge (2014)

Para todos estes motivos de resistência à mudança, é importante que o líder adote diferentes estratégias como a solicitação de *inputs* à equipa (Bell, 2014; Miguel et al., 2014), o envio de mensagens claras (Miguel et al., 2014; Li et al., 2021), a comunicação da visão e dos objetivos de forma simples (Miguel et al., 2014; Li et al., 2021), a identificação das preocupações dos colaboradores (Bell, 2014; Miguel et al., 2014), explicar de que forma a equipa beneficiará com a mudança (Bell, 2014; Miguel et al., 2014) e o desenvolvimento de procedimentos para cuidar das pessoas que serão afetadas de forma negativa pela mudança (Miguel et al., 2014). Para além disto, é ainda importante que sejam oferecidos recursos aos colaboradores que possam ser úteis ao processo de adaptação como formação, equipamentos, entre outros (Bell, 2014).

O *timing* para implementar uma mudança é tudo (Bell, 2014). Se os colaboradores forem introduzidos à mudança a pouco e pouco, os próprios terão tempo para se ambientar e ficarem confortáveis com esta (Bell, 2014). Para eles, perceber como é que a organização vai mudar e como esta mudança os vai afetar, torna mais fácil prever as barreiras que poderão existir (Bell, 2014). É essencial que sejam identificados os colaboradores que apoiam a mudança, uma vez que serão estes os impulsionadores da mesma (Bell, 2014).

## Capítulo 3. Comunicação Interna

### 3.1. Comunicação interna estratégica

James E. Grunig foi um teórico pioneiro das relações públicas. Em 1984, juntamente com Todd Hunt, definiu este conceito como sendo a gestão da comunicação entre uma organização e o seu público (Tench & Yeomans, 2006). Anos mais tarde descreveu a relação entre a gestão da comunicação e a formulação de políticas, referindo que as relações públicas ou a gestão da comunicação são amplas e, por isso, descrevem todo o planeamento, execução e evolução da comunicação de uma organização com os públicos internos e externos, cumprindo uma função muito importante na gestão e na demonstração um papel estratégico (Grunig, 1992; Kitchen, 1997).

Ainda que tenham sido analisadas as diferentes perspetivas das relações públicas, como a Perspetiva Situacional de Grunig e Repper (1992) e a Perspetiva Funcionalista de Moss e Warnaby (1998), notou-se que, para esta pesquisa, a perspetiva mais relevante seria a de Excelência sustentada por Grunig (1992). Excelência em gestão é atualmente uma prática essencial nas organizações e na obtenção de resultados (Tench, Verčič, Zerfass, Moreno, Verhoeven, 2017). O autor defende que uma boa relação entre uma organização e os seus públicos é feita nos dois sentidos e simetricamente (“*two-way symmetric*”), promovendo um equilíbrio entre os interesses de uma organização e do público, resultando numa compreensão mútua (Grunig, 1992). Rejeita a comunicação assimétrica argumentando que este é um modelo desequilibrado que mantém a organização estanque (Grunig, 1992). O autor sugere que a comunicação simétrica é a forma que as organizações têm de melhorar a sua eficácia e alcançar a excelência (Grunig, 1992). Assim, para um profissional de relações públicas, ser “excelente” deve atender a diversas práticas essenciais: ser simétrico, idealista, crítico e administrativo (Grunig, 1992), influente e ambicioso, devendo ainda ligar a organização a todos os seus *stakeholders* (Tench et al., 2017).

Atualmente, são várias as áreas de intervenção das relações públicas, e cada uma delas tem uma linguagem ou expressão própria, como a comunicação com os media, as *public affairs*,

as relações com a comunidade e responsabilidade social, a gestão de crise, a organização de eventos, a comunicação interna, entre muitas outras (Argenti, 1997; Theaker, 2013). No entanto, é determinante destacar entre a comunicação interna e a comunicação estratégica – como as duas se podem e devem sempre interligar.

Como referido anteriormente, as relações públicas têm um papel estratégico muito importante para as organizações (Kitchen, 1997). A própria teoria de Excelência proposta por Grunig (1992) reforça a estratégia como parte fundamental do seu modelo. O autor compreende que existem ainda algumas lacunas no que diz respeito a este modelo estratégico, especificamente para a área da comunicação interna, por saber que a direção das mensagens da gestão a todos os colaboradores é predominantemente unidirecional (Grunig, 1992). A comunicação interna estratégica deve ter como objetivo a construção de relações bidirecionais para que todos possam, da mesma forma, contribuir para o desenvolvimento e sucesso da organização (Raposo & Civicus, 2017). Quando as organizações conseguem reconhecer a importância estratégica que os colaboradores têm, muitas criam planos de comunicação corporativa com o objetivo de manter os colaboradores informados sobre questões tanto relacionadas com a organização, como a nível pessoal (Grunig, 1992; Brandão & Portugal, 2015; Brandão, 2018). É importante que a comunicação interna seja encarada como uma preocupação nas organizações independentemente do seu sector, dimensão ou estado de desenvolvimento (Tench & Yeomans, 2006).

A comunicação interna é, então, definida como uma função interessada em partilhar informações, produzir entendimento, bem como onde se criam entusiasmo e compromisso para se poder obter um resultado desejável (FitzPatrick & Valskov, 2014) e/ou como um modo em que a informação é divulgada aos seus colaboradores (Barkley, 2013). “A função de comunicação com os colaboradores foca-se na construção e gestão de relações estáveis e duradouras entre a organização e um dos seus *stakeholders* preferenciais, os colaboradores” (Raposo & Civicus, 2017: 90). Desta forma, é fundamental ter em conta cinco aspetos na definição da comunicação com os colaboradores: o planeamento, a sistematização, a influência (ou persuasão), a ação e a multidisciplinidade (FitzPatrick & Valskov, 2014). De um modo mais abrangente, e sendo a comunicação interna uma área chave das relações públicas e da comunicação estratégica, pode ainda ser definida como a “criação e manutenção da

comunicação entre colaboradores e gestores” e pela “transferência de ideias, informações, atitudes e emoções para as pessoas” (Verčič, 2021: 2). Os colaboradores são uma das componentes estratégicas mais importantes das organizações pois, além de contribuírem para o desempenho organizacional através da força de produção, são também embaixadores que representam a organização para os *stakeholders* externos tanto *online* como *offline* (Men, 2014a).

Na área da comunicação interna, o pilar mais importante de cada organização são os seus colaboradores (Grunig, 1992; Mahmoud et al., 2020). Estes têm um papel crucial no sucesso das organizações e é imperativo que se estabeleçam relações próximas e de confiança com os mesmos (Raposo & Civicus, 2017). O facto de, atualmente, vivermos num mundo global, mais complexo e mais competitivo, faz com que os colaboradores se encontram mais informados, tenham mais expectativas no que toca às suas carreiras, procurem saber mais sobre as organizações e estejam mais recetivos ao que estas comunicam (Argenti, 2007). Por isso, é importante que a comunicação interna crie estratégias de envolvimento com o objetivo de potenciar um sentimento de pertença para com a identidade organizacional. Isto irá gerar mais motivação e, conseqüentemente, mais produtividade (Raposo & Civicus, 2017).

Se a comunicação for feita de forma eficaz, a organização poderá beneficiar de um grande impacto na eficácia, no desempenho e na produtividade organizacional, tanto por se influenciarem uns aos outros, como pela sua capacidade de moldar o que é visto externamente (Grunig, 1992; Barton, 2014; Men, 2014b; Verčič, 2021). Está efetivamente comprovado que existe uma relação entre satisfação organizacional e produtividade organizacional (Clampitt & Downs, 1993; Men, 2014b). Para além disto, esta satisfação ajuda a estabelecer ou diminuir a vantagem competitiva da organização (Lapoint & Liprie-Spence, 2017). Por outro lado, se a comunicação for ineficaz, podem existir algumas desvantagens como a redução do compromisso por parte dos colaboradores na organização e o aumento da rotatividade dentro da mesma (Buzza, 2017; Verčič, 2021). Para que a comunicação interna seja o mais eficaz possível, é necessário que os profissionais de comunicação tenham, ou adquiram, algumas competências como ouvir atentamente, saber delegar tarefas, saber responder de forma adequada a críticas, resolver problemas, identificar

necessidades (Barkley, 2013), saber motivar, conseguir criar confiança entre os colegas, coordenar, desenvolver estratégias e, principalmente, ajudar a criar uma visão da organização e definir uma direção (Barton, 2014; Brandão, 2018). A equipa de comunicação interna deve aplicar no seu trabalho diário demonstrações da visão, dos valores e dos objetivos estratégicos para os colaboradores terem sempre estas questões presentes (FitzPatrick & Valskov, 2014; Brandão & Portugal, 2015). Ainda que Grunig (1992) apoie um modelo de excelência baseado na simetria da comunicação e que a comunicação simétrica seja uma das estratégias mais eficazes na relação com os colaboradores (Men, 2014a), o autor afirma que não é suficiente que as organizações adotem apenas o modelo simétrico (Grunig, 1992). Estas precisam de ter em conta outros fatores essenciais como a estrutura organizacional e a cultura organizacional (Grunig, 1992). Assim, “a excelência organizacional implica (...) encarar a comunicação interna de modo estratégico como reforço da valorização das pessoas...” (Brandão, 2018: 99).

Quando a comunicação interna é eficaz, os resultados são claros (Lapoint & Liprie-Spence, 2017). No entanto, é necessário ter em consideração vários fatores que contribuem para o envolvimento e motivação dos colaboradores numa organização, tais como o sucesso da organização, as condições de trabalho, o orgulho que sentem na sua organização, a noção do quanto eles contribuem para a mesma, o entendimento da sua posição e até a recetividade da cultura organizacional (Barton, 2014). A comunicação interna deve incentivar a práticas de ações relevantes que contribuam positivamente para a cultura organizacional (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Para além disto, a comunicação interna molda o *engagement* dos colaboradores num determinado contexto organizacional (Verčič, 2021) e poderá resultar em pessoas mais entusiasmadas, satisfeitas, comprometidas e produtivas (Lapoint & Liprie-Spence, 2017), servindo assim de base para que sejam atingidos os melhores resultados (Brandão, 2018). O *engagement* é um estado psicológico (Walden, Jung & Westerman, 2017) definido como “a aplicação e a expressão simultâneas dos comportamentos em tarefas preferenciais de uma pessoa, que estimulam ligações com o trabalho, com a existência individual e com o envolvimento pleno no desempenho das suas funções” (Mansor et al., 2017: 163). Os colaboradores mais *engaged* são os que mais trazem valor para uma organização (Lapoint & Liprie-Spence, 2017) e, quando atingem este estado, toda a organização beneficia de uma estabilidade da força de trabalho, de uma melhor coordenação

de equipas, de um aumento da eficiência dos funcionários e de níveis de satisfação dos próprios colaboradores (Lapoint & Liprie-Spence, 2017; Mahmoud et al., 2020; Verčič, 2021). Eles próprios têm mais facilidade em tomar decisões positivas em relação à organização (Mansor et al., 2017), a defendê-la e a fazerem esforços extra quando estão *engaged* (Walden et al., 2017).

O sucesso da organização fica assim, em grande parte, dependente de técnicas de comunicação interna que reforcem o *engagement* dos seus colaboradores (Barton, 2014): as mensagens que são passadas aos colaboradores devem ser adequadas e transmitidas de forma clara e apropriada (FitzPatrick & Valskov, 2014; Buzzza, 2017), sendo que o próprio fluxo de informação também deve ser tido em conta (Walden et al., 2017; Barton, 2014); as mudanças organizacionais devem ser informadas aos colaboradores antes de chegar a qualquer outro *stakeholder* externo (FitzPatrick & Valskov, 2014); as tarefas atribuídas devem fazer com que os colaboradores se sintam bem e sintam que têm significado (Ruck & Welch, 2012; FitzPatrick & Valskov, 2014; Brandão, 2018) no entanto, devem também ser desafiadoras (Buzzza, 2017); a formação, o desenvolvimento (Mansor et al., 2017) e o *feedback* de desempenho (Ruck & Welch, 2012) são também fatores que motivam e aumentam os níveis de *engagement* dos colaboradores na organização; finalmente, questões como a adaptação à cultura organizacional (Buzzza, 2017) e a identificação do colaborador com o projeto identitário, cultural e social da organização, também fazem com que esta beneficie (Ruck & Welch, 2012; Brandão, 2018). Se as organizações tiverem em conta todos estes fatores, vão garantir colaboradores que confiem em si, sejam mais produtivos (Barton, 2014), mantenham uma relação forte com a mesma (Grunig, 1992; FitzPatrick & Valskov, 2014) e que tenham, acima de tudo, um sentimento de pertença (Walden et al., 2017). Estes modos de atuação devem ser o espelho claro de uma comunicação interna estratégica bem feita, sendo que isto obriga a que as organizações se tornem “cada vez mais participativas e menos hierarquizadas nos seus relacionamentos internos” (Brandão, 2018: 98).

### **3.2. Suportes à comunicação interna**

Numa organização, o sucesso e a eficácia da transmissão de mensagens dependem da adaptação dos canais utilizados ao público-alvo e à mensagem (FitzPatrick & Valskov, 2014). Internamente, é importante que haja uma política de comunicação ativa, dando cada vez mais relevância aos colaboradores como um pilar essencial na sua atuação. Para além disto, os canais ou instrumentos de comunicação interna servem de ligação entre a organização e os seus colaboradores onde, através destes, é possível criar um conjunto de práticas que vão ao encontro das estratégias e visão adotadas pela organização (Brandão & Portugal, 2015). As principais funções dos instrumentos de comunicação interna são: manter os colaboradores motivados; aumentar a segurança no trabalho; permitir um maior conhecimento e identificação da estratégia da organização; comunicar o papel de cada colaborador na organização; e, principalmente, promover um espírito de equipa e sentimento de pertença (Brandão & Portugal, 2015).

Uma vez que os canais são recebidos e percebidos de diferentes formas pelos colaboradores, é importante que a equipa de comunicação interna analise as suas motivações e formas de estar para que as mensagens transmitidas sejam corretamente adaptadas (FitzPatrick & Valskov, 2014; Yeomans & FitzPatrick, 2017). A escolha dos canais de comunicação interna varia de uma série de fatores como a dimensão da organização, o perfil da mesma, a cultura, a qualificação dos colaboradores ou o nível do seu desenvolvimento tecnológico (Verčič & Špoljarić, 2020). Para além disto, a equipa de comunicação interna deve ainda ter pleno conhecimento de como, e quando, usar os diferentes canais de comunicação e deve orientar os colaboradores para os canais que lhes são mais úteis e adequados (FitzPatrick & Valskov, 2014). Ao compreenderem a finalidade e a essência de cada canal de comunicação, a equipa de comunicação poderá desenvolver diversas abordagens que vão ao encontro das necessidades do público-alvo (FitzPatrick & Valskov, 2014; Verčič & Špoljarić, 2020).

Como referido anteriormente, os canais de comunicação utilizados por cada organização influenciam a forma como as mensagens são recebidas, por isso, é imprescindível a escolha adequada do canal para transmitir determinadas mensagens (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Por exemplo, a percepção de uma mensagem vai variar se esta for enviada por *e-mail* diretamente do CEO de uma organização ou se for apenas colocada no quadro de avisos. Neste caso, o significado e a importância da mensagem altera-se (FitzPatrick & Valskov, 2014).

No entanto, o lado do emissor também tem as suas particularidades. Cada pessoa é diferente, e numa organização isto não é exceção. Cada colaborador é diferente e a forma como uma mensagem é recebida vai depender muito, não só do canal de comunicação utilizado, como também do ritmo a que a pessoa entende a mensagem e da dimensão da comunicação realizada (Men, 2015). Por isto, é fundamental que as organizações recorram a diferentes canais de comunicação para transmitir uma mensagem (FitzPatrick & Valskov, 2014) uma vez que, ao utilizarem apenas um canal, correrão o risco de tornar a mensagem uma fonte de ruído suscetível de ser ignorada (FitzPatrick & Valskov, 2014) ou aumentarão o risco de circulação de conteúdos incorretos, levando ao aparecimento de boatos que poderão ter consequências ao nível da produtividade e motivação dos colaboradores (Raposo & Vinicus, 2017). As próprias chefias devem assumir a responsabilidade de definir fontes de informação que sejam procuradas pelos colaboradores, e nas quais estes confiem, para que os mesmos não tenham de procurar informações informalmente (Raposo & Vinicus, 2017).

Brandão & Portugal (2015) definiram que os instrumentos de comunicação interna podem ser de âmbito oral, escrito, audiovisual e/ou informático.

(i) A comunicação interna oral é basicamente o que marca o ritmo diário de trabalho da organização (Brandão & Portugal, 2015). O instrumento principal deste canal de comunicação interno é a comunicação *face-to-face* (Men, 2014b; Verčič & Špoljarić, 2020), mas também as chamadas telefónicas (Men, 2014b; Verčič & Špoljarić, 2020), as reuniões, os *focus group* e os encontros sociais/eventos (Verčič & Špoljarić, 2020). A comunicação *face-to-face* é o meio mais eficaz para transmitir mensagens simultaneamente e as mais complexas, uma vez que tem *feedback* imediato e permite uma comunicação simétrica (Men, 2014b; Verčič & Špoljarić, 2020). Para além disto, os próprios colaboradores sentem-se mais satisfeitos quando as chefias utilizam este canal de comunicação (Men, 2014b).

(ii) A comunicação escrita e/ou impressa é a que suporta as normas, os regulamentos e as ordens da organização (Brandão & Portugal, 2015). Os instrumentos mais utilizados neste canal de comunicação são as *newsletters*, as revistas e jornais internos, os cartazes (Brandão & Portugal, 2015; Men, 2014b; Verčič & Špoljarić, 2020), os quadros de avisos e os manuais (Verčič & Špoljarić, 2020).

(iii) A comunicação audiovisual está presente nos sistemas audiovisuais de uma organização como as rádios, televisões internas (Brandão & Portugal, 2015) ou até *podcasts* (Verčič & Špoljarić, 2020).

(iv) A comunicação informática é cada vez mais utilizada e é caracterizada principalmente pela rapidez da sua transmissão em rede (Brandão & Portugal, 2015). Cada vez mais devido ao avanço das novas tecnologias, a comunicação interna tem mudado significativamente (Men, 2014a; Verčič & Špoljarić, 2020) tendo conseguido gerar uma comunicação em rede e criar ligações entre colaboradores em tempo real a partir de diferentes áreas geográficas. Isto proporciona às organizações uma aproximação das suas pessoas e informações, assumindo os seus colaboradores como agentes ativos e participativos (Brandão & Portugal, 2015). Os instrumentos informáticos mais utilizados são o *e-mail* (Men, 2014b), os *blogs*, as redes sociais corporativas e a intranet (Men, 2014b; Brandão & Portugal, 2015; Verčič & Špoljarić, 2020), sendo esta última a mais eficaz atualmente por conseguir agregar em si todos os restantes instrumentos de comunicação interna tendo resultados mais atuais, interativos e participativos (Brandão & Portugal, 2015).

O canal de comunicação utilizado deverá sempre variar do tipo de mensagem que se quer transmitir e do público a que se destina, uma vez que este poderá cumprir diferentes propósitos, consoante a forma e o momento em que são utilizados (FitzPatrick & Valskov, 2014; Verčič & Špoljarić, 2020). Em 2014, Liam FitzPatrick e Klavs Valkow, determinaram seis categorias/propósitos – mais tarde revistos por Yeomans & FitzPatrick, em 2017 – que, a conselho dos autores, todas as organizações deveriam ter como respostas aos diferentes canais de comunicação (Tabela 3): (i) *push*; (ii) *pull*; (iii) *talk*; (iv) *community*; (v) *engage*; (vi) *intelligence*.

(i) Nesta categoria, os autores aconselham a organização a enviar informações como notícias, resultados da empresa ou mudanças nas políticas e procedimentos (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Os canais de comunicação da categoria *Push* proporcionam uma comunicação unidirecional, sendo o destinatário da mensagem considerado passivo, não permitindo uma interação com o emissor da mesma. É então importante que sejam criados conteúdos impactantes, que sejam delineadas abordagens de apoio e que os mesmos sejam repetidos em diversos locais para garantir que as mensagens são realmente recebidas (FitzPatrick & Valskov, 2014). Os suportes de comunicação *Push* são muito importantes em períodos de crise, uma vez que os colaboradores passam a estar melhor informados sobre questões ou procedimentos de segurança (FitzPatrick & Valskov, 2014).

(ii) Os canais de comunicação *Pull* permitem que os colaboradores recebam a informação da forma que precisam (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Esta categoria apresenta uma oportunidade e um desafio simultaneamente uma vez que, neste caso, são os próprios colaboradores que procuram a informação, o que faz com que se tornem mais suscetíveis a envolver-se, mas que, por outro lado, faz com que a equipa de comunicação interna tenha de procurar adaptar as mensagens a temas do interesse dos colaboradores, tendo a obrigação de os conhecer (FitzPatrick & Valskov, 2014).

(iii) *Talk* é outra das categorias mencionada pelos autores. Define-se pela forma como as organizações procuram entender as motivações e preocupações dos colaboradores, bem como dialogar com os mesmos no intuito de obter respostas, esclarecer dúvidas e adquirir informações (FitzPatrick & Valskov, 2014; Yeomans & FitzPatrick, 2017). A gestão do diálogo é fundamental para o desempenho correto das funções de comunicação interna, uma vez que promove a discussão de diversos assuntos e a compreensão dos mesmos (FitzPatrick & Valskov, 2014). É então importante que as organizações se certifiquem que todos os colaboradores têm acesso a canais onde podem participar e debater (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Tabela 3 - Categorização dos canais de comunicação interna

<b>Propósito</b>	<b>Canal ou Meio de Comunicação</b>
<i>Push</i>	Cartazes; brochuras; infografias; folhetos; <i>e-mails</i> ; notícias na intranet; newsletters; TV corporativa; quadro de avisos; mensagens de texto
<i>Pull</i>	Intranet; conteúdos de vídeo na intranet; questões colocadas diretamente ao gestor ou a colegas bem informados
<i>Talk</i>	Conversas <i>face-to-face</i> ; reuniões presenciais; redes sociais corporativas; eventos
<i>Community</i>	Eventos; atividades coletivas; Instagram; notícias de intranet; presença do CEO
<i>Engage</i>	Imagens; eventos; redes sociais corporativas
<i>Intelligence</i>	<i>Focus group</i> ; intranet; eventos; conversas <i>face-to-face</i>

Fonte: FitzPatrick & Valskov (2014) e Yeomans & FitzPatrick (2017)

(iv) A quarta categoria tem como principal objetivo promover o sentido de comunidade dentro da organização e ajudar as pessoas a adquirirem um sentimento de pertença (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Desta forma, torna-se mais fácil para a equipa de comunicação garantir que os objetivos estratégicos são cumpridos e que a missão, a visão e os valores da organização estão constantemente presentes (FitzPatrick & Valskov, 2014). Um dos canais

mais importantes desta categoria é o CEO, uma vez que as comunicações que este realiza, normalmente, são percecionadas como as mais importantes. Além disso, a sua presença nas redes sociais corporativas irá promover a igualdade de diálogos, diminuirá a distância de poder, facilitará a comunicação crescente dos colaboradores e promoverá o fluxo de informação bidirecional da comunicação interna (Men, 2015).

(v) O *engagement*, como mencionado anteriormente, traduz-se na expressão de diversos comportamentos por parte dos colaboradores que refletem a sua motivação e envolvimento com a organização (Mansor et al., 2017). Através de diferentes canais que geram *engagement* a organização irá inspirar e criar uma ligação emocional com os colaboradores, ligação esta que fará com que os mesmos tenham uma resposta a uma mensagem tendencialmente maior, principalmente se esta tiver uma componente racional e emocional (FitzPatrick & Valskov, 2014). Para além disso, será mais fácil para eles tomarem decisões positivas relativamente a cada organização (Mansor et al., 2017), defendê-las e realizarem esforços extra junto delas quando estão *engaged* (Walden et al., 2017).

(vi) Finalmente, a categoria *Intelligence* utiliza canais que permitem aos colaboradores debaterem sobre questões e fazerem perguntas (Yeomans & FitzPatrick, 2017). É importante que a equipa de comunicação possua canais que permitam que os colaboradores sejam ouvidos e que partilhem opiniões, ideias ou desalentos. Antes da escolha dos melhores canais, os responsáveis pela comunicação devem ouvir e entender o seu público, de forma a garantirem a escolha mais acertada dos mesmos (FitzPatrick & Valskov, 2014).

A seleção de canais específicos com base no conhecimento das necessidades dos colaboradores aumenta a probabilidade das pessoas se sentirem envolvidas na partilha de ideias e/ou soluções de problemas na organização (Yeomans & FitzPatrick, 2017; Raposo & Vinicus, 2017). No entanto, também é importante que seja feita uma monitorização atenta e regular dos canais de comunicação selecionados, de modo a garantir que estes estão a funcionar de acordo com a finalidade pretendida por forma a maximizar a sua utilidade. Este é um procedimento que, para além de aferir a eficácia dos canais em utilização, permite à equipa de comunicação recolher e analisar o *feedback* dos colaboradores e um conjunto de informações qualitativas (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

### **3.3. A comunicação interna em contexto de organizações farmacêuticas**

Como mencionado no início do capítulo, a comunicação interna é importante porque os colaboradores são uma das componentes estratégicas mais importantes das organizações, uma vez que contribuem para o seu desempenho organizacional (Men, 2014a; Mishra, Sharma & Kamalanabhan, 2016). As melhores organizações não só maximizam o desempenho organizacional, como melhoram as experiências de trabalho e bem-estar para os colaboradores (Kim, Kim, Newman, Ferris & Perrewé, 2019). Ao serem a força de trabalho de uma organização, tornam-se igualmente embaixadores da mesma para *stakeholders* externos tanto *online* como *offline* (Men, 2014a; Mishra et al., 2016).

Desta forma, é crucial que a rede de comunicação interna das organizações seja boa e que encoraje os seus colaboradores a adquirir os valores da mesma e a sentirem-se apoiados (García-Morales, Matías-Reche & Verdú-Jover, 2011), uma vez que a sua satisfação terá impacto ao nível da produtividade e sucesso da própria organização (Ahmad, Ahmad, Ahmed & Nawaz, 2010). Por exemplo, um clima positivo (Ahmad, et al., 2010) e a capacidade de serem recebidas iniciativas dos colaboradores (García-Morales et al., 2011) irá, certamente, aumentar a satisfação dos mesmos e ajudar a estrutura a tornar-se mais competitiva (García-Morales et al., 2011).

A realidade é que, estando o mundo a mudar de forma tão rápida, as organizações precisam de se manter rentáveis no mercado global e competitivo, sendo que todos os fatores devem ser geridos da forma mais inteligente possível (Akintaro & Shonubi, 2016). Neste caso específico, se a comunicação interna permite que os colaboradores trabalhem melhor e faz com que se sintam bem com o trabalho que desenvolvem, então os custos são totalmente justificáveis (Holden, 2004). Assim, para que a comunicação interna resulte de forma rápida e eficaz, as organizações devem adotar determinadas estratégias (García-Morales et al., 2011) que façam com que, no final do dia, os colaboradores sintam que querem falar de forma positiva sobre a organização (Holden, 2004).

Em qualquer indústria, uma força de trabalho bem informada é indicadora de um desempenho de negócio melhor (García-Morales et al., 2011) e a indústria farmacêutica não é exceção.

A indústria farmacêutica está, invariavelmente, ligada à área da saúde (Scherer, 2000) e esta é uma das mais importantes áreas na atividade social (Tomic, Lasic & Tonic, 2010). Mas, se a saúde é uma das áreas mais importantes da nossa sociedade, (Tomic et al., 2010) é importante destacar ainda a relevância da indústria farmacêutica que é, também, uma das indústrias mais importantes por estar envolvida na produção de produtos que melhoram a qualidade de vida humana (Scherer, 2000; Ahmad et al., 2010). Cada vez mais, graças às novas tecnologias, as organizações têm a capacidade de criar produtos para os seus consumidores tendo em conta o género, a idade e até *backgrounds* étnicos (Kumar, Massie & Dumonceaux, 2006). Ainda que muito dependente de regulamentações nacionais (Marceau, 2012; Panigrahi, Aware & Patil, 2018), esta indústria tem muitas características que variam entre países, tendo em conta o seu contexto específico (Marceau, 2012).

O mercado farmacêutico é um ambiente dinâmico em rápida e constante mudança causada por forças tanto internas como externas (Holden, 2004). Neste sentido, o sucesso dos grupos farmacêuticos depende de muitos fatores, como por exemplo, o desenvolvimento de produtos com grande avanço tecnológico, a justificação e obtenção de preços médios mais elevados comparativamente com a concorrência (através da inovação), a confiança nos domínios terapêuticos, a seleção e escolha de tratamentos de problemas crónicos, a identificação e antecipação de tendências assumindo riscos calculados, entre muitos outros (Marceau, 2012).

Relativamente ao trabalho da comunicação e das relações públicas, especificamente para a área farmacêutica ou saúde, este não difere muito do trabalho executado em qualquer outro setor, uma vez que o seu objetivo passa igualmente por criar relações de longo prazo entre *stakeholders*, gerir a reputação das organizações e gerir interesses mútuos (Traynowicz, Ekachai & Parkinson, 2004; Tomic et al., 2010). Isto reforça a ideia de que o trabalho de relações públicas numa indústria farmacêutica é igualmente importante ao trabalho de relações públicas de qualquer outro setor (Tomic et al., 2010).

No entanto, ainda que a base de trabalho das relações públicas da área farmacêutica seja semelhante a outras áreas de atuação (Tomic et al., 2010), a realidade é que este se trata de um setor altamente regulamentado (Marceau, 2012; Panigrahi et. al, 2018), com foco muito grande em gestão de reputação e crise (Traynowicz et al., 2004; Tomic et al., 2010). Neste sentido, é importante destacar as principais características das relações públicas no contexto farmacêutico:

(i) Comunicação regulamentada: os profissionais de comunicação devem estar cientes das limitações legais que tem na comunicação de determinados tipos de produtos, de forma a garantir que todas as mensagens sejam claras, mas que ao mesmo tempo estejam conforme as diretrizes (Stacks & Bowen, 2013);

(ii) Confiança e transparência: infelizmente, a prática da comunicação na indústria farmacêutica tem um passado carimbado de escândalos e de falta de reputação, o que acaba por fazer com que a confiança do público tenha diminuído (Olsen & Whalen, 2009). É função dos profissionais de comunicação manter a confiança do público através de informações transparentes sobre aquilo que comunicam (Schoonveld, 2015);

(iii) Gestão de crise: a área da comunicação está responsável por tentar lidar com as crises que possam surgir, de forma a minimizar ao máximo os danos reputacionais de uma empresa através das respostas mais adequadas (DiStaso & McCorkindale, 2013);

(iv) Educação e informação: é de extrema importância que os profissionais de relações públicas estejam consciencializados de que têm um papel essencial na educação dos *stakeholders*, através de diversas formas, como campanhas de conscientização ou até à promoção e participação em eventos educativos (Farrell, 2003). Também é importante considerar as ferramentas de comunicação certas, uma vez que os vários públicos poderão não ser capazes de entender a informação necessária para a sua saúde e bem-estar (Olsen & Whalen, 2009).

(v) Relação com *stakeholders*: a manutenção de relações construtivas com os diferentes grupos é essencial para o sucesso na indústria farmacêutica. Nestes grupos incluem-se, por exemplo, jornalistas, prescritores, comerciais, pacientes, médicos, entre muitos outros (Leisinger, 2012);

(vi) Inovação: como se sabe, a indústria farmacêutica é caracterizada pelos rápidos avanços tecnológicos na pesquisa e desenvolvimento. É importante que as relações públicas divulguem estes avanços e descobertas (Quick, 2014);

(vii) Responsabilidade Social Corporativa: as relações públicas estão responsáveis por comunicar e incentivar diversas iniciativas feitas pelas empresas da área farmacêutica, desde as doações até ao envolvimento em questões de saúde pública, por exemplo (Megehee & Spense, 2009);

(viii) Regulamentação na comunicação digital: ainda que seja um tema mais recente, a comunicação digital está a ganhar cada vez mais destaque e nenhuma empresa quer ficar de fora. Nesta lógica, é trabalho dos profissionais da área da comunicação, gerir de forma cuidadosa a presença *online* destas empresas no sentido de garantir que tudo está em conformidade com as regulamentações (Paine, 2011).

Tal como a base de trabalho das relações públicas na área farmacêutica é semelhante a outras áreas de atuação, também a própria estrutura da área da comunicação nas organizações farmacêuticas acaba por ser transversal à de outras organizações de outros setores, sendo esta concebida e implementada, principalmente, por funções e atores organizacionais, tais como meios de comunicação social, relações públicas, *marketing* e comunicação interna (Marceau, 2012).

A comunicação interna, especificamente, permite a introdução, a disseminação, a aceitação e a interiorização de novos valores – neste caso, associados a mudanças – (García-Morales et al., 2011). As pessoas que trabalham na indústria farmacêutica podem sentir-se muitas vezes desafiadas, uma vez que esta é uma indústria que tem tanto perspetivas muito positivas como muito negativas ao mesmo tempo. Eles são os primeiros a precisar de informações

sobre o negócio e sobre possíveis problemas, com o objetivo de responder da forma mais positiva aos que os rodeiam e questionam (Holden, 2004).

Assim, torna-se essencial perceber as principais funções da comunicação interna num contexto como a indústria farmacêutica: manter a integridade das informações (García-Morales et al., 2011), promovendo a ética e a responsabilidade social corporativa (Megehee e Spense, 2009); garantir que as equipas trabalham para um objetivo comum (García-Morales et al., 2011) através da disseminação de informações de mudança de forma a manter os colaboradores alinhados (Ruck, 2013); manter a confiança dos *stakeholders* (Megehee e Spense, 2009); e demonstrar compromisso por parte da empresa quanto a elevados padrões éticos (Megehee e Spense, 2009).

## **PARTE II – METODOLOGIA E CASO EM ESTUDO**

### **Capítulo 4. Metodologia**

#### **4.1. Problemática e Objetivos em Investigação**

A mudança é um processo que acontece regularmente e naturalmente em todas as organizações, seja pela questão da modernização e acompanhamento de tendências, seja por questões culturais ou até por questões humanas (Robbins & Judge, 2014; McClellan, 2020). Ainda assim, a mudança organizacional é também um dos maiores desafios que as empresas têm de enfrentar, tanto ao nível das chefias, como dos colaboradores (Robbins & Judge, 2014). As organizações enquanto instituições sociais beneficiam sempre com a mudança, porque é para isso que as mesmas servem, para melhorar processos de trabalho. No entanto, é preciso ter especial atenção às forças de resistência existentes, porque constituem a maior ameaça ao processo de mudança (Robbins & Judge, 2014). É para contornar estas forças de resistência e para prevenir que existam que ganha ainda maior importância a comunicação interna estratégica. Esta surge como um elemento agregador de uma cultura organizacional que contribui e molda os seus próprios valores culturais, contribuindo assim para um processo de identificação social (McClellan, 2020).

É importante que a comunicação interna crie estratégias antes, durante e após o processo de mudança que estimulem os colaboradores com o objetivo de construir uma cultura organizacional coesa e unida, (Mehra & Nickerson, 2019) para que toda a mudança aconteça de forma positiva para todas as partes envolvidas.

As investigações realizadas às áreas da mudança organizacional e da comunicação interna estratégica são vastas, no entanto, estudos sobre o impacto que um tema pode ter sobre o outro de forma bastante evidente são ainda escassos. Pelo que, se torna pertinente estudar este tema, desenvolvendo uma pesquisa que possa contribuir positivamente para a área, sendo o principal objetivo deste, perceber como devem ser comunicados os processos de mudança através da aplicação de um caso em estudo.

Este estudo pretende compreender o impacto que a comunicação interna tem numa organização durante um processo de mudança e para este efeito, a investigação centrar-se-á na NAOS Portugal que, a 03.01.2022 testemunhou a entrada de Célia Lopes para o cargo de CEO.

A problemática deste estudo passa então por perceber o Impacto da Comunicação Interna nos Processos de Mudança, sendo o seu universo de estudo os decisores da NAOS Portugal – colaboradores que reportam diretamente à nova CEO. Os principais objetivos deste estudo são: (i) Compreender como foi comunicada a mudança na NAOS Portugal; (ii) Perceber qual foi o impacto da mudança para os decisores da NAOS Portugal; (iii) Analisar a forma como os decisores avaliam o processo de mudança definido pela liderança.

Com esta investigação, a organização em estudo poderá beneficiar de conclusões que elucidem sobre a forma como a equipa interna percecionou o impacto da comunicação interna nos processos de mudança da empresa.

## **4.2. Estratégia Metodológica**

Com a problemática e respetivos objetivos definidos, torna-se essencial delinear a estratégia metodológica a adotar nesta investigação. Tendo como certo que a função de qualquer ciência é investigar respostas a perguntas sobre um fenómeno ou experiência (Jackson, Drummond & Camara, 2007), é também possível afirmar que o papel de uma investigação é procurar com o objetivo de alcançar o melhor conhecimento sobre um tema (Quivy & Campenhoudt, 2008), compreendendo um conjunto de etapas, desde que o investigador inicia o processo de pesquisa de informação até os resultados obtidos serem apresentados (Sousa & Baptista, 2011).

Uma ciência social tenta especificamente descobrir novas e diferentes formas de compreender a natureza em mudança e por isso, é fundamental que o investigador aborde cada estudo com o máximo de objetividade, ética e rigor possível (Jackson et al., 2007) e que seja capaz de projetar um método de trabalho adequado (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2017). Neste sentido, para que haja uma definição clara dos objetivos e se eliminem

aspectos irrelevantes na investigação é necessário dar importância a cada etapa da investigação (Bell, 2010) e determinar os métodos a utilizar (Fortin, 2003).

De acordo com Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2008), existem três atos principais numa investigação que dependem uns dos outros e que se constituem mutuamente: (i) a rutura – consiste em romper com preconceitos e falsas evidências; (ii) a construção – consiste em criar as proposições explicativas do fenómeno a estudar e prever qual o plano de pesquisa, as operações a aplicar e as consequências esperadas; (iii) e a verificação – uma investigação só tem estatuto científico se puder ser verificada pelos factos. Estes atos acontecem numa sucessão de sete etapas diferentes (figura 3): i) pergunta de partida, ii) exploração: as leituras, as entrevistas exploratórias, iii) problemática, iv) construção do modelo de análise, v) observação, vi) análise das informações, e vii) conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2008).

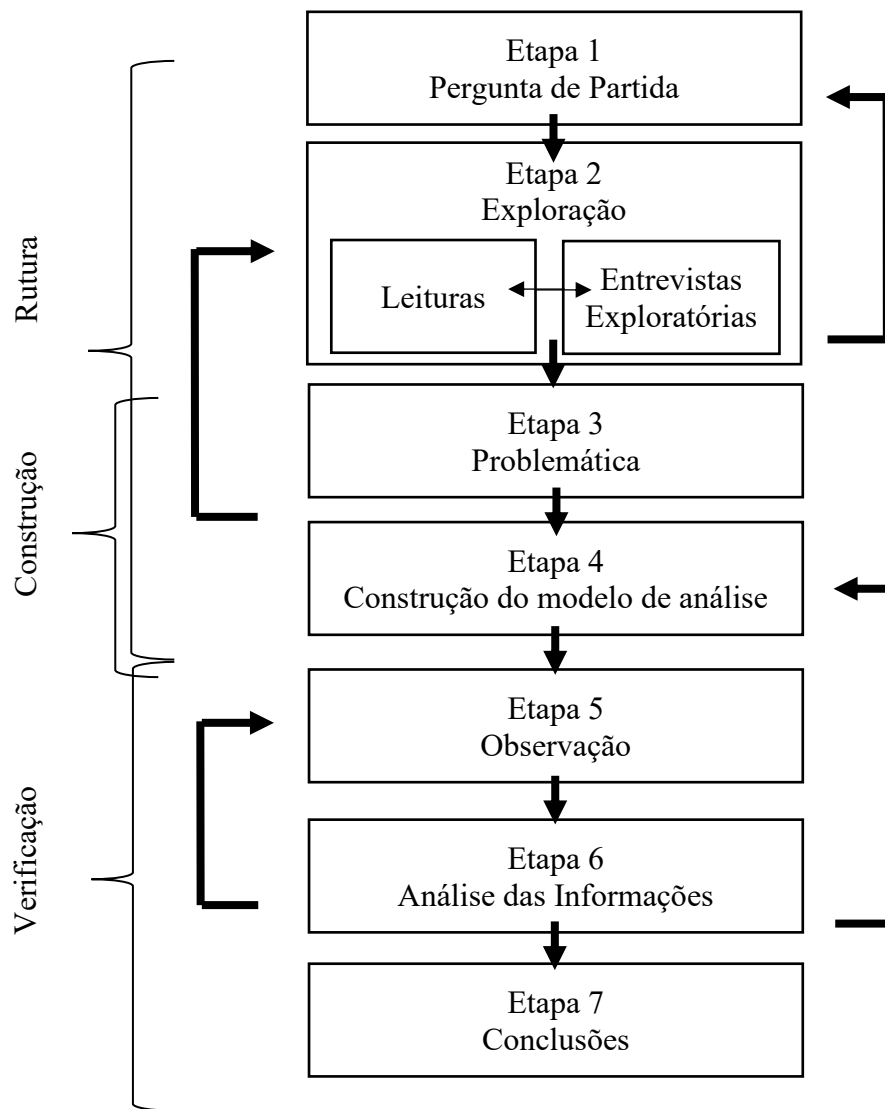
Estando, de momento, na etapa 4 – Construção do Modelo de Análise – do procedimento científico apresentado por Quivy & Campenhoudt (2008), torna-se essencial definir uma estratégia metodológica que assente na escolha de métodos e técnicas baseadas em recolhas de dados e, que contribuam para o sucesso da investigação (Khan, 2008).

O método científico é o “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do investigador” (Lakatos & Marconi, 1992: 83). As técnicas de investigação são um “conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; são a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos” (Lakatos & Marconi, 1992: 174).

Uma vez que tanto os métodos como as técnicas devem adequar-se à problemática em análise (Lakatos & Marconi, 1992) e ao próprio contexto, este caso específico em estudo motivou a adoção de uma estratégia metodológica qualitativa. Tanto as abordagens quantitativas com a qualitativa têm como semelhanças o facto de terem um planeamento cuidado, com reforço das categorias ou atividades do caso em si (Stake, 1995), no entanto, cada uma tem

especificidades e finalidades únicas. Durante alguns anos, os investigadores argumentaram que a principal distinção entre pesquisa qualitativa e quantitativa era o facto de estas não compartilharem a mesma epistemologia (Jackson et al., 2007). Atualmente, já se conhecem as características que tornam cada abordagem única.

Figura 3 - Etapas do procedimento científico



Fonte: Quivy & Campenhoudt (2008: 210)

Uma investigação qualitativa tem o objetivo de compreender o significado da ação humana descrevendo as características inerentes ou essenciais dos objetos sociais ou da experiência humana (Jackson et al., 2007; McCusker & Gunaydin, 2015). Caracteriza-se pelos seus objetivos, que se relacionam com a compreensão de algum aspeto da vida social e dos seus métodos (McCusker & Gunaydin, 2015) que geram palavras, e não números, como dados para análise (Jackson et al., 2007; McCusker & Gunaydin, 2015). A vantagem desta abordagem é o facto de o investigador conseguir ter muitas mais informações sobre o fenómeno em estudo (Jackson et al., 2007) e por ter significados diretamente reconhecidos pelo mesmo (Stake, 1995) o que acaba por vezes também por ser uma desvantagem uma vez que o investigador acaba por ser mais consciente do seu papel pessoal e parcial (Jackson et al., 2007). Outra desvantagem deste método é que os resultados não são generalizáveis para uma população (Jackson et al., 2007) o que, para investigadores mais familiarizados com métodos quantitativos, pode fazer parecer a pesquisa imprecisa (McCusker & Gunaydin, 2015). Por outro lado, o método quantitativo requer uma agregação e classificação de dados para que os significados se tornem claros (Stake, 1995). É a avaliação estatística de algum aspeto de um problema de pesquisa através do uso de procedimentos experimentais (Jackson et al., 2007) que, geralmente, significam a inclusão de muitas situações de observação repetidas para obter uma cobertura representativa das relações para um caso específico apenas (Stake, 1995).

Enquanto os métodos qualitativos procuram responder a perguntas como “o quê?”, “como?” ou “porquê?” acerca de um fenómeno, os métodos quantitativos procuram apenas responder a “quanto(s)?” (McCusker & Gunaydin, 2015). Neste sentido, e como mencionado anteriormente, este caso em estudo irá trabalhar uma abordagem qualitativa com o objetivo de compreender e analisar dados exploratórios e primários que consistem na análise documental, entrevistas exploratórias e entrevistas estruturadas.

Desta forma, passar-se-á a uma descrição mais detalhada do processo de recolha de dados, esclarecendo as técnicas utilizadas para a obtenção dos dados exploratórios e dados primários.

#### 4.2.1. Dados Exploratórios

A recolha de dados para fins exploratórios serve para que, numa primeira fase, a investigadora se comece a familiarizar mais com o tema em estudo, não recolhendo respostas conclusivas, mas sim informações pertinentes para conduzir toda a investigação futura (Singh, 2007).

O apuramento de dados exploratórios será feito através da análise documental e da realização de entrevistas junto de alguns dos responsáveis da organização.

##### Análise Documental

Uma análise documental é o procedimento sistemático de revisão e avaliação de materiais escritos (Bowen, 2009; Busetto, Wick & Gumbinger, 2020) que permite à investigadora obter informações benéficas sobre determinados comportamentos e aspetos da organização em estudo (Quivy & Camenhoudt, 2008). Estes documentos são previamente criados sem a intervenção da investigadora (Bowen, 2009), sendo por isto, um método de investigação muito transparente e altamente flexível (Bryman, 2012).

Esta técnica de investigação pode incluir obras literárias (Quivy & Camenhoudt, 2008), artigos de jornais, atas de reuniões (Bowen, 2009; Quivy & Camenhoudt, 2008), documentos oficiais, relatórios anuais (Quivy & Camenhoudt, 2008; Busetto et al., 2020), entre outros.

As vantagens da análise documental passam pelo facto de esta apresentar custos reduzidos, uma vez que não implica mudanças nem no ambiente de trabalho, nem nos intervenientes (Souza, Kantorski, & Luis, 2011), pela redução do tempo de investigação. E isto, uma vez que não incomoda os intervenientes com outras técnicas que os possam saturar e pela distância e imparcialidade que a investigadora tem de manter, conseguindo uma compreensão do funcionamento da organização, por intermédio da avaliação dos seus documentos (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Para a presente investigação foram recolhidos e analisados materiais e documentos pertinentes para o sucesso da mesma e com esta análise procurou-se determinar e perceber

diversos os processos da organização em estudo – NAOS Portugal – e identificar pontos particulares a serem ponderados na análise. Para além disto, foi possível construir um quadro teórico e conceptual para posteriormente investigar se a forma como a organização comunicou a mudança de CEO foi de facto a mais correta.

### Entrevistas Exploratórias

Entrevistas exploratórias têm o objetivo de melhorar o conhecimento que a investigadora tem acerca da temática em estudo, servindo assim como complemento à análise documental (Quivy e Campenhoudt, 2008). Esta técnica de investigação, baseada na interação social (Gil, 1989), serve para alargar ou retificar o campo de investigação das leituras sendo um complemento para a investigação (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Geralmente, as entrevistas, revelam aspetos do fenómeno em estudo que possivelmente a investigadora não teria pensado por si por não estar inserido no contexto em causa (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As vantagens das entrevistas exploratórias passam, principalmente, pelo facto de que como a informação recolhida é situada no contexto social do entrevistado, isto permite que a investigadora conheça o seu ponto de vista, resumido num conjunto de crenças e pensamentos sobre o tema em causa e conseguindo explorar diferentes perspetivas (Daymon & Holloway, 2011). Para além disto, por norma, existe uma maior disponibilidade e flexibilidade por parte do entrevistado (Gil, 1989; Daymon & Holloway, 2011) permitindo até que a investigadora esclareça dúvidas (não pensadas previamente) ao longo da entrevista (Gil, 1989).

Neste sentido, com o intuito de aprofundar o presente caso em estudo, foram realizadas duas entrevistas exploratórias: uma entrevista foi feita à responsável do Departamento de Recursos Humanos: Margarida Passos (ver anexo A) e a outra foi feita diretamente à CEO da NAOS Portugal: Célia Lopes (ver anexo B).

A primeira entrevista (feita a Margarida Passos) foi realizada numa tipologia *one-to-one* e foi conduzida via *e-mail*, uma vez que, por questões de incompatibilidade horária para a

realizar pessoalmente. Tratou-se de uma entrevista semiestruturada, seguindo um guião inicial focado na temática estudada *a priori*, mas com possibilidade de questões não planeadas caso fossem pertinentes.

As questões da entrevista foram vocacionadas para a temática da comunicação interna e do tema da mais recente mudança da organização, tendo em conta a função e responsabilidade da entrevistada. Neste caso em específico, à responsável do Departamento de Recursos Humanos, Margarida Passos, foram colocadas questões direcionadas à comunicação interna e respetivos canais de comunicação.

A segunda entrevista semiestruturada (feita a Célia Lopes) foi realizada numa tipologia *one-to-one* e foi conduzida em formato de videochamada, seguindo um guião inicial focado na temática estudada *a priori*, mas com possibilidade de questões não planeadas caso fossem pertinentes. As questões da entrevista procuraram perceber a visão de Célia Lopes como líder, os desafios e as técnicas utilizadas pela própria durante o processo de mudança.

Com estas entrevistas exploratórias procurou-se complementar a análise documental e possibilitou-se preparar os guiões para as entrevistas primárias com base em questões que, possivelmente, antes não existiriam. A entrevista proporcionou uma visão ampla sobre a mudança de CEO.

#### **4.2.2. Dados Primários**

Numa segunda fase e já depois de recolher todas as informações pertinentes com a recolha de dados exploratórios, é importante que a investigadora se foque na recolha de dados primários como forma de encontrar a resposta à sua questão de investigação (Singh, 2007).

O apuramento de dados primários será feito através da realização de entrevistas estruturadas junto dos decisores que reportam diretamente à CEO da organização.

## Entrevistas Estruturadas

As entrevistas estruturadas são uma técnica de investigação qualitativa (Saldaña, 2015) que permitem à investigadora recolher informações detalhadas e aprofundadas sobre a experiência vivida (Yin, 2013; Saldaña, 2015). As entrevistas são uma fonte importante de recolha de perspetivas e interpretações que possibilitam a compreensão das relações causais e das interações entre os diferentes envolvidos (Yin, 2013).

São compostas por um conjunto relativamente pequeno de questões abertas e amplas que permitem aos participantes a expressão das suas ideias de forma aprofundada (Bowen, 2009). Creswell (2014) destacou inclusive que o foco das entrevistas primárias deve estar na qualidade e não na quantidade, de forma a facilitar uma discussão mais rica e aprofundada durante a entrevista (Creswell, 2014) e para que os participantes se envolvam de um modo mais significativo (Creswell, 2014). É importante que, para as entrevistas, a investigadora estabeleça uma relação de confiança com os participantes e que estes tenham conhecimento dos objetivos e procedimentos da investigação (Johnston, 2017).

Ao contrário dos inquéritos por questionário que afirmam que é necessário que o tema em análise tenha ocorrido num passado muito recente (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000), as entrevistas estruturadas não precisam necessariamente que o objeto em estudo tenha acontecido num passado recente (Creswell, 2014). A temporalidade vai sempre depender do contexto da investigação, da relevância do estudo e até da disponibilidade dos dados para a pesquisa (Yin, 2013).

Como explicado, é essencial que os participantes estejam a par e sejam informados dos objetivos e do contexto da investigação de forma igual e imparcial (Weiss, 1994; Johnston, 2017). Para além disto, é também relevante que as questões colocadas sejam iguais, consistentes e aplicadas da mesma forma para que seja possível garantir a comparabilidade e validade dos dados recolhidos (Weiss, 1994; Johnston, 2017).

Neste sentido, e tendo em conta os objetivos propostos para o presente estudo, foram realizadas oito entrevistas individuais estruturadas via zoom e duas entrevistas individuais estruturadas via chamada telefónica. As entrevistas aconteceram no dia 25.07.2023. A

seleção dos entrevistados derivou da análise documental e de uma conversa com a CEO da empresa que permitiu, eleger alguns colaboradores representantes do *board* da direção e alguns com cargos de decisão na empresa. Neste caso, dos dez colaboradores selecionados, seis estiveram presentes durante todo o processo de mudança de CEO da NAOS Portugal e apenas quatro ingressaram na empresa após a reestruturação da direção. A decisão retomou sobre os seguintes nomes (tabela 4) de modo a conseguir uma maior representatividade nos cargos de decisão da empresa:

Tabela 4 – Seleção de nomes para entrevistas estruturadas

Nome	Cargo	Ano de entrada da NAOS Portugal
António Piedade (ver anexo D)	<i>Finance and Administration Manager</i>	2017
Joana Soares (ver anexo E)	<i>Head MKT Bioderma</i>	2022
Joana Pinto (ver anexo F)	<i>Head Digital</i>	2020
Vanessa Castanheira (ver anexo G)	<i>Head MKT Esthederm/État Pur</i>	2023
Rui Santos (ver anexo H)	<i>Supply Manager</i>	2018
Bárbara Freire (ver anexo I)	<i>Training Manager</i>	2018
Inês Espada (ver anexo J)	Gerente Visita Médica	2007
Mariana Nazaré (ver anexo K)	<i>Key Account Manager</i>	2022
Luis Miguel Farias (ver anexo L)	<i>Trade Manager</i>	2022
João Sousa (ver anexo M)	Gestor de Clientes	2015

Fonte: Elaboração Própria

### 4.3. Construto Metodológico

Graças à revisão da literatura, foi possível aprofundar o tema desta investigação através de diversos modelos e teorias de diferentes autores. Neste sentido, desenhou-se um construto metodológico que procurou responder à seguinte questão de investigação do estudo:

«Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?».

Tabela 5 - Estratégia Metodológica

Estratégia Metodológica Qualitativa	Ferramenta utilizada	Nome	Meio utilizado
Dados Exploratórios	Análise Documental	-	<i>Website;</i> <i>E-mail</i>
	Entrevistas Exploratórias	Célia Lopes	<i>Zoom</i>
		Margarida Passos	<i>E-mail</i>
Dados Primários	Entrevistas Estruturadas	António Piedade	<i>Zoom</i>
		Joana Soares	<i>Zoom</i>
		Joana Pinto	<i>Zoom</i>
		Vanessa Castanheira	Telemóvel
		Rui Santos	<i>Zoom</i>
		Bárbara Freire	<i>Zoom</i>
		Inês Espada	Telemóvel
		Mariana Nazaré	<i>Zoom</i>
		Luis Miguel Farias	<i>Zoom</i>
		João Sousa	<i>Zoom</i>

Fonte: Elaboração Própria

O construto metodológico da presente investigação foi elaborado com base em dados exploratórios e na revisão da literatura dividindo-se assim em cinco variáveis principais, integrando as duas entrevistas exploratórias realizadas e quatro modelos teóricos:

Entrevista Exploratória a Margarida Passos | Responsável do Departamento de Recursos Humanos da NAOS Portugal (2023) – ver anexo A

Entrevista Exploratória a Célia Lopes | CEO da NAOS Portugal (2023) – ver anexo B

#### Modelo de Barton (2014)

O modelo de Barton (2014) permite que sejam construídas questões relativamente à comunicação interna da organização. O autor procura encontrar os fatores que tornam uma comunicação interna eficaz, destacando sempre a atenção no envolvimento e motivação dos colaboradores da organização e, neste caso em específico o contributo dos mesmos. Para Barton (2014) o que contribui para o sucesso de uma organização depende das técnicas de comunicação interna.

#### Modelo de Bass & Avolio (2004)

Após análise de ambas as entrevistas exploratórias, ficou claro que o tipo de liderança atual da organização é transformacional (Robbins & Judge, 2014) ou visionária (Cunha et al., 2003). Assim tornou-se imprescindível estudar o modelo proposto por Bass & Avolio em 2004 (ver capítulo 1.1.).

Com este modelo será possível verificar se a liderança tem influência na forma como a sua equipa percebe o ambiente à sua volta tendo em conta a sua visão a partir dos quatro pilares seguintes: i) a influência idealizada; ii) a motivação inspiracional; iii) a estimulação intelectual; iv) e a consideração individualizada.

### Modelo de Kotter (1996)

No que respeita à mudança organizacional, optou-se por utilizar o modelo de Kotter (1996) que, ao detetar os erros mais comuns cometidos pelos líderes ao iniciar uma mudança organizacional, procurou instaurar oito passos para ultrapassar estas adversidades (ver capítulo 2.2.).

Neste sentido, e como explicado no modelo anterior, também apenas serão utilizados os passos que façam sentido para a presente investigação: i) Aumentar a urgência através de uma razão convincente para que a mudança seja necessária; ii) Formar uma equipa com poder suficiente para liderar a mudança; iii) Comunicar a visão em toda a organização para obter adesão; iv) Reforçar a mudança demonstrando a relação entre novos comportamentos e sucesso organizacional e tornando-a douradora alterando assim a cultura organizacional.

### Modelo de Robbins & Judge (2014)

Ainda destacando modelos de mudança organizacional, foi destacado o modelo de Robbins & Judge (2014) que tentaram explicar as principais razões por trás do fenómeno da resistência à mudança dividindo-as em duas categorias – nível individual e nível organizacional.

## **4.4. Universo e Horizonte Temporal da Investigação**

De modo a aprofundar o estudo e a aplicar entrevistas estruturadas a esta investigação, é importante definir-se conceptualmente os seus vários elementos. Neste caso, podemos caracterizar o universo como um conjunto de elementos, que podem ser pessoas, instituições, objetos, entre outros, que apresentam uma ou mais características comuns a todos eles e que os distinguem enquanto grupo, constituindo o público-alvo de uma investigação (Carmo & Ferreira, 2008). Este conjunto de elementos – os decisores da empresa em estudo –, caso seja significativa desse universo, faz com que as conclusões retiradas da investigação possam ser extrapoladas para o universo (Hill & Hill, 2008).

Neste caso específico, os elementos decisores da empresa face ao universo em análise serão de dez colaboradores da NAOS Portugal que têm cargos de chefia e decisão na empresa e que reportam de forma direta à CEO, e que, representam as diferentes áreas da organização em estudo. As entrevistas foram realizadas durante um dia (25.07.2023) via zoom ou chamada telefónica.

#### **4.5. Limites à Investigação**

Inicialmente, o presente estudo procurou recolher informações por parte da NAOS Portugal através da recolha e análise de dados mista, baseada numa metodologia qualitativa e quantitativa. A utilização da informação quantitativa teria contribuído para o estudo no sentido de se alcançarem conclusões baseadas numa perspetiva significativa ou representativa de todos os colaboradores. No entanto, uma das limitações encontradas deve-se ao facto de não ter sido possível realizar a investigação com base na opinião dos colaboradores da organização. Neste sentido, foi encontrada uma solução sustentada na abordagem qualitativa que permitiu à investigadora alargar o seu conhecimento sobre a temática em questão e recolher dados igualmente pertinentes e enriquecedores junto dos decisores da NAOS Portugal. Contudo, esta limitação, também se tornou numa futura pista de investigação, pois, tendo a visão dos decisores nesta dissertação será muito pertinente em estudos futuros, apurar a visão dos colaboradores face à mudança.

Para além disto, a NAOS Portugal não fez partilhas externas sobre a mudança de CEO da empresa o que dificultou a pesquisa através de notícias e comunicados. No entanto, os dados internos permitiram contornar esta questão e garantir a qualidade das informações.

#### **4.6. Questão de Investigação**

Segundo Ranjit Kumar (2019) uma questão de investigação é uma pergunta que é feita de forma interrogativa que tem como objetivo encontrar uma explicação para o que o investigador procura. É uma questão que orienta a investigação e ajuda a direccionar a recolha e análise dos dados (Cresswell, 2014), sendo essencial perceber que lacunas podem existir e para dar consistência ao estudo (Cresswell, 2014; Bryman, 2016).

A questão de investigação deve estar alinhada com a metodologia e variáveis selecionadas para o estudo (Creswell, 2014) e existem, algumas características que devem ser inerentes à formulação desta questão e investigação:

- i) Clareza: deve ser expressa de forma clara e compreensível de modo a permitir um fácil entendimento por parte tanto do investigador como do leitor (Bryman, 2016).
- ii) Especificidade: deve abordar aspetos individuais do caso em estudo para que os esforços se concentrem em algo específico e não abstrato (Yin, 2014).
- iii) Relevância: deve abordar um problema importante que contribua para a comunidade académica e para a entidade estudada (Booth, Colomb, Bizup & Fitzgerald, 2016).
- iv) Viabilidade: deve ser viável em termos de recursos, tempo e acesso a dados para que não se corram riscos desnecessários (Bryman, 2016).
- v) Resposta investigável: deve ser uma questão que possa ser respondida com base em evidências e que seja adequada à metodologia selecionada no estudo (Booth et al., 2016).

De um modo geral, a questão de investigação acaba por se tornar o ponto de partida de qualquer estudo, no sentido em que define e orienta o processo de pesquisa e procura encontrar uma ou mais respostas relevantes para a problemática em questão (Yin, 2013; Booth et al., 2016; Bryman, 2016).

Assim, para o presente estudo foi definida (e já referida neste capítulo) a seguinte questão de investigação: «Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?».

Com esta resposta encontrada, será possível perceber se aquilo a que a organização se propôs a fazer e que comunicou realmente foi o que aconteceu e se os decisores da mesma ficaram, ou não, satisfeitos com a mudança.

#### **4.7. Relação entre o construto metodológico e as perguntas das entrevistas**

De modo a facilitar a compressão de toda a metodologia, foi elaborada uma tabela de correspondência entre o construto metodológico, as variáveis e as perguntas das entrevistas de forma integrada para que seja possível analisar a temática em si (ver tabela 6).

Tabela 6 - Correspondência entre o constructo metodológico e as perguntas das entrevistas

PERGUNTA DO GUIÃO (P)	INDICADOR JUSTIFICATIVO	VARIÁVEL	MODELO	
P1	A noção do contributo e o entendimento da sua posição numa organização como fator de sucesso da comunicação interna	Comunicação Interna	Barton (2014)	
P2	Técnicas de comunicação interna utilizadas		Dados Exploratórios	
	Entrevista Célia Lopes, P7			
P3	Perceber de que forma os decisores percebem o ambiente à sua volta tendo em conta o tipo de liderança exercido na organização	Liderança Transformacional	Bass & Avolio (2004)	
	Entrevista Célia Lopes, P5		Dados Exploratórios	
P4	Perceber de que forma os decisores percebem o ambiente à sua volta tendo em conta o tipo de liderança exercido na organização		Bass & Avolio (2004)	
P5				
P6	Aumentar a urgência através de uma razão convincente para que a mudança seja necessária	Mudança Organizacional	Kotter (1996)	
	Entrevista Margarida Passos, P6 & P7		Dados Exploratórios	
P7	Formar uma equipa com poder suficiente para liderar a mudança		Kotter (1996)	
	Entrevista Célia Lopes, PX		Dados Exploratórios	
P8	Reforçar a mudança demonstrando a relação entre novos comportamentos e sucesso organizacional e tornando-a duradoura alterando assim a cultura organizacional		Kotter (1996)	
P9	Níveis individual e organizacional		Resistência à Mudança	Robbins & Judge (2014)
P10				

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo V. Caso em Estudo – NAOS Portugal

### 5.1. Enquadramento situacional da organização em estudo: NAOS Portugal

Jean-Noël Thorel, nascido a 31 de julho de 1947 em Châtillon (Wikipedia, S.D) começou a sua carreira em Paris, numa farmácia local, onde teve oportunidade de trabalhar diretamente com clientes e acompanhar as suas necessidades (NAOS, S.D.a). Durante vários anos continuou a progredir na sua carreira e acompanhou o crescimento de grandes laboratórios farmacêuticos, inclusive, como diretor dos laboratórios GOUPIL com o seu fundador Jean-Jacques Goupil (NAOS, S.D.a).

Mais tarde, em 1977, Jean-Noël Thorel, farmacêutico e biólogo, revelou o seu lado mais visionário e empreendedor e fundou o Centro de Estudos e de Pesquisa em Estética e Dermatologia Aplicada (CEDERAP), onde registou as suas primeiras patentes com conceitos inovadores de produtos inspirados na pele e na passagem da barreira cutânea, contribuindo assim para a evolução da legislação e alterando o paradigma da cosmética tradicional no campo do Cuidado de Pele (NAOS, S.D.a).

Entre 1977 e 1978 desenvolveu os primeiros produtos Bioderma e Institut Esthederm e foi evoluindo, até que em 1985 criou a DIPTA (Développement Industrialisation et Promotion de Technologies Appliquées) para apoiar o I&D e a produção dos produtos que tinha até então (NAOS, S.D.b).

Foi em 1995 que a marca ganhou o seu destaque, após a invenção da tecnologia da Água Micelar da Bioderma – primeira água micelar que ainda hoje é a #1 no mercado –, levando à criação de uma nova categoria na área do cuidado de beleza (NAOS, S.D.b). Quatro anos depois, 1999, foi inventada a tecnologia da Água Celular para a marca Institut Esthederm, tecnologia inspirada na água da pele (NAOS, S.D.b).

Um dos marcos históricos mais importantes que se seguiu foi a abertura da primeira filial no estrangeiro em Itália, em 2001, (NAOS, S.D.b) que abriu caminho para 48 filiais em mais de 130 países existentes atualmente espalhadas por todo o mundo (NAOS, S.D.g).

Em 2011 sentiu-se a necessidade de criar uma abordagem biométrica para o Cuidado da Pele e foi criada uma nova marca: Etat Pur (NAOS, S.D.b).

Foi já em 2016, com o crescimento das várias marcas que se deu a fusão das atividades desenvolvidas pelas marcas Bioderma, Institut Esthederm e Etat Pur num sistema coeso de empresas e marcas, inspiradas na vida e guiadas pelo coração chamada NAOS (NAOS, S.D.b; NAOS, S.D.c).

Em Portugal, a organização está, atualmente, sediada no Edifício Ramazzotti, em Carnaxide e conta com 54 colaboradores divididos entre efetivos, estagiários e prestadores de serviços (Lopes, 2023). Na figura abaixo (figura 4) é possível verificar o organograma do *board* da direção da NAOS Portugal com as respetivas funções (Lopes, 2023):

Figura 4 - *Board* da direção da NAOS Portugal



Fonte: Lopes, 2023

Na apresentação da análise de dados exploratórios, mais precisamente, na análise documental fundamenta-se em específico a caracterização da organização em estudo, sua missão, visão, pilares, assinatura e respetivos objetivos.

De seguida, a investigadora irá proceder à análise dos dados exploratórios e dos dados primários de forma a responder à questão de investigação traçada para a presente dissertação.

## 5.2. Análise aos dados exploratórios do estudo

Como mencionado anteriormente, com o objetivo de obter uma verificação empírica, a investigadora adotou uma metodologia qualitativa cujos dados foram recolhidos, inicialmente através de dados exploratórios: (i) análise documental e (ii) entrevistas exploratórias.

A análise documental permitiu à investigadora recolher mais informações relativas à organização e à mudança abordada na presente dissertação. Foram recolhidas informações diretamente do *website* [www.naos.com/pt](http://www.naos.com/pt) e também de *e-mails* trocados entre a investigadora e a CEO da organização.

Uma curiosidade sobre a marca recolhida através do seu website é que «NAOS» é um nome simbólico que deriva de uma estrela da constelação de Puppis que, um dia, será uma das estrelas mais brilhantes no céu. O símbolo da estrela representado no logótipo representa a história do Príncipezinho, de Antoine de Saint-Exupéry, cuja visão poética sobre relações inspirou a visão humanista do seu fundador (NAOS, S.D.b).

### Missão da NAOS:

A marca NAOS, através das suas três marcas, posiciona-se como um dos principais players do mercado na área do Cuidado de Pele e pretende ser mundialmente reconhecida pelo seu valor universal e pela originalidade da sua abordagem (NAOS, S.D.c). É uma empresa que se guia por objetivos e com uma missão inspirada numa alegada utopia humanista (NAOS, S.D.d).

### Visão da NAOS:

A visão da NAOS é fundamentada numa utopia e baseia-se numa forma de olhar para o mundo, num desejo constante de questionar e de desafiar o *status quo* para construir um futuro que jamais esquecerá o seu derradeiro objetivo: a humanidade (NAOS, S.D.d).

### Pilares da NAOS:

A NAOS é uma marca assente em cinco pilares principais pela qual se rege diariamente (NAOS, S.D.c):

1. Ser uma fonte de ofertas inovadoras inspiradas pela eco biologia;
2. Ser independente para assegurar longevidade através de um crescimento sustentado;
3. Ser um ambiente focado no desenvolvimento do potencial humano;
4. Ser uma fonte de alianças fortes com todos aqueles que partilham a nossa visão e os nossos valores;
5. Ser uma empresa que é parte e que contribui para a mudança que queremos ver no mundo.

### Assinatura da NAOS:

A assinatura da NAOS é *Care First*. Este mote agrega a ambição que a marca tem e que pretende dar ao mundo, começando pela saúde, passando ao bem-estar, à atenção até ao afeto e ao amor (NAOS, S.D.c).

Esta foi a forma que Jean-Noël Thorel encontrou para desafiar a indústria da beleza, criando uma abordagem disruptiva, mas respeitosa à qual deu o nome de ecobiologia – a arte de preservar o ecossistema da pele – (NAOS, S.D.d). Todos os produtos da NAOS são criados e produzidos em França, em Aix-en-Provence, onde se situam os laboratórios NAOS (NAOS, S.D.f) e são formulados de modo a proteger o ecossistema da pele e a fortalecer os seus mecanismos naturais (NAOS, S.D.e).

Um dos princípios fundadores da ecobiologia é a biomimética, que permite a observação, a compreensão e a imitação dos mecanismos naturais para desenvolver soluções eficazes e sustentáveis. A ecobiologia é, portanto, uma abordagem que respeita e que faz a ligação entre a biologia da pele e a ecologia da pele (NAOS, S.D.e).

É então esta a essência da NAOS que se traduz para as três marcas que se complementam (NAOS, S.D.h): (i) Bioderma: A ecologia ao serviço da dermatologia. Para preservar a saúde

da pele, de forma duradoura. (ii) Institut Esthederm: A ecologia ao serviço da estética. Para apoiar a beleza, com o passar do tempo. (iii) Etat Pur: A ecologia ao serviço do Cuidado da Pele personalizado. Para dar à pele somente aquele que necessita. Nada mais, nada menos.

Para além desta informação recolhida através do *website*, também os *e-mails* trocados entre a investigadora e a CEO da NAOS Portugal permitiram ter uma perspetiva mais próxima do que é a realidade da organização em Portugal.

Atualmente, a NAOS está presente em mais de 130 países, e Portugal não fica de fora, tendo aberto a sua filial em 2012, como parte integrante de um processo de expansão das marcas do grupo, focado na farmácia e na prescrição médica (Lopes, 2023).

Relativamente ao seu crescimento, a NAOS Portugal, que faz parte da zona ‘Europa Ocidental’, é responsável pelo *top 5* faturação no mundo e está no *top 3* marcas de preferência no país. No que diz respeito a valores, a marca mais que duplicou a sua faturação nos últimos cinco anos e nos últimos dois anos cresceu acima dos dois dígitos (Lopes, 2023).

A estratégia da marca traçada em 2022 assentou muito sobre os pilares originais da mesma. Neste caso, na criação de valor para a dermatologia através de inovação, difusão de conhecimento dermatológico e parceria com as comunidades focadas em trabalhar a saúde da pele. Para 2023, os objetivos definidos pela NAOS Portugal foram os seguintes (Lopes, 2023):

- i) Manter a liderança em prescrição médica;
- ii) Manter-se entre as top 3 marcas de preferência do consumidor português na farmácia e parafarmácia.

No que respeita às entrevistas exploratórias, tal como a análise documental, estas permitiram identificar detalhes essenciais para a construção das entrevistas primárias. Para além disto, foram também fundamentais para aprofundar o conhecimento da investigadora sobre a

temática em estudo e sobre as práticas de comunicação e mudança implementadas na NAOS Portugal.

De seguida, são apresentados os tópicos de maior relevância retirados de cada uma das entrevistas:

Entrevista Exploratória a Margarida Passos | Responsável do Departamento de Recursos Humanos da NAOS Portugal (2023) – ver anexo A

i) A cultura organizacional antes da CEO atual da NAOS Portugal e depois da sua chegada é comparada, explicando que atualmente existe união e mais igualdade entre todos os colaboradores.

ii) A Margarida concorda que a comunicação interna da empresa contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional.

iii) A motivação da equipa é um ponto também fortemente apontado como um trabalho a ser desenvolvido pelas empresas e que, pouco a pouco, a NAOS Portugal está a alcançar. Realça ainda que desde a chegada da nova direção a equipa está mais motivada.

iv) A empresa é caracterizada pela responsável como uma empresa de valores muito fortes, transparentes com boas práticas e políticas.

v) Os processos e as estruturas da empresa foram alterados e isso fez com que a equipa se sentisse mais leve e consciente da estratégia da empresa.

vi) Forte atitude positiva em relação à mudança e, como responsável de recursos humanos teve acesso ao *feedback* direto dos colaboradores que foi, igualmente, positivo.

De modo geral, a entrevista feita a Margarida Passos foi muito focada na mudança antes e pós mudança de CEO da NAOS Portugal. Foi invariavelmente feita uma comparação, nunca descurando o trabalho da anterior direção, mas enaltecendo sempre o trabalho da nova direção.

A Margarida, como responsável do departamento de recursos humanos, acaba por ter uma maior proximidade e por conhecer um pouco mais os colaboradores da organização. Neste sentido, a mesma acaba por confirmar que todos “tiveram um papel muito ativo” e que “todos ansiavam por uma boa mudança” (Margarida Passos – ver anexo A).

Entrevista Exploratória a Célia Lopes | CEO da NAOS Portugal (2023) – ver anexo B

- i) A Célia já pertencia ao universo NAOS no Brasil e tinha a função de diretora de *marketing* da marca Bioderma. Está na empresa desde 2014.
- ii) Tornou-se CEO da NAOS Portugal através de um processo de recrutamento interno e internacional a que se candidatou.
- iii) Assume que existem diferenças na cultura organizacional no que respeita à estrutura e ao mercado, mas concorda que os valores e os pilares da empresa são os mesmos e estão bem sedimentados.
- iv) A Célia sente que houve uma mudança para melhor na motivação dos colaboradores e que isso se sentiu e converteu em melhores resultados.
- v) Explicou que a mudança foi comunicada em diversos formatos, desde chamadas *Teams*, a encontros presenciais, até intranet e *e-mails*, mas destacou que a sua vinda a Portugal quando soube que tinha sido nomeada para o cargo foi o que transmitiu uma maior calma e serenidade a toda a equipa.
- vi) A Célia dá um grande destaque à valorização das mulheres na liderança da organização globalmente.
- vii) Uma das primeiras medidas da Célia foi a despolarização das várias marcas do grupo e uma organização das funções de toda a equipa de modo a garantir que todos tinham conhecimento da sua importância na organização.

- viii) Um dos focos da mudança foi o de habilitar a equipa de liderança e dar-lhes autonomia para gerirem as suas próprias equipas de forma coesa e alinhada com a empresa.
- ix) As ferramentas de comunicação mais utilizadas durante todo o processo foi o investimento em encontros presenciais mais regulares, *Teams*, *e-mails*, acompanhamento de campo e formações e o *Whatsapp*.
- x) A Célia considera-se uma líder totalmente transformacional com características típicas deste tipo de liderança.
- xi) Os maiores desafios sentidos foram a gestão do medo e da desconfiança, no entanto, mostrou-se calma desde o início, revelando uma postura bem-humorada, flexível e de confiança.

### **5.3. Análise aos dados primários**

De modo a ir ao encontro dos objetivos propostos para esta investigação e tendo em consideração a metodologia adotada, a investigadora optou por realizar entrevistas estruturadas.

O guião da entrevista (anexo C) está dividido em dez perguntas, estando separadas pelas variáveis de Comunicação Interna defendidas por Barton (2014), de Liderança Transformacional defendidas por Bass & Avolio (2004), de Mudança Organizacional defendidas por Kotter (1996) e de Resistência à Mudança defendidas por Robbins & Judge (2014). Para além dos modelos destes autores que serviram de base para a construção das entrevistas estruturadas, também as entrevistas exploratórias permitiram torná-las mais estruturadas e sustentadas.

Foi aplicado o mesmo guião das entrevistas estruturadas a todos os participantes para garantir ao estudo um maior rigor e exatidão no que respeita a opiniões e perspetivas de cada um relativamente ao tema analisado.

O tratamento e análise das dez entrevistas foi feito através de uma análise interpretativa, uma técnica que permite que haja flexibilidade no levantamento de partes do discurso que vão ao encontro dos objetivos e das variáveis em estudo (Elliot & Timulak, 2005).

Assim, segue-se a apresentação e análise de resultados oriundos das entrevistas:

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Relativamente ao facto de sentirem que a função contribui para o bom funcionamento da organização, a resposta por parte dos entrevistados, foi unânime. Todos consideraram um elemento-chave na empresa, com características e inputs diferenciados que trazem à organização mais valor.

Uma das mudanças implementadas após a chegada de Célia Lopes à NAOS Portugal foi a criação de uma visão única para o grupo, não repartido pelas três marcas. Joana Pinto, *Head Digital* (ver anexo F), referiu que foi “das primeiras pessoas a entrar na NAOS com uma função NAOS, não só responsável no digital pelas três marcas, mas também pela marca NAOS. Por isso, neste caso, tinha aqui uma função um bocadinho diferente do que existia que era tentar ir buscar a cada marca o que havia para agrupar e tentar juntar”.

António Piedade, *Finance and Administration Manager* (ver anexo D), reforçou bastante o trabalho que a empresa tem vindo a fazer e destacou que “para além de suportar também áreas como o IT e os Recursos Humanos e o legal que são obviamente áreas importantíssimas à semelhança das outras áreas da empresa e só assim é que faz sentido porque somos um conjunto de departamentos, de pessoas e pensamentos”.

## **P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Na sua maioria, as respostas a esta questão foram muito positivas e sempre muito alinhadas umas com as outras. Foi referido, por diversas vezes, que as comunicações que lhes chegam são relevantes e de qualidade.

O *Supply Manager*, Rui Santos (ver anexo H) destacou que sentia que a comunicação era muito próxima e que o fazia sentir-se parte integrante da empresa: “todos podemos dar o nosso input, o nosso contributo para essa tomada de decisão. E aí, acho que a maneira que nos faz sentir que a empresa é um bocadinho nossa, todos nós ficamos mais alinhados com as expectativas”.

Foi, no entanto, mencionado por diversos entrevistados que, ainda que atualmente se esteja a trabalhar para uma comunicação harmoniosa, alinhada com os objetivos da empresa e feita para os colaboradores, que as coisas não foram sempre assim. Uma das entrevistadas que o destaca é Joana Soares, *Head Marketing* da marca Bioderma e, também responsável pelo *marketing* da NAOS Portugal (ver anexo E), que diz “obviamente que sabemos que dadas todas as alterações, a comunicação não foi exímia. Houve algumas falhas. Não por não se dar importância, mas porque estávamos todos a apanhar um bocadinho o trabalho, a reestruturar e a tentar, como se diz, correr aqui um pouco atrás do prejuízo, no sentido de arrumar a casa e pôr tudo a funcionar, as estruturas e recrutar pessoas. Portanto, logicamente que houve aqui algumas falhas de comunicação...”. Ainda assim, e tal como os restantes entrevistados, termina a questão a reforçar que “temos feito por melhorar a comunicação interna. É um dos nossos objetivos principais. É haver boa comunicação, porque pronto, nós valorizamos muito a relação entre os colaboradores.”.

Houve apenas uma pessoa que, contrariamente ao resto do grupo, não concordou com a questão do rigor para com a comunicação interna atual, não apontando esta questão, no entanto, como algo negativo. Vanessa Castanheira, *Head Marketing* das marcas Esthederm e Etat Pur (ver anexo G) deixou claro que “relativamente ao rigor, eu acho que por acaso não somos uma empresa muito rigorosa e que, no meu caso, não vejo mal. Eu acho que até

é interessante, porque faz com que haja mais comunicação do que se fosse obrigatório haver muito rigor ainda bloquearia mais. Acho que todas as empresas têm falhas de comunicação e acho que esse rigor promove ainda falhas maiores, por isso que acho que não há muito rigor. Mas considero isto algo positivo”.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Esta foi uma questão com 100% de unanimidade nas respostas. Todos os elementos decisores da NAOS Portugal concordam que a comunicação interna da empresa gera nos colaboradores uma motivação e uma aceitação da missão, dos valores e da estratégia da mesma.

O consenso advém muito do facto de os colaboradores estarem informados e fazerem parte das decisões da empresa. Joana Pinto, *Head Digital*, António Piedade, *Finance and Administration Manager*, Vanessa Castanheira, *Head Marketing Esthederm/État Pur* e Inês Espada, Gerente de Visita Médica são os entrevistados que mais abordam esta questão de dar oportunidade a que todos os colaboradores façam parte das decisões (ver anexos F, D, G e J, respetivamente). Vanessa Castanheira (ver anexo G) reforçou que “obviamente que não, não podem estar envolvidos em algumas decisões de topo”, mas que o trabalho da direção passa muito por fazer com que todos se sintam envolvidos na organização e que façam parte da estratégia.

A Joana Soares, que, para além de ser *Head Marketing* da marca Bioderma é, também, responsável pela comunicação do Grupo (enquanto marca) (ver anexo E) referiu ainda um dos momentos de comunicação interna mais recentes preparados pela sua equipa para todos os colaboradores da empresa: “nós agora estamos a preparar para enviar esta semana o nosso NAOS Summer Kit em que vamos enviar uma polar box com um vinho branco, por exemplo, para as férias, em que vamos enviar alguns protetores solares, umas raquetes que é para as pessoas aproveitarem as férias em família porque quando regressarem vão estar em reunião, portanto, vão estar fora das famílias e nós valorizamos muito este tipo de equilíbrio e com

um convite para a reunião.”. Refere que o objetivo do seu trabalho passe também por fazer com que “a comunicação também não seja só via *e-mail*, mas que haja aqui estes momentos de pleno miminho e criar proximidade e as pessoas sentirem-se valorizadas, porque às vezes são os pequenos gestos, os pequenos pormenores, mais do que muitas vezes as condições, vencimentos, etc, claro que isto é importante, mas como um todo.”.

Este elemento decisor da NAOS Portugal remata ainda que “efetivamente a pessoas estão muito mais motivadas, muito mais envolvidas e consideram que nós comunicamos melhor”, não esquecendo nunca que este se trata de “um processo de melhoria contínua sempre” (Joana Soares – ver anexo E).

#### **P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Esta foi outra das questões cujas respostas foram todas unânimes.

O responsável António Piedade (ver anexo D) considera que a autonomia existe quando existe também muita comunicação entre a equipa para que todos estejam alinhados e saibam o que o outro está a fazer – “Temos de nos encaixar em termos de forças”. Em profunda concordância com esta perspetiva, está a resposta de Inês Espada (ver anexo J) que, enquanto líder da equipa de Visita Médica, dá à sua equipa direta “essa autonomia”, explicando que “as pessoas para executarem um bom trabalho tem de ser autónomas”.

Joana Soares (ver anexo E) aproveitou esta questão para voltar a destacar as mudanças nos processos que continuam atualmente a ser feitas e que advém da chegada de Célia Lopes ao cargo de CEO da NAOS Portugal: “também nesse sentido de desenvolver as pessoas têm sido implementados alguns fluxos, lá está, a parte de comunicarmos que é assim que as coisas têm de ser feitas, faz as pessoas perceberem exatamente o que é esperado delas e então conseguimos que haja um desenvolvimento pessoal e também profissional de cada um”.

Dando continuidade à questão anterior que referia o envolvimento dos colaboradores com a organização, Bárbara Freire, *Training Manager* (ver anexo I), mencionou que uma das

formas da equipa se tornar mais autónoma no desempenho das suas funções é garantir que os colaboradores estejam “imbuídos do espírito da empresa” que representam. Este espírito só é conseguido através de uma comunicação interna “muito boa” (António Piedade – ver anexo D).

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Todos os participantes concordaram de forma clara à primeira parte da questão que se referia à liberdade para comunicar abertamente com a chefia, neste caso, a Célia Lopes. Porém, relativamente à segunda parte da questão, foi levantada uma questão que faz todo o sentido.

A Célia Lopes foi referida pela sua equipa de direção geral como uma pessoa com uma mente muito aberta (Joana Soares – ver anexo E), disponível e adepta de uma comunicação bilateral (Mariana Nazaré – ver anexo K). Esta caracterização ao estilo de liderança da Célia, confirma o modelo inicialmente detetado de Bass & Avolio (2004) de liderança transformacional.

Ainda sendo caracterizada pela sua equipa como uma mulher atenta e próxima, que mantém a porta do seu escritório sempre aberta (Joana Soares – ver anexo E; António Piedade – ver anexo D; Vanessa Castanheira – ver anexo G; Inês Espada – ver anexo J), a realidade é que a atenção nem sempre é tanta como alguns elementos decisores gostariam, no entanto, entendem as razões.

A responsável de MKT das marcas Esthderm e Etat Pur Vanessa Castanheira (ver anexo G) destaca que receber a atenção desejada por parte da Célia “depende dos dias. Muitas vezes sinto que tem de ser um pouquinho mais rápido do que gostaria”, no entanto, deixa rapidamente a ressalva de que sabe que “são muitos temas para trabalhar” e que quando falam a Célia lhe dá a devida atenção. Também Mariana Nazaré (ver anexo K) concordou com a afirmação acima dizendo que receber a atenção da Célia é uma “questão de fases”, rematando também diretamente que “impossível alguém dizer que tem 100% da atenção

constantemente”, destacando que “é uma pessoa que houve e que se preocupa em pelo menos mostrar que está a ouvir e que aceita as ideias, as comunicações, tudo”.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Esta foi a questão da entrevista que mais discrepâncias de respostas recebeu. Não apenas por quatro dos elementos decisores atuais não estarem presentes na organização aquando da mudança de CEO, mas também através das restantes seis respostas dos participantes que estavam na organização durante a comunicação da chegada da Célia à NAOS Portugal.

Relativamente aos elementos da direção que ainda não estavam presentes, apenas um elemento não sabe a razão pela qual se deu a mudança de CEO (Joana Soares – ver anexo E), outro elemento já sabia a razão antes de ingressar na organização destacando inclusive que “já sabia das razões porque vim da outra empresa para onde foi o ex-CEO” (Luís Farias – ver anexo L) e os dois restantes elementos foram contextualizados (Vanessa Castanheira – ver anexo G; Mariana Nazaré – ver anexo K).

A forma como foi comunicada a mudança a estes quatro elementos também é ambígua no sentido de não ser consensual. Enquanto a Joana Soares e o Luis Farias não receberam a informação de um modo detalhado e formalizado, a Vanessa Castanheira e a Mariana Nazaré receberam a informação de uma forma mais contextualizada e formalizada. Ainda assim, tanto a Joana, como a Vanessa como a Mariana concordam que aquilo que lhes chegou e que realmente lhes interessa é o facto de a empresa estar a passar por uma “fase nova” (Mariana Nazaré - ver anexo K) e que deste que a “Célia veio, as coisas acabaram por começar a fluir de melhor forma, as pessoas a terem mais estabilidade e pronto e tem implementado uma série de processos” (Joana Soares – ver anexo E).

No que toca aos restantes seis elementos da direção da NAOS Portugal, quatro dos participantes confirmaram que sabiam a razão pela qual se tinha dado esta mudança, não entrando muito em detalhe. No entanto, João Sousa, gestor de clientes (ver anexo M),

congratulou e mencionou que “sempre houve muita transparência nesse sentido em termos de comunicação”.

A resposta à forma como lhes foi comunicada esta mudança também varia entre as seguintes ferramentas: teams, reunião de ciclo, *e-mail* e reuniões presenciais. Ainda que não haja consenso para esta questão, Inês Espada refere que esta mudança foi “devidamente comunicada, bem comunicada” (ver anexo J).

É importante destacar uma das ações feitas pela atual CEO da NAOS Portugal, Célia Lopes, de modo a reforçar o estilo de liderança e comunicação que implementou desde o primeiro dia: “esta pessoa que ia começar as funções a partir de janeiro, fez questão de vir cá e estar cá connosco em dezembro para nos conhecer, para explicar, para, como podemos imaginar, a Célia veio do outro lado do mundo e não é fácil. Foi um esforço, com a família e tudo, para tentar dar-nos o apoio todo possível.” (Joana Pinto – ver anexo F).

#### **P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Cientes do seu papel num processo de mudança para a cultura e valores de uma organização, a maioria dos intervenientes salientou as suas virtudes e mais valias para empresa.

António Piedade (ver anexo D) começa a sua resposta de forma concisa: “Tenho”, completando logo após “todos nós temos, desde eu António, diretor financeiro, até ao estagiário que entrou ontem, todos temos um papel fundamental na cultura da empresa e a cultura é algo que realmente nós devemos privilegiar”.

Paralelamente, também Joana Soares (ver anexo E), defende que manutenção de uma cultura organizacional e de valores é “muito uma função minha na empresa e, portanto, pronto, considero que nesse aspeto tenho um papel muito importante e de extrema responsabilidade”.

O responsável João Sousa (ver anexo M) deu até um lugar de maior destaque à mudança ocorrida explicando que “uma das mudanças foi essa mesmo, que foi cada um de nós ter um

papel importante. Acho que é aqui um bocadinho a razão da empresa estar como está em termos de crescimento é um bocadinho cada um de nós ter essa influência, por isso também me incluo, obviamente.”.

Apenas dois dos participantes não concordaram com a questão. O *Supply Manager*, Rui Santos (ver anexo H), começou por responder “Não creio...os valores da empresa são os valores da empresa já vêm de cima”, destacando que a sua “posição em pouco afeta a forma da empresa como um todo”. Para além deste input, também Bárbara Freire (ver anexo I) discordou com esta questão esclarecendo que, do seu ponto de vista “processo de transição ocorreu e já passou” pelo que atualmente não tem o papel importante.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

As respostas a esta questão foram maioritariamente afirmativas e alinhadas umas com as outras.

Nove dos dez entrevistados concordam que a mudança ocorrida na NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro com a justificação de que “qualquer direção que entre é um processo que está em constante mudança, no meu entender. É quase que diariamente, portanto, é algo que nunca estará finalizado até porque as empresas vão crescendo, vão sofrendo mudanças e obviamente que esses ajustes vão sendo sempre necessários” (João Sousa – ver anexo M). Também o responsável financeiro da empresa, António Piedade (ver anexo D) concorda com a afirmação fundamentando que “nós temos de evoluir e se ficarmos parados, vamos basicamente morrer como empresas, como desenvolvimento, portanto, continuamos em mudança e eu espero que continuemos sempre.”.

Por outro lado, Bárbara Freire (ver anexo I) na questão anterior já tinha referido que a mudança já tinha passado e por isso não concordou com o início da afirmação feita. No entanto, para responder ao resto da questão direcionada à comunicação interna como

ferramenta de mudança de hábitos organizacionais positivos, a Bárbara referiu que aquilo que pode existir atualmente são “melhorias contínuas, implementadas pela visão de negócio da Célia”, não diretamente associadas à mudança.

A restante equipa foi unânime e concordou que, de facto, a comunicação interna é um aliado perfeito para a mudança de hábitos organizacionais positivos para o bem-estar laboral. Tanto que Inês Espada (ver anexo J) menciona inclusive que “fomentar essa cultura é fundamental para conseguirmos atingir os nossos objetivos.”.

Colmatamos a análise a esta questão, evidenciando uma reflexão de Joana Soares que referiu que “a Célia vai para todas as reuniões a dizer que o objetivo número 1 é sermos felizes. Então para isso tem de haver um *work life balance*.”.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Dada a natureza da pergunta, existem respostas muito variadas. Neste sentido e de modo a facilitar o entendimento e também a análise, foi elaborada uma tabela (tabela 6).

Algumas respostas foram ajustadas à realidade atual – tendo em conta que existem entrevistados que ingressaram na empresa após a mudança –, no entanto, considerando que o processo de mudança ainda decorre atualmente, acaba por ser igualmente relevante para a investigação.

É possível perceber, através da análise do quadro que a mudança trouxe aos colaboradores uma melhoria geral na relação que os mesmos têm uns com os outros, seja através da facilidade dos pontos de contacto, do aumento das dinâmicas de grupo, do relacionamento e *engagement*, do espírito de equipa e entreajuda e do sentimento de pertença. Para além disso, os entrevistados destacaram ainda características que estão associadas à liderança como a forma de tratamento e valorização da CEO para com toda a equipa, a promoção da liberdade de pensamento e expressão e abertura e incentivo do erro para a aprendizagem.

Nos tópicos que dizem respeito à comunicação, destacam-se como pontos positivos a qualidade da comunicação, a leveza da mesma e a transparência no processo.

No entanto, este último ponto não foi unânime e, teve inclusive, uma contradição. Bárbara Freire (anexo I) mencionou “que essencialmente teria sido importante ter havido se calhar mais transparência e ter sido mostrado um cronograma, por exemplo “é expectável que daqui a aqui estejamos aqui” “é expectável que reportem a X”. Sinto que faltou uma comunicação mais organizada e um fio condutor”.

A *Training Manager* não foi a única a apontar os timings como ponto a melhorar. Outros três responsáveis referiram que teria sido importante que as coisas tivessem sido feitas mais depressa, com maior antecipação e com uma calendarização. Ainda assim, os três referiram que era difícil ter feito as coisas de forma mais rápida e explicaram que “isto tem muito a ver com o facto de termos começado a correr atras do prejuízo e agora temos que implementar uma serie de ferramentas e uma serie de coisas” (Joana Soares – ver anexo E).

Outro dos pontos a melhorar neste processo de mudança identificado pela equipa foi a clarificação e detalhe de funções e o alinhamento das informações que são passadas à equipa: “Acho que devia ser um alinhamento mais entre todos e não só em grupos restritos que achamos que é o grupo foco e que às vezes, pronto, como expliquei, por via secundária também temos algum tipo de interação nessa mudança.” (Vanessa Castanheira – ver anexo G).

Destaca-se ainda uma parte da resposta dada pela responsável de visita médica, Inês Espada (ver anexo J) que referiu “A melhoria em todos os aspetos da nossa vida e é um objetivo, não é? E a cada dia que passa, a cada hora que passa, nós temos sempre a oportunidade de poder melhorar, portanto, entendo de uma forma global que nós podemos sempre melhorar, podemos sempre aperfeiçoar. Acho que neste processo muito mais do que melhorar, porque eu acho que as bases estão mais do que feitas, estão mais do que construídas e eu acho que sólidas, é começarmos eventualmente a detalhar um pouquinho mais, mas acho que isso faz parte do processo normal do envelhecimento entre aspas, das empresas”.

Tabela 7 - Pontos fortes e pontos a melhorar na estratégia comunicacional relativa à mudança da NAOS Portugal

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos a melhorar</b>
Joana Pinto (ver anexo F)	Facilidade de contacto e aumento de dinâmicas de equipa	-
António Piedade (ver anexo D)	Relacionamento e <i>engagement</i> e abertura para o erro e aprendizagem	Aumento a equipa
Rui Santos (ver anexo H)	Transparência	Ter feito as coisas mais depressa
Joana Soares (ver anexo E)	Valorização da equipa	Maior antecipação e calendarização, cadência ou periodicidade na comunicação
Bárbara Freire (ver anexo I)	-	Criação de cronograma, maior transparência e comunicação mais organizada
Vanessa Castanheira (ver anexo G)	Leveza na comunicação e transparência	Alinhamento das informações para a equipa
Inês Espada (ver anexo J)	Trato da CEO para todos e transparência	Maior detalhe
João Sousa (ver anexo M)	Qualidade da comunicação	-
Luis Farias (ver anexo L)	Pontos de contacto e espírito de equipa e entreaajuda	Clarificação de funções
Mariana Nazaré (ver anexo K)	Sentido de pertença e promoção da liberdade de pensamento e expressão	Timings e equilíbrio de relações/limites hierárquicos

Fonte: Elaboração própria

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Uma das características que mais se verificou na questão anterior na parte dos pontos a melhorar foi a confiança da equipa no futuro. Praticamente todos identificaram que havia melhorias a fazer, no entanto, quando questionados sobre as estratégias ou ações para colmatar as necessidades identificadas, as respostas foram todas muito aproximadas.

Exemplo disto é a resposta do *Supply Manager*, Rui Santos (ver anexo H) que na pergunta número oito respondeu que “para melhorar, acho que apenas terem feito as coisas mais depressa, mas também acho que era impossível” e na questão seguinte respondeu “não sei mesmo como fazer acontecer mais rápido. É um processo de seleção que também não podemos fazer mais depressa porque senão isso também mostra que está mais bagunçado do que alinhado. Assim acho que foi tudo alinhado e feito com calma, escolheu-se a pessoa certa para o sítio certo e para o que precisa de ser feito”.

No geral, todos concordam que é um processo longo e que ainda estão a acontecer as mudanças e, por isso, não apontam estratégias específicas e inovadoras aos pontos a melhorar destacados.

No entanto, um dos pontos a melhorar levantados na questão anterior pelo responsável financeiro, António Piedade, foi a questão de ser preciso aumentar a equipa e essa foi uma das ações apontadas por, pelo menos mais quatro elementos. Ainda assim, também esta questão já se encontra a ser trabalhada, como refere Joana Soares (ver anexo E) “O facto de estarmos a contratar mais pessoas, de estarmos a criar aqui também um departamento de recursos humanos independente...”.

#### **5.4. Reflexões aos dados apurados e resposta à questão de investigação**

Após ter sido realizada a apresentação e sistematização das principais perspetivas dos autores relacionados com as temáticas em estudo na revisão da literatura, de se terem analisados todas as informações obtidas através da recolha dos dados exploratórios e primários torna-se, então, necessário responder à questão de investigação definida inicialmente: «Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?».

No entanto, antes dessa resposta à questão de investigação, é essencial ter em consideração que uma das maiores dificuldades sentidas numa investigação qualitativa é a de garantir que os dados recolhidos são válidos, concretos e convenientes (Denscombe, 2010; Creswell, 2014). Para que seja possível contrariar esta limitação, a investigadora deverá recorrer à estratégia de triangulação de resultados que se baseia na utilização de múltiplas fontes de dados e metodologias para analisar um determinado fenómeno em investigação (Creswell, 2014). Neste caso específico, a validade e confiabilidade do estudo qualitativo realizado e da questão de investigação exposta, envolvem a triangulação dos resultados decorrentes das entrevistas efetuadas – exploratórias e primárias – e da revisão da literatura apresentada na primeira parte da dissertação.

Conforme apresentado anteriormente, a presente investigação encontra-se sedimentada num construto metodológico composto por teorias e modelos de autores estudados na revisão da literatura – Barton (2014), Bass & Avolio (2004), Kotter (1996) e Robbins & Judge (2014) – e por dados exploratórios retirados das duas entrevistas exploratórias efetuadas.

Tendo em conta que este construto metodológico é a base reflexiva da resposta à questão de investigação, é importante que, numa primeira fase, seja realizada uma ponderação individual sobre cada uma das variáveis e, numa segunda fase, um resumo integrado das várias variáveis em estudo. Isto irá permitir responder com maior rigor e especificidade à questão de investigação que norteou o presente estudo.

Assim, as seguintes páginas serão o reflexo da triangulação dos resultados recolhidos e visarão responder à questão de investigação, a partir da análise detalhada por variáveis em estudo, modelos e respetivos autores (ver tabela 6).

### **Variável 1. Comunicação Interna**

Como foi possível verificar na revisão da literatura, na área da comunicação interna, o pilar mais importante de cada organização são os seus colaboradores (Grunig, 1992; Mahmoud et al., 2020), uma vez que estes contribuem para o desempenho organizacional através da força de produção e são embaixadores que representam a organização para *stakeholders* externos (Men, 2014a). Desta forma, é imperativo que as organizações estabeleçam relações de proximidade e confiança com as suas equipas através de estratégias de envolvimento que potenciem um sentimento de pertença, gerando mais motivação e, conseqüentemente, mais produtividade (Raposo & Civicus, 2017). No entanto, tudo isto apenas acontece se a comunicação for realizada de forma eficaz (Barton 2014). Joana Soares (ver anexo E) confirmou que, na NAOS Portugal existia uma boa comunicação muito porque a relação entre os colaboradores é valorizada.

Para Barton (2014), quando existe uma comunicação eficaz, toda a organização beneficia de um grande impacto no desempenho e na produtividade organizacional, tanto por se influenciarem uns aos outros, como pela sua capacidade de moldar o que é visto externamente (Grunig, 1992; Barton, 2014; Men, 2014b; Verčič, 2021). Ainda assim, é necessário ter em consideração vários fatores que contribuem para o envolvimento e motivação dos colaboradores numa organização, tais como o sucesso da organização, as condições de trabalho, o orgulho que sentem na sua organização, a noção do quanto eles contribuem para a organização, o entendimento da posição da organização e até a recetividade da cultura organizacional (Barton, 2014).

Para Célia Lopes, CEO da NAOS Portugal (ver anexo B), a motivação dos colaboradores foi uma das mudanças mais notadas desde a sua chegada, revelando, inclusive, que os resultados “têm crescido bastante”. Também Margarida Passos (ver anexo A) apoia esta opinião referindo a diferença visível de motivação de equipa de uma direção para a outra.

Esta afirmação confirma o pressuposto apresentado por Raposo & Civicus (2017) de que as relações de proximidade [potenciadas pela comunicação interna] geram uma maior motivação em consequentemente, uma maior produtividade.

A partir da Teoria de Barton (2014) e, tendo como ponto de partida o indicador justificativo apresentado no construto metodológico – a noção do contributo e o entendimento da sua posição numa organização como fator de sucesso da comunicação interna – é visível uma evidência muito positiva. Todos os entrevistados, sem exceção, revelaram ter conhecimento do seu contributo para a NAOS Portugal. Inclusive, João Sousa (ver anexo M) “referiu que uma das mudanças foi essa mesmo, que foi cada um de nós ter um papel importante”.

Esta característica é evidente e confirma a referência de Célia Lopes (ver anexo B) a uma das primeiras mudanças realizadas na sua chegada relativa à organização das funções de todas as equipas: “As pessoas ficam felizes quando sabem a importância delas no todo. O quanto elas colaboram na empresa, precisam de se sentir úteis.”. Também Joana Soares (ver anexo E) concorda com Célia afirmando que “cada pessoa sabe exatamente o que é esperado de si, que passos tem de atravessar e percorrer num fluxo, numa organização, num processo”.

Para além da comunicação interna eficaz ser o ponto de partida para colaboradores mais motivados e orgulhosos, para Paul Barton (2014) as técnicas de comunicação interna são o que dita o sucesso da organização num todo. São elas que reforçam o *engagement* dos colaboradores e os mantém presentes (Barton, 2014).

Neste sentido, serão analisadas as diferentes técnicas estudadas na revisão da literatura pelos diversos autores e será feita uma tentativa de validar os diferentes tópicos:

i) As mensagens devem ser adequadas e transmitidas de forma clara e apropriada (FitzPatrick & Valskov, 2014; Buzza, 2017), sendo que o próprio fluxo de informação também deve ser tido em conta (Walden et al., 2017; Barton, 2014).

Um dos pontos positivos destacados por Rui Santos (ver anexo H) é o facto de a comunicação ser toda alinhada entre departamentos onde “ouvimos as mesmas explicações em relação às

definições dos objetivos e de qual é a visão”. Relativamente ao fluxo de informação, esta é uma questão não tão unânime. Foi apontado por diversos entrevistados que, durante o processo de transição de um CEO para o outro surgiram algumas falhas de comunicação. Joana Soares (ver anexo E) justificou que, de facto estas falhas existiram “Não por não se dar importância, mas porque estávamos todos a apanhar um bocadinho o trabalho, a reestruturar e a tentar correr um pouco atrás do prejuízo, no sentido de arrumar a casa e pôr tudo a funcionar, as estruturas e recrutar pessoas”. Atualmente a situação já está mais controlada e Luís Farias (ver anexo L) refere que existe “muita informação, mas que comunicamos facilmente, ou seja, é um processo simplificado. Também Inês Espada, um dos membros mais antigos da organização (ver anexo J) esclarece que se sente “perfeitamente esclarecida nos assuntos em que opero ou que devo operar, portanto, sinto que a comunicação interna flui e faz-se nos dois sentidos”.

ii) As mudanças organizacionais devem ser informadas aos colaboradores antes de chegar a qualquer outro *stakeholder* externo (FitzPatrick & Valskov, 2014).

Uma vez que este caso em estudo foi apenas aplicado a chefias e decisores da NAOS Portugal, não é possível verificar se todos os colaboradores tiveram acesso à informação antes de ser do conhecimento de outro *stakeholder* externo.

No entanto, António Piedade (ver anexo D) destaca: “recebi informação através de *e-mail*, tive contactos com a direção de recursos humanos a nível internacional, foi-me explicado claramente, depois quem é que era a pessoa que viria. E, portanto, eu fui privilegiado. Eu não sei se os meus outros pares tiveram o mesmo tipo de comunicação, mas eu acredito que sim. Não, talvez da mesma forma, mas tiveram.”.

Para além do António, os restantes membros da direção que estavam presentes na NAOS Portugal durante o processo de mudança confirmaram que receberam a informação por parte da organização, e não, de outras fontes externas.

iii) As tarefas atribuídas devem fazer com que os colaboradores se sintam bem e tenham significado (Ruck & Welch, 2012; FitzPatrick & Valskov, 2014; Brandão, 2018), mas devem ser desafiadoras ao mesmo tempo (Buzza, 2017).

Para a Joana Soares (ver anexo E), a NAOS Portugal valoriza muito a relação entre os colaboradores e destaca que é “importante as pessoas sentirem-se ouvidas, sentirem-se parte das decisões, parte daquilo que é a dinâmica da empresa diariamente e sem comunicação, isso não existe”. Acrescenta ainda que a organização “acaba por nos desafiar e podemos fazer crescer muito mais e, portanto, também nesse sentido de desenvolver as pessoas têm sido implementados alguns fluxos”.

iv) A formação, o desenvolvimento (Mansor et al., 2017) e o *feedback* de desempenho (Ruck & Welch, 2012) são fatores que motivam e aumentam os níveis de *engagement* dos colaboradores na organização.

No momento da chegada da Célia Lopes, Margarida Passos (ver anexo A) referiu que foi importante explicar-lhe todos os “procedimentos internos, hábitos e costumes e o feedback dos colaboradores”. Célia explicou que este era um contexto que precisava para conseguir preparar-se e conhecer melhor a equipa com quem iria trabalhar (ver anexo B).

Atualmente, António Piedade (ver anexo D) mencionou que a NAOS Portugal tem uma “comunicação realmente muito forte. E nós preocupamo-nos com a comunicação dos nossos pares e com o *feedback*”. Enquanto um dos membros com cargo de liderança na NAOS Portugal, António revela ainda que “queremos dar no fim todo o *feedback* que seja possível. Gostamos que toda a gente se possa entender”.

Uma das entrevistadas que destacou a importância da formação e do *feedback* à equipa foi Mariana Nazaré, que deu um exemplo concreto de um acontecimento “[a colega de equipa] já fez questão de me dizer várias vezes «olha, adoro quando me mostras de forma mais agregada o que estou a fazer e quando explicas, por isso sempre que quiserem e poderes faz isso» e ela sente que percebe o impacto que tem”.

v) A adaptação à cultura organizacional (Buzza, 2017) e a identificação do colaborador com o projeto identitário, cultural e social da organização aumentam os níveis motivacionais (Ruck & Welch, 2012; Brandão, 2018).

Mariana Nazaré, *Key Account Manager* que ingressou na NAOS Portugal em 2022, após a mudança, revelou que aceitou o cargo que lhe ofereceram apenas após perceber se se identificava com a cultura organizacional (ver anexo K): “antes de eu entrar também me deram *briefing* sobre esta mudança. (...) Por isso eu já sabia que ia encontrar um choque cultural, neste caso positivo. (...) se eu não me identificasse com esta cultura nova que tive a vantagem de saber que existia de antemão, se calhar também já não teria vindo. Custa-me muito viver numa organização em que não concorde com a estratégia, com a filosofia, com o tipo de comunicação.”.

Analisando as diferentes técnicas estudadas na teoria e aplicando as mesmas ao caso em estudo, é possível verificar e validar a teoria de Barton (2014). Primeiro, no que respeita à noção da equipa da NAOS Portugal perceber o seu papel na organização e, depois, numa segunda instância, verifica-se ainda validade das técnicas de comunicação interna estudadas, ficando apenas por confirmar a questão do fluxo de comunicação e a comunicação da mudança em primeira mão aos *stakeholders* internos. Estas questões, num futuro estudo quantitativo via inquérito por questionário junto dos colaboradores da organização em estudo poderão ser confirmadas.

## **Variável 2. Liderança Transformacional**

Como estudado na revisão da literatura, para Bass & Avolio (2004), a liderança transformacional tem como pressuposto que uma influência imposta por parte de um líder, através de um processo transformacional, tem como objetivo mudar a forma como a equipa percebe o ambiente à sua volta.

A partir da análise da entrevista semiestruturada a Célia Lopes (ver anexo B) que adveio da recolha dos dados exploratórios, foi possível verificar que o estilo de liderança implementado pela CEO da empresa foi o transformacional. Para confirmar isto, a própria

Célia (ver anexo B) confirmou que “a primeira grande mudança foi escolher um tipo de liderança que foi sinérgica. Os que já cá estavam e que ficaram, só ficaram porque atendiam a um certo perfil ligado a uma liderança engajadora, mas exigente, acessível, presente e próxima”.

Tendo esta premissa estabelecida, foi então criada a variável de liderança transformacional de modo a validar, através de questões definidas para as entrevistas estruturadas junto dos decisores da NAOS Portugal se, de facto as características deste estilo de liderança eram confirmadas pelos mesmos. Para fazer esta reflexão, serão analisadas as quatro características da liderança transformacional instituídas por Bass & Avolio (2004):

i) **Influência Idealizada** → Tem como base a visão e missão claras e rege-se por princípios morais e éticos, sendo um estilo de liderança orientado para a visão, orgulho e compromisso para com a organização (Robbins & Judge, 2014; Nawaz & Khan, 2016; Andriani et al., 2018; Bass & Avolio, 2004).

O primeiro tópico assinalado por esta dupla de autores revela que, no fundo, a liderança transformacional é orientada para a visão da organização (Bass & Avolio, 2004). Avaliando as diversas respostas às entrevistas recolhidas através dos dados primários na presente investigação, foi possível verificar que, efetivamente, os decisores da NAOS Portugal consideram que a organização está alinhada e que “todos ouvimos as mesmas explicações em relação às definições dos objetivos e de qual é a visão” (Rui Santos – ver anexo H). Enquanto membro da direção e também enquanto líder, Inês Espada (ver anexo J) acrescenta que é fundamental que os colaboradores conheçam “bem a empresa onde trabalham” e que isso implica, para a mesma “conhecer o passado da empresa, de onde é que nós viemos”.

Revisitando a revisão da literatura, Martínez et al. (2020) explicaram que era necessário que as organizações garantissem que as suas equipas entendessem as decisões tomadas como eticamente coerentes com os seus valores pessoais, para que depois, em grupo, pudessem estar comprometidos e agirem de acordo com um quadro ético comum. Alguns dos decisores da NAOS Portugal afirmaram que a organização era transparente, coerente e clara relativamente aos seus objetivos e visão (Mariana Nazaré – ver anexo K; João Sousa – ver

anexo M; Bárbara Freire – ver anexo I; Vanessa Castanheira – ver anexo G), o que acaba também por validar a teoria de Bass & Avolio (2014).

No que diz respeito à liderança de topo, mais especificamente a Célia Lopes, CEO da NAOS Portugal, Bárbara Freire (ver anexo I) menciona que, atualmente, acontecem “melhorias contínuas, implementadas pela visão de negócio da Célia”, sendo que Rui Santos (ver anexo H) acrescenta ainda que a mesma “tem uma visão 100% global, quase já do início e do fim do que quer”.

Isto revela que, de facto, a influência idealizada deste estilo de liderança transformacional está presente na NAOS Portugal tanto por parte da CEO da organização como por parte dos decisores que acabam também eles por ser líderes das suas próprias equipas. Assim, existe uma consistência por parte dos cargos de liderança quanto à visão da organização.

ii) Motivação Aspiracional → Orientada para trabalhar com objetivos que tenham um significado para todos, cujas expectativas relativamente ao trabalho são elevadas (Robbins & Judge, 2014; Nawaz & Khan, 2016; Andriani et al., 2018; Bass & Avolio, 2004).

É importante sublinhar que, para a característica da motivação aspiracional existir e garantir uma liderança transformacional, é necessário que todos na organização saibam o que estão a fazer e por que razão o estão a fazer (Bass & Avolio, 2004). Célia Lopes (ver anexo B), destacou na entrevista exploratória que “a mudança que trouxe foi muito grande em termos de organização. Toda a gente mudou quase as suas funções todas. As pessoas ficam felizes quando sabem a importância delas no todo”.

Os decisores da empresa consentem esta última afirmação revelando que “se as matérias são colocadas em discussão entre todos e todos têm uma opinião, acabamos por chegar a conclusões muito mais justas” (António Piedade – ver anexo D) até porque se a comunicação estiver “alinhada entre departamentos, tudo flui (...) e acima de tudo, temos a noção da importância do trabalho do outro” (Rui Santos – ver anexo H).

Nestes casos, em que a mudança é grande, é fundamental que a liderança esteja presente e motive a sua equipa (Ávila & Stecca, 2015) e também as diretoras de *marketing* de Bioderma e de Esthederm/Etat Pur destacaram que a equipa se sente muito mais motivada, envolvida e que isso se reflete na comunicação fluída entre todos (Joana Soares – ver anexo E; Vanessa Castanheira – ver anexo G). Na realidade, prova deste empenho na motivação das equipas, é a referência de Célia (ver anexo B) à sensação que teve, por parte de todos de haver um “desejo de alguém [que chegasse] com valores de liderança humanizada”.

Assim, é possível aferir que, também a motivação aspiracional é um dos traços desta liderança na NAOS Portugal.

iii) Estimulação Intelectual → Estilo de liderança que aceita novas e melhores formas de executar as tarefas e que promove a criatividade na realização das mesmas (Bass & Avolio, 2004).

Tal como já tinha sido possível demonstrar na análise da quarta pergunta das entrevistas primárias da presente investigação, é unânime a confirmação por parte de todos os decisores de que existe na NAOS Portugal uma estimulação intelectual resultante do estilo de liderança transformacional e que existe uma promoção de novas e melhores formas de execução de tarefas.

Tal como Moeller et al. (2016) mencionaram, a inovação organizacional surge quando existe uma gestão adequada de pessoas, uma vez que esta faz melhorar o ambiente de trabalho e o compromisso da equipa para com a organização.

Neste caso, é possível confirmar que a organização em estudo permite uma autonomia no trabalho e no desenvolvimento de tarefas impulsionados pela forma como as equipas e a sua comunicação estão alinhadas (António Piedade – ver anexo D; Inês Espada – ver anexo J; Joana Soares – ver anexo E; Bárbara Freire – ver anexo I) e na forma como são geridas (Moeller et al., 2016).

iv) Consideração Individualizada → Demonstra um interesse genuíno e pessoal na equipa com quem trabalha através de uma atenção personalizada e da transmissão de conselhos (Robbins & Judge, 2014; Nawaz & Khan, 2016; Andriani et al., 2018; Bass & Avolio, 2004).

Também a característica da consideração individualizada foi analisada na quinta questão das entrevistas primárias e revelaram, tal como no tópico anterior, uma concordância generalizada sobre o tema.

Célia Lopes foi referida pela sua equipa de decisores e líderes como uma pessoa com uma mente muito aberta (Joana Soares – ver anexo E), disponível e adepta de uma comunicação bilateral (Mariana Nazaré – ver anexo K). Esta caracterização ao estilo de liderança da Célia, confirma o modelo e a característica da consideração individualizada apresentada por Bass & Avolio (2004) no modelo de liderança transformacional. Para além disto, esta caracterização feita à CEO da NAOS Portugal, valida a teoria de Michael Armstrong (2019: 3) que destaca que os colaboradores são tratados de forma justa e respeitosa quando são reconhecidas “as suas qualidades, assegurando que se sentem valorizados e tratá-los com dignidade e cortesia”.

De destacar um ponto importante sobre a liderança e personalidade da atual CEO da organização em estudo é que Célia, assim que assumiu funções “fez questão de vir cá e estar cá connosco em dezembro para nos conhecer (...) a Célia veio do outro lado do mundo e não é fácil. Foi um esforço, com a família e tudo, para tentar dar-nos o apoio todo possível” (Joana Pinto – ver anexo F; Célia Lopes – ver anexo B).

Deste modo, confirma-se que o modelo de liderança transformacional, assente em quatro características principais, se aplica à liderança da NAOS Portugal e mais especificamente à CEO da organização, Célia Lopes.

### Variável 3. Mudança Organizacional

A terceira variável utilizada para a realização do atual caso em estudo e para a elaboração do construto metodológico foi a mudança organizacional – temática esta que é o mote para toda a dissertação.

Recuando à revisão da literatura, é possível perceber que a mudança organizacional não é um fenómeno com uma definição só, sendo possível perceber que é, no entanto, uma área muito vasta e abrangente (Alvesson & Sveningsson, 2007) que aporta um valor real às organizações (Zorn et al., 2000). Uma mudança implica, normalmente, uma variedade de questões temporais, interesses ou até transformações específicas para as organizações (Alvesson & Sveningsson, 2007) podendo, ou não, ser planeada dependendo da força específica que a desencadeia (Li et al., 2021).

No caso específico da NAOS Portugal, a mudança de CEO aconteceu porque a pessoa que ocupava o cargo anteriormente foi trabalhar para outra empresa (Célia Lopes – ver anexo B). A Célia “já trabalhava na organização, então alguns colegas já a conheciam quando veio de visita a Portugal, mas na altura, como colega do Brasil...” (Joana Pinto, ver anexo F). Assim, este processo de mudança ocorrido na NAOS Portugal, segundo Kalmanovich-Cohen et al. (2018), acabou por ser uma promoção à Célia, que passou de diretora de *marketing* da marca Bioderma na NAOS Brasil, para CEO do grupo em Portugal (Célia Lopes – ver anexo B).

Como estudado anteriormente, uma promoção pressupõe diversas características que podem passar pelo aumento da responsabilidade, do prestígio, das oportunidades e dos desafios e são, por norma, oferecidas àqueles que são mais eficientes e sinceros (Njagi, 2012). Joana Soares (ver anexo E), durante a entrevista, destacou uma frase em que “a Célia diz: «eu aprendo imenso convosco, eu vim de um mercado completamente diferente, que é o mercado no Brasil. Tenho uma experiência muito grande em *marketing*, etc., mas num mercado, que é completamente diferente e em que o comportamento do consumidor é completamente diferente e, portanto, eu aprendo imenso convosco diariamente sobre o mercado em Portugal e sobre outras coisas...»”. Esta afirmação revela, da parte da Célia Lopes, uma honestidade e humildade relativamente a todo este processo de mudança que, segundo Iverson (1996),

Njagi (2012) e Petrou, Demerouti & Schaufeli (2018), é normal quando a pessoa em si conhece claramente as políticas da promoção e, com isso, procura um crescimento e desenvolvimento contínuos.

Reflexo deste crescimento e desenvolvimento contínuos são os resultados que a NAOS Portugal tem alcançado desde a chegada de Célia Lopes ao cargo de CEO que, conforme a análise documental revelou, a marca cresceu mais do que dois dígitos (Lopes, 2023).

Mas se Kalmanovich-Cohen et al. (2018) procuraram estudar a razão de determinadas mudanças acontecerem, Idalberto Chiavenato (1996) procurou classificar as mudanças em quatro tipos diferentes: (i) mudanças físicas, (ii) mudanças lógicas, (iii) mudanças estruturais e (iv) mudanças comportamentais (Chiavenato 1996; Ceribeli & Merlo, 2013). Neste contexto em particular e tendo em conta a literatura estudada, é possível afirmar que a mudança ocorrida na NAOS Portugal foi uma mudança estrutural, uma vez que esteve relacionada com estruturas de cargos e níveis hierárquicos (Chiavenato 1996; Ceribeli & Merlo, 2013). Esta questão confirma-se ainda através da análise à entrevista exploratória feita a Margarida Passos (ver anexo A) onde a mesma mencionou que houve uma mudança de estruturas, processos e métodos de trabalho e que isso fez com que “as pessoas viessem vêm trabalhar mais leves e aliviadas, não só em termos de ambiente e igualdade entre os colaboradores, como em termos de implantação de estratégias e visão futura de cada um e da NAOS”.

Depois de ter sido contextualizada a forma como a mudança foi efetuada na NAOS Portugal através da triangulação das informações resultantes da análise documental, das entrevistas exploratórias e das entrevistas primárias, é essencial perceber se o modelo, proposto por Kotter, em 1996, relativo à forma como se aplica uma mudança tem aplicabilidade e veracidade no caso em estudo.

Como estudado anteriormente, o modelo de Kotter tem origem na teoria de Kurt Lewin (Robbins & Judge, 2014) onde o autor admitia que para prever o comportamento na mudança era preciso explicar a interdependência entre as pessoas e o seu ambiente (Hartge et al., 2019). Seguindo esta mesma premissa, John Kotter desenvolveu um modelo de mudança,

baseado no plano de três passos de Lewin, transformando-o numa abordagem mais detalhada (Robbins & Judge, 2014). Assim, começou por perceber quais os erros mais comuns cometidos pelos líderes no momento de iniciar uma mudança organizacional e trabalhar a sua teoria com base nesses mesmos erros (Robbins & Judge, 2014). Ainda que este modelo de Kotter tenha sido alicerçado sobre oito passos, neste estudo, a investigadora apenas analisará três por serem os que permitem avaliar a investigação e encontrar uma resposta para a questão de investigação:

i) Aumentar a urgência através de uma razão convincente para que a mudança seja necessária.

Como explicado acima, a mudança de CEO da NAOS Portugal aconteceu porque a pessoa que ocupava o cargo anteriormente foi trabalhar para outra empresa (Célia Lopes – ver anexo B). Segundo Rui Santos (ver anexo H) esta mudança foi comunicada diretamente pelo ex-CEO da empresa “numa reunião de ciclo que tivemos em Cascais onde ele disse à grande maioria”.

O facto de os colaboradores terem conhecimento de que uma pessoa com o nível hierárquico mais elevado da empresa vai embora cria, de imediato, uma razão convincente e até urgente para que a mudança seja necessária.

No entanto, para os decisores da NAOS Portugal, esta foi uma mudança que já era aguardada há algum tempo. “Todos ansiavam por uma boa mudança”, referiu Margarida Passos (ver anexo A) na entrevista exploratória. A confirmar esta generalização realizada pelo membro de recursos humanos da empresa, também Joana Pinto, *Head Digital* (ver anexo F), demonstrou esta vontade de “ter finalmente alguém para nos dar uma direção, um sentido”.

De uma forma um pouco mais discreta, Rui Santos (ver anexo H) declarou o seu agrado para com a escolha da nova diretora geral da organização referindo que foi “tudo alinhado e feito com calma, escolheu-se a pessoa certa para o sítio certo e para o que precisa de ser feito”.

- ii) Formar uma equipa com poder suficiente para liderar a mudança.

De acordo com Sobrinho & Glăveanu (2017), os sistemas hierárquicos de uma organização podem ser utilizados para promover diversas mudanças sendo que, eles próprios também podem passar pela mudança. No caso, uma mudança informal de hierarquia pode afetar diversos processos na organização como a criatividade, a gestão de conflito, a satisfação e desempenho da mesma (Evans & Sanner, 2021).

Como já destacado, uma das primeiras mudanças feitas pela Célia Lopes aquando da sua chegada foi a construção de um sistema hierárquico de uma equipa de gestão e de decisores que estivesse alinhado com a sua visão e estilo de liderança. “Para mim aqui não existe autocracia nem uma liderança *top down*. Depois de algumas pessoas se terem ido embora – as que não se identificavam com este tipo de liderança – as pessoas que foram seleccionadas apenas foram escolhidas por esta razão” (Célia Lopes – ver anexo B).

Ainda Célia (ver anexo B) referiu, durante a entrevista, que um dos focos na mudança era “empoderar o time de liderança para que eles tenham autonomia para gerenciar seus times e tomar decisões. Agora eu tenho um time coeso, que se comunica bem e trabalha em sinergia e com leveza e bom humor”.

A forma como os decisores foram respondendo às questões feitas nas entrevistas primárias prova que este estilo de liderança estabelecido por Célia contagiou a equipa e a tornou muito mais humana, próxima e atenta (Inês Espada – ver anexo J; Joana Soares – ver anexo E).

- iii) Reforçar a mudança demonstrando a relação entre novos comportamentos e sucesso organizacional tornando-a douradora alterando, assim, a cultura organizacional.

Inevitavelmente, a chegada da Célia gerou uma mudança na cultura organizacional da empresa que, segundo Margarida Passos (ver anexo A) “tem valores muito fortes, mas transparentes”. A mesma assume que “neste momento, tem um bom ambiente, há união e mais igualdade entre todos os colaboradores, os comportamentos e valores desejados, quase sempre, são tidos em conta empresa”.

Joana Soares (ver anexo E), como parte integrante do management board destaca que a organização está a “trabalhar nesse sentido quer pelos procedimentos quer pelas mudanças organizacionais que estamos a implementar”.

Uma das mudanças que aconteceu com a chegada da Célia à NAOS Portugal, foi a criação de um grupo de *WhatsApp* com todos os colaboradores da organização do país (Célia Lopes – ver anexo B): “Criámos um grande grupo no *WhatsApp* com toda a gente para garantirmos que todos vêem o que está a acontecer. Quisemos destruir as barreiras e ser um pouco mais unidos. A primeira coisa a fazer era mesmo derrubar estas barreiras, fazer com que as percebessem qual a sua importância”. Esta pequena mudança revelou-se muito grande e diversos entrevistados fizeram referência a este mesmo grupo como uma ferramenta de comunicação onde toda a gente pode “partilhar coisas boas e bonitas” (Joana Soares – ver anexo E; Joana Pinto – ver anexo F).

#### **Variável 4. Resistência à Mudança**

O modelo que fundamentou a variável número quatro da presente dissertação foi um plano, construído por Robbins & Judge (2014) que revelava e tentava explicar as principais razões para a resistência à mudança.

A resistência à mudança, como sabemos, é um fenómeno comum nas organizações (Motta, 1997; Silva & Vergara, 2003) que resulta da tendência de um ou mais indivíduos se oporem a uma força social e que tem como objetivo conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio inerente a um processo de mudança (Lewin, 1952). Pesquisas anteriores revelam que este fenómeno tende a dificultar o processo de adaptação e o progresso dentro da organização (Robbins, 2004) e acaba, por vezes, por impedir a concretização de algumas mudanças (Motta, 1997).

No caso da NAOS Portugal e tendo em conta a análise realizada às dez entrevistas estruturadas realizadas para a recolha de dados primários, a resistência à mudança não foi validada, no sentido, em que não houve uma única resposta que demonstrasse indícios da

presença deste fenómeno. Pelo contrário, Margarida Passos (ver anexo A), revelou até na entrevista exploratória que a mudança foi muito boa e “que já era altura de mudar”. Ainda Joana Pinto (ver anexo F) destacou que o seu departamento tem tido muito apoio e que “finalmente, sinto que estou a crescer na minha equipa”.

Célia Lopes (ver anexo B) revelou, no entanto, que um dos seus maiores desafios iniciais foi a gestão do medo e da desconfiança para com o que era novo. Explicou que a realidade do país era pouco estável, devido ao contexto da pandemia de Covid-19, da inflação, da instabilidade económica e da guerra e que isso fez com que, num primeiro momento as pessoas receassem a novidade. Ainda assim, destacou que “as pessoas perceberam rapidamente que eu estava dentro de tudo. As pessoas confirmam muito rápido. Eu trouxe o que a organização necessitava naquele momento, calma e tranquilidade”.

Também António Piedade (ver anexo D) destacou que havia uma consciência sobre este tema e que “há muitas pessoas que têm os tais *Switching Costs*, ou seja, os entraves à mudança, os custos de mudança não gostam de ter uma mente aberta, etc.” Mas explicou também que “temos de evoluir e se ficarmos parados, vamos basicamente morrer como empresas, como desenvolvimento, portanto, continuamos em mudança e eu espero que continuemos sempre”.

Ainda que mais nenhum decisor tenha referido esta questão, a investigadora considerou relevante ter em consideração as palavras de Célia Lopes e destacar que, tendo em conta a revisão da literatura feita, o medo e a desconfiança são características inerentes às pessoas e acabam por ser uma resposta psicológica à mudança (Chiavenato, 1996). Também Miguel et al. (2014) referiu que estes eram dos obstáculos mais comuns na gestão da mudança. Por esta razão, fazem parte do nível individual da teoria estudada por Robbins & Judge (2014).

Uma das questões importantes a destacar é que a desconfiança relativamente a uma mudança surge devido a fatores como o facto de a informação ser dada fora do *timing*, o que faz com que aumente a incerteza e a ansiedade relacionadas a este acontecimento (Tucker et al., 2013). Ainda que não seja unânime, existem entrevistados na presente investigação que revelaram que um ponto que melhorariam na comunicação interna da mudança seria a maior

rapidez na comunicação e operacionalização de tudo (Rui Santos – ver anexo H; Joana Soares – ver anexo E; Bárbara Freire – ver anexo I; Mariana Nazaré – ver anexo K).

No entanto, como explicado, estes elementos percebem que o período foi conturbado e que não houve hipótese de acelerar o processo mais do que foi feito, explicando até que “isto tem muito a ver com o facto de termos começado a correr atrás do prejuízo e agora temos que implementar uma série de ferramentas e uma série de coisas” (Joana Soares – ver anexo E).

Realizada a análise individual de cada variável do estudo, urge, agora, realizar uma análise integrada e reflexiva das mesmas, permitindo, assim, que seja dada uma resposta global à questão de investigação: «Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?».

Retomando a pertinência da tabela 6 que analisa o construto metodológico sustentado em diversos autores e que foi estruturante para a realização e organização das entrevistas, a investigadora irá começar por focar, primeiro, aspetos relativos à comunicação interna, seguidos da liderança transformacional, passando para a mudança organizacional e terminando com os fatores de resistência à mudança.

Relativamente às práticas de comunicação interna aplicadas ao contexto da mudança da NAOS Portugal, existe uma noção de contributo e entendimento dos colaboradores (Barton, 2014) face à às suas funções e tarefas. Isto acontece exatamente porque uma das principais mudanças ocorridas foi a distribuição e a organização das tarefas por departamentos (Célia Lopes – ver anexo B; João Sousa – ver anexo M). No entanto, é de notar que dois dos entrevistados mencionaram que, atualmente, as tarefas não são tão claras assim e que por vezes andam “algum tempo a tentar perceber com quem deveremos comunicar para determinado assunto” (Luís Farias – ver anexo L; Mariana Nazaré – ver anexo K).

Ainda sobre a comunicação interna e as diversas técnicas apresentadas pelos autores na revisão de literatura desta investigação, também elas foram todas validadas através das respostas retiradas quer das entrevistas exploratórias, como das entrevistas primárias. Como

Barton (2014) refere, as técnicas de comunicação interna são o que dita o sucesso da organização num todo e, neste caso, podemos comprovar o sucesso da mudança relativamente às técnicas utilizadas no processo.

Quando passamos para a análise da liderança transformacional, é possível confirmar, segundo a teoria de Bass & Avolio (2004), que a perceção dos decisores no que diz respeito ao ambiente gerado pelo tipo de liderança exercido na organização é unânime. Analisando as quatro características apresentadas pelos autores, a investigadora certifica-se que este ambiente é positivo, saudável e que garante *work life balance* a toda a organização (Joana Soares – ver anexo E).

No que diz respeito ao cerne da investigação em curso – a mudança organizacional – também são confirmados três dos oito pressupostos apresentados por Kotter (Robbins & Judge, 2014) no que se refere aos passos para que uma mudança seja efetuada com o mínimo de erros e falhas possível.

Finalmente, tendo em conta o modelo de Robbins & Judge (2014) sobre a definição e razões para a resistência à mudança, apenas foi detetada uma razão – o medo e a insegurança. Esta mesma razão foi apenas apontada pela CEO da NAOS Portugal, Célia Lopes (ver anexo B) e não por nenhum dos entrevistados, pelo que, a partir do ponto de vista dos decisores não pôde ser validada. Não é possível referir que não houve resistência há mudança, uma vez que essa questão deveria ser colocada diretamente aos colaboradores. No entanto, da perspectiva dos decisores – amostra em análise para a investigação em curso – esta resistência não existiu e, pelo contrário, “todos ansiavam por uma boa mudança” (Margarida Passos – ver anexo A).

Deste modo e após realizada a análise integrada e reflexiva é possível responder à questão de investigação da presente dissertação: «Os decisores da NAOS Portugal avaliam de forma positiva o processo de mudança definido pela nova liderança?». De facto, existe uma satisfação geral no que respeita à determinação das funções e tarefas de cada um e na forma como a mudança foi feita através de técnicas de comunicação interna sustentadas em diversos autores. Este processo de mudança definido pela nova liderança foi aceite por todos

e acabou por tornar a equipa mais coesa, próxima e unida. Ainda que o processo tenha tido altos e baixos, este resultado demonstra um total sucesso no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal e uma confiança plena na nova liderança.

Face à questão de investigação, a mesma pode ser positivamente respondida, confirmando assim que a comunicação interna teve, de facto, um papel estratégico e positivo no processo de mudança em estudo: a mudança de CEO da NAOS Portugal.

## Conclusão

Terminada a apresentação, análise e reflexão dos resultados da presente investigação, torna-se agora pertinente expor algumas linhas conclusivas, tendo em conta os dois principais eixos do estudo – mudança e comunicação interna – estudados através de quatro diferentes perspetivas e variáveis. Foi a interligação destas mesmas variáveis presentes no construto metodológico que permitiram que a investigadora pudesse encontrar uma contribuição positiva para a área de investigação e responder à questão de investigação.

Ao longo desta investigação foi, deste modo, possível verificar que as mudanças são uma constante no universo das organizações e que as mesmas podem apresentar diversos níveis de complexidade (Zorn et al., 2000; Tucker et al., 2013; Bell, 2014; Robbins & Judge, 2014). A forma como a equipa de comunicação interna gere estas mudanças é um dos principais indicadores para o sucesso, ou não, de uma mudança (Grunig, 1992; Barton, 2014; Men, 2014b; Verčič, 2021).

No decorrer da presente dissertação, a investigadora procurou estudar o papel estratégico da comunicação interna no fenómeno da mudança organizacional da NAOS Portugal. Para isto, foi desenvolvido um enquadramento teórico que teve como principais alicerces as temáticas de organização, mudança organizacional e comunicação interna. A partir desta revisão da literatura, a investigadora definiu um construto metodológico ancorado a quatro diferentes teorias e modelos de autores relevantes para a área que lhe permitiu preparar um guião estruturado a aplicar posteriormente em dez entrevistas primárias realizadas a membros decisores da organização.

No caso da NAOS Portugal, estas entrevistas e a triangulação de resultados das mesmas com a teoria e os dados exploratórios permitiram à investigadora verificar o papel decisivo da comunicação interna para o sucesso da mudança de CEO.

Neste sentido, o enquadramento teórico e o estudo realizado revelaram que existe uma unanimidade no reconhecimento das funções dos decisores da organização como impulsionadores do bom funcionamento da mesma e que a comunicação interna se tornou o aliado irrepreensível para a mudança de hábitos organizacionais positivos para o bem-estar

laboral (Kotter, 1996). Isto confirmou-se na investigação também depois de os decisores da NAOS Portugal concordarem que a comunicação interna promovia e fomentava novas e melhores formas de realizar as tarefas de forma autónoma (Bass & Avolio, 2004).

A visão de líder que Célia Lopes trouxe enquanto CEO da organização e a forma como a mesma tentou passar esta mesma visão para os decisores da empresa que são, também eles, líderes das suas próprias equipas revelaram-se essenciais para o sucesso na mudança de CEO da NAOS Portugal. As características mais valorizadas no estilo de liderança transformacional foram, sem dúvida, a honestidade, a humildade e a transparência. Características estas que permitiram uma aceitação mais leve a toda a mudança.

Mantém-se, paralelamente, clara a ideia de que é através de uma comunicação objetiva e próxima das equipas que é possível tornar um processo por vezes tão moroso como uma mudança em algo que pode realmente motivá-las e trazer-lhes expectativas, fazendo-lhes repensar abordagens e, em conjunto definir estratégias.

No entanto, ainda que os resultados qualitativos gerais da presente investigação tenham sido positivos, inclusive face à questão de investigação, é importante que a NAOS Portugal clarifique as tarefas atuais dos seus decisores de forma a diminuir o risco de que sejam feitas comunicações fora do tempo ou para equipas e pessoas que não as devam receber. Para além disto, uma das poucas críticas realizadas a todo o processo de mudança de CEO foram os *timings* e a falta de rapidez na mesma. Ainda assim, esta foi uma crítica apontada com a ressalva de que existe uma consciência geral de que era difícil ter acelerado mais ainda o processo, tendo em conta o momento que se vivia.

O estudo do contributo da comunicação interna numa mudança estrutural de uma organização desta dimensão revelou-se um desafio pertinente para o alcance de pistas sobre como potenciar determinados aspetos organizacionais para se chegar aos resultados pretendidos. A NAOS Portugal apresenta uma organização e estrutura muito alinhada com o Grupo NAOS Global no que respeita aos valores, missão, cultura e até mesmo ao próprio estilo de liderança. A estratégia da organização está bem definida e estes foram os fatores

pela qual, em primeira instância, a investigadora a escolheu como caso em estudo, atribuindo-lhe um perfil diferenciador de outras organizações.

Torna-se, então, extremamente relevante que a academia continue a estudar as mudanças organizacionais e a forma como as mesmas são comunicadas internamente de modo a acompanhar os paradigmas que vão surgindo com a evolução dos tempos. É também importante, para a NAOS Portugal, refletir sobre os maiores desafios desta mudança para que, num futuro, todos os processos se tornem mais automáticos e fáceis para todas as partes envolvidas. A organização em estudo deve, portanto, continuar a focar-se nas estratégias de comunicação interna já implementadas e procurar sempre melhorá-las, uma vez que é delas que depende, em muito, o seu sucesso interno (e por sua vez, externo). Apenas desta forma será possível continuar a avaliar, de forma positiva, um processo de mudança como comprovado na questão de investigação que norteou este estudo.

Em suma, a presente dissertação gerou uma enorme riqueza de informações que foram expostas e refletidas e que permitiram à investigadora destacar diversas pistas futuras de investigação apresentadas abaixo:

- i) Realizar um inquérito por questionário junto de todos os colaboradores da NAOS Portugal;
- ii) Aproveitar os resultados obtidos com os elementos decisores da NAOS Portugal e compará-los com a NAOS de outro país que tenha passado pelo mesmo processo;
- iii) Perceber quais seriam os próximos passos da estratégia de comunicação interna relativamente a esta mudança e, a partir daí, desenvolver novas investigações;
- iv) Realizar estudos similares junto de outras organizações que apresentem igualmente processos de mudança dos seus CEO e/ou outras vias de transformação organizacional.

Num contexto de natural evolução e crescimento e, apesar de todos os constrangimentos que uma mudança estrutural pode acarretar, a NAOS Portugal reúne todas as condições para, internamente, continuar a fomentar uma cultura organizacional positiva alinhada com os valores, durante as próximas décadas.

## Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), pp. 333-342.
- Afrianty, T. W. (2020). Are Leaders Born Or Made?: A Point Of View. *Jurnal Penelitian*, 5(1), pp. 17-23.
- Ahmad, Z., Ahmad, Z., Ahmed, I. & Nawaz, M. M. (2010). Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 214-222. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p214>.
- Akintaro, A., A., & Shonubi, A., O. (2016). The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(3). DOI: 10.18535/ijsshi/v3i3.01
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Andrade, R. & Vilas Boas, A. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Andriani, S., Kesumawati, N. & Kristiawan, M. (2018). The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Appelbaum, S., Profka, E., Depta, A. & Petrynski, B. (2018). Impact of business model change on organizational success. *Industrial and Commercial Training*. 50(3).
- Argenti, P. (2007) *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Argenti, P. A. (1997). Dialogue. *Management Communication Quarterly*, 11(2). DOI: 10.1177/0893318997112006.

Armstrong, M. (2019). *How to Manage People: Fast, Effective Management Skills that Really Get Result* (4ª ed.). Kogan Page.

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J.-L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 7(704), pp. 1-9.

Ávila, L. V. & Stecca, J. P. (2015). *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico.

Barkley, K. (2013). *Workplace Communication* (1ª ed.). England: Paperback.

Barton, P. (2014). *Maximizing Internal Communication* (1ª ed.). Cork: BookBaby.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3ª ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.

Bell, J. (2010). *Doing your research project: A guide for first-time researchers in education, health and social science* (5ª ed.). London: McGraw-Hill.

Bell, S. (2014). *Dealing with Resistance to Change*. [Internet] Disponível em: <https://www.insights.com/media/1089/dealing-with-resistance-to-change.pdf> [Consult. 16 de julho de 2022].

Bilhim, J. (2013). Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do Estado: o caso da meritocracia. *Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica*, 5(2), 205-227.

Boerma M., Coyle E. A., Dietrich, M. A., Dintzner M. R., Drayton, S. J., Early, J. L., Edginton, A. N., Horlen, C. K., Kirkwood, C. K., Lin, A. Y. F., Rager, M. L., Shah-Manek, B., Welch, A. C. & Williams, N. T. (2017). Point/Counterpoint: Are Outstanding Leaders Born or Made? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3), pp. 58.

Booth, W. C., Colomb, G. G., Williams, J. M., Bizup, J. & Fitzgerald, W. T. (2016). *The craft of Research* (4ª ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), pp. 27-40.
- Brandão, N. G. & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intraempreendedorismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da Globalização*. Lisboa: Escolar Editora, pp. 149-160.
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. DOI: 10.14195/2183-5462\_36.
- Bridges, W. & Bridges, S. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (3<sup>a</sup> ed.). Philadelphia: Da Capo Press/Perseus.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4<sup>a</sup> ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5<sup>a</sup> ed.). London: Oxford University Press.
- Busetto, L., Wick, W. & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(14), pp. 1-10.
- Buzza, J. S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 15-20. DOI: 10.15640/jhrmlsv5n2a3.
- Cady, S. H., Wheeler, J. V., DeWolf, J., Brodke, M. (2011). Mission, Vision, and Values: What Do They Say? *Organization Development Journal*, 29(1), 63-78.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3<sup>a</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campenhoudt, L. V., Marquet, J. & Quivy, R. (2017). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales* (4<sup>a</sup> ed.). França: Dunod.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

- Cascio, W. (1993). Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? *The Executive*, 7(1), pp. 95-104.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 349-375.
- Ceribeli, H. B. & Merlo, E. M. (2013). Mudança Organizacional: Um estudo multicase. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(2), 134-154.
- Chad, P. (2016). Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(4), pp. 327-350.
- Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(2), pp. 139-148.
- Chiavenato, I. (1996). Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações (4ª ed.). São Paulo: Manole.
- Chiavenato, I. (1997). Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração (5ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: a field study. *Journal of Business Communication*, 30 (1), 7-30. DOI: 10.1177/002194369303000101.
- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79, pp. 67-76.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Čuček, M. & Kač, S. M. (2020). Organizational Culture in Logistics Sector and its Relation to Employee Satisfaction. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), pp. 165-180.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão (1ª ed.). Editora RH.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). Qualitative research methods in public relations and marketing communications. New York: Routledge.
- Deetz, S. A., Tracy, S. J., & Simpson, J. L. (1999). Leading organizations through transition: Communication and cultural change. New York: Sage Publications.
- Denscombe, M. (2010). The good research guide for small-scale social research projects (4ª ed.). UK: McGraw-Hill Education.
- Dicionário da Língua Portuguesa (Vols.) (2011). Lisboa: Porto Editora.
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea (1 volume.) (2001). Lisboa: Verbo.
- Dimitri, B., Cameron, D., Smith, B. J. (2016). Organizational change theory: implications for health promotion practice. *Health Promotion International*, 31(1), pp. 231–241.
- Dixon, G., Mercado, A. & Knowles, B. (2013). Followers and Generations in the workplace. *Engineering Management Journal*, 25 (4), 62-72.
- Dlouhy, K. & Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resources Management*, 60(3), pp. 435– 454.
- Dovidio, J., Kawakami, K. & Gaertner, S. (2000). Reducing Intergroup Conflict: From Superordinate Goals to Decategorization, Recategorization, and Mutual Differentiation. *Group Dynamics Theory Research and Practice*, 4(1), 98-114.

- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). *Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement*. Bloomington, IN: National Educational Service.
- Eatwell, J. & Taylor, L. (2000). *Global Finance at Risk: The Case for International Regulation*. New York: The New Press.
- Evans, K., & Sanner, B. (2021). Informal Hierarchy Strength Changes and Their Effect on Performance. *Group & Organization Management*, 47(5), pp. 1042-1081.
- Fachada, M. O. (1998). *Psicologia das Relações interpessoais* (2º ed.). Rumo Lda.
- Farrukh, M., Ying, C. & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1).
- FitzPatrick, L. & Valskov, K. (2014). *Internal Communications: A Manual for Practitioners* (1ª ed.). London: Kogan Page Limited.
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização* (3ª ed.). Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. & Moscarola. (2000). O Método de Pesquisa Survey. *Revista de Administração de São Paulo*, 35(3), pp. 105-112.
- García-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Verdú-Jover, A. J. (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication*, 61(1), 150–177. DOI: 10.1111/j.1460-2466.2010.01530.x.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, G. & Athaydes, A. (2017). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: dos fundamentos às práticas. Liderança, Inovação e Empreendedorismo*. LabCom Books.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1ª ed.). England: Routledge.

- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117- 158). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gurley, D. (2014). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2).
- Hartge T, Callahan T, & King C. (2019). Leaders' Behaviors During Radical Change Processes: Subordinates' Perceptions of How Well Leader Behaviors Communicate Change. *International Journal of Business Communication*, 56(1), pp. 100-121.
- Harzing, A. & Hofstede, G. (1996). Planned Change in Organizations: The Influence of National Culture. *Research in the Sociology of Organizations*, 14, pp. 297-340.
- Heath, R. L., Johansen, W. & Bowen, S. A. (2018). Mission and Vision. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*.
- Heyns, M. M. & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 1-10.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holden, P. (2004). *Marketing Communications in the Pharmaceutical Industry* (1ª ed.). CRC Press.
- Ilharco, F. (2013). *Mourinho: Liderança, Trabalho em equipa e Excelência profissional*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Iverson, R. D. (1996) Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), pp. 122-149.
- Jackson R. L., Drummond, D. K. & Camara, S. (2007). What Is Qualitative Research? *Qualitative Research Reports in Communication*, 8(1), pp. 21-28.

- Jian, G. (2007). Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change: A Process Model. *Management Communication Quarterly*, 21, pp. 5-28.
- Johnston, M. P. (2017). Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3, 619-626.
- Joseph, A., Gupta, S. Wang, Y. & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, pp. 709-723.
- Kalmanovich-Cohen, H., Pearsall, M. J. & Christian, J. S. (2018). The effects of leadership change on team escalation of commitment. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 597-608.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kaufman, R. (2008). A practical Definition of Ethics for Truly Strategic Planning in Higher Education. *New Directions for Higher Education*, 142, 9-15.
- Keyton, J. (2017). Communication in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526.
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 18, 1-10.
- Khan, J. (2008) *Research Methodology* (1<sup>a</sup> ed.). New Delhi: APH Publishing.
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R. & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125. DOI: 10.1016/j.smr.2018.04.003.
- Knapik, J. (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: Ibpex.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98.
- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology – A Step-by-step guide for beginners* (5<sup>a</sup> ed.). Australia: SAGE.

- Kumar, S., Massie, C. & Dumonceaux, M. D. (2006). Comparative innovative business strategies of major players in cosmetic industry. *Industrial Management & Data Systems*, 106(3), 285–306. DOI:10.1108/02635570610653461.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1992). Metodologia do Trabalho Científico (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lapoint, P. & Liprie-Spence, A. (2017). Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5), 118-128.
- Leisinger, K. M. (2012). The corporate social responsibility of the pharmaceutical industry: Idealism without illusion and realism without resignation. *Journal of Communication Management*, 16(4), 315-331.
- Li, J., 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 Relations Review*, 47(1), pp. 1-11.
- Lopes, C. (2023). Documentação enviada pela CEO da NAOS Portugal à investigadora no dia 24.08.2023.
- Madureira, M. (1990). Introdução à Gestão. Lisboa: Editora Dom Quixote.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. DOI: 10.1177/0268580920912970.
- Mansor, Z. D., Mun, C. P., Farhana, B. S. N. & Tarmizi, W. (2017). Influence of Transformational Leadership Style on Employee Engagement among Gen Y. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 11(1), 161-165. DOI: 10.5281/zenodo.10.5281/zenodo.1339776.
- Marceau, G. (2012). Risk management and Organizational Communication: Two Cases in the Pharmaceutical Industry. *International Journal of Business*, 17(4), 326-341
- Marras, J. P. (2017). Gestão estratégica de pessoas. Editora Saraiva Educação SA.

- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp. 57–75.
- Martínez, C., Skeet, A. G. & Sasia, P. M. (2021). Managing organizational ethics: How ethics becomes pervasive within organizations. *Bus Horiz*, 64(1), 83-92.
- McClellan, J. G. (2020). Organizational Culture, Discipline, and the Politics of Self: Transformation Through Responsive Conversation. *International Journal of Business Communication*, 58(2), pp. 152–168.
- McCusker, K. & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), pp. 537-542.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: What role do generational differences play? *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), pp. 524–547.
- Men, L. R. (2014b): Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. DOI:10.1177/0893318914524536.
- Men, L. R. (2015): The internal communication role of the chief frontline officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41(4), 461-471. DOI: 10.1016/j.pubrev.2015.06.021.
- Men, L. R. (2014a). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. DOI: 10.1080/1062726X.2014.908719.
- Men, L. R., Yue, C. A. & Liu, Y. (2020). Vision, passion, and care: The Impact of Charismatic Executive Leadership Communication on Employee Trust and Support for Organizational Change. *Public Relations Review*, 46(3), pp. 1-12.
- Miao, C., Humphrey, R. & Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 679-690.

- Miguel, A., Rocha, A & Röhrich, O. (2014). Gestão Emocional de Equipas Em Ambiente de Projeto. FCA: Lisboa.
- Mishra, N., Sharma, N., & Kamalanabhan, T. J. (2016). Is Internal Communication Important for Sport Commitment: Survey of Indian Cricket Players. *Communication & Sport*, 4(2), 212–239. DOI: 10.1177/2167479515572810.
- Moeller, M., Maley, J., Harvey, M & Dabic, M. (2016). People management and innovation in emerging market multinationals: A competency-based framework. *Journal of Management Development*, 35, pp. 530-548.
- Moss, D., A., & Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4, 131-140. DOI: 10.1080/135272698345807
- Motta, P. R. (1997). Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar (1ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nana, S., Tobias-Mamina, R., Chilya, N., & Maziriri, E. T. (2019). The impact of corporate rebranding on brand equity and firm performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), pp. 93-102.
- NAOS (S.D.a) A Nossa Missão - O Fundador. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-missao/o-fundador/>.
- NAOS (S.D.b) A Nossa Missão - A História. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-missao/a-historia/>.
- NAOS (S.D.c) A Nossa Missão - A Missão. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-missao/a-missao-the-mission/>.
- NAOS (S.D.d) A Nossa Missão - A Visão. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-missao/a-visao/>.
- NAOS (S.D.e) A Nossa Abordagem – Ecobiologia. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-abordagem/ecobiologia/>.

NAOS (S.D.f) A Nossa Abordagem – Fabricado em França. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-abordagem/fabricado-em-franca/>.

NAOS (S.D.g) As Nossas Actividades e as Nossas Marcas – A nossa presença internacional. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/a-nossa-abordagem/fabricado-em-franca/>.

NAOS (S.D.h) As Nossas Actividades e as Nossas Marcas – As nossas Marcas. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em <https://naos.com/pt/as-nossas-actividades-e-as-nossas-marcas/as-nossas-marcas/>.

Nascimento, V., Dos Santos, R., & Oliveira, M. (2018). Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 8(3), pp. 413-430.

Nawaz, Z. A. K. D. A. & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), pp. 1-7.

Njagi, L. K. (2012). Relationship between Social Capital and Employee Promotion. *International Journal of Business and Commerce*, 1(10), pp. 01-13.

Oertel, S. & Thommes, K. (2018) History as a Source of Organizational Identity Creation. *Organization Studies*, 39(12), 1709-1731.

Olsen, A. & Whalen, M. (2009). Public perceptions of the pharmaceutical industry and drug safety: implications for the pharmacovigilance professional and the culture of safety. *Drug Safe*, 32(10), 805–810. DOI: 10.2165/11316620-000000000-00000.

Paine, K. D. (2011). Measure what matters online: Easy-to-use tools for measuring online conversations, sentiment, and influence. John Wiley & Sons.

Panigrahi, A., Aware, K. & Patil, A. (2018). Application of Integrated Marketing Communication in Pharmaceutical Industry. *Journal of Management Research and Analysis*, 5(2), 133-139. DOI: 10.18231/2394-2770.2018.0021.

- Park, N. K., K. & Lee, J. (2015). The Hierarchy Myopia of Organizational Learning. *Seoul Journal of Business*, 21(2), pp. 71-104.
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), pp. 1766–1792.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2008). Manual de Investigação em Ciências Sociais (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Raposo, A. & Civicus (2017). Comunicação e organizações da sociedade civil: conhecimento e reconhecimento. *Plataforma Portuguesa das ONGD e ESCS-IPL*, 89-111.
- Rashid, A. Z., Sambasivan, M. & Rahman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), pp. 161-179.
- Rees, G. & French, R. (2016). Leading, managing and developing people (5ª ed.). CIPD Publications.
- Ribeiro, A. D. L. (2017). Gestão de pessoas. Editora Saraiva Educação SA.
- Ricoeur, P. (1991). Narrative Identity. *Philosophy Today*, 35(1), 73-81.
- Robbins, S. P. (2004) Fundamentos do comportamento organizacional (7ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2014). Essentials of Organizational Behaviour. New Jersey: Pearson.
- Rowe, W. G. (2002). Liderança Estratégica e Criação de Valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), pp. 7-19.
- Ruão, T. (2015). Identidade Organizacional, gestão e simbolismo. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da Globalização*, 149-160. Lisboa: Escolar Editora.

- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. DOI: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016.
- Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Newcastle upon Tyne: Sage.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>a</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scherer, F. M. (2000). Handbook of Health Economics: The pharmaceutical industry, 1297–1336. DOI:10.1016/s1574-0064(00)80038-4.
- Schoonveld, E. (2015). The price of global health: Drug pricing strategies to balance patient access and funding of innovation. *American Journal of Law & Medicine*, 41(2-3), 319-348.
- Sekerka, L. E., Comer, D. R. & Godwin, L. R. (2014). Positive Organizational Ethics: Cultivating and Sustaining Moral Performance. *Journal of Business Ethics*, 119, 435–444.
- Seyranian, V. (2014). Social identity framing communication strategies for mobilizing social change. *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp. 468-486.
- Silva, J. R. G. & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), pp. 10-21.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods* (1<sup>a</sup> ed.). New Delhi: SAGE Publications.
- Smith, M. E. (2002), Success rates for different types of organizational change. *Performance Improvement*, 41(1), pp. 26-33.
- Sobrinho, A. B. F. & Glăveanu, V. P. (2017). Creativity, communicability and organizational culture: An introduction to the study of hierarchy as both a facilitator and constraint in organizational change. *Creativity. Theories–Research-Applications*, 4(2), pp. 178-197.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. 2<sup>a</sup> edi. Lisboa: Pactor.

Souza, J., Kantorski, L. P., & Luis, M. A. V. (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25(2), pp. 221-228.

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), pp. 250–260.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. (1<sup>a</sup> ed.). California: Sage.

Stovel, M. & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), pp. 303-322.

Sy, T., Horton, C. & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emoticons. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.

Tachizawa, T. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV.

Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (33-48). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tench, R & Yeomans L. (2006) “Public Relations origins: definition and history”. In Tench, R & Yeomans L. ed. *Exploring Public Relations*, Prentice Hall, pp. 2-17.

Tench, R., Verčič, D., Zerfass, A., Moreno A. & Verhoeven P. (2017). *Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications* (1<sup>a</sup> ed.). Palgrave.

Theaker, A. (2013). “What do PR practioners do?”. In Theaker A. & Yaxley, H. ed. *The Public Relations Strategic Toolkit*, Routledge, pp. 16-27.

Tomic, Z., Lasic, D. & Tonic, T. (2010). Public Relations in Healthcare. *Materia Socio Medica*, 22(1), 25-27.

Traynowicz, L., Ekachai, D. & Parkinson, M. G. (2004). Public relations in the health care industry. In *Handbook of Public Relations*. SAGE.

- Tucker, D. A., Yeow P. & Viki G.T. (2013). Communicating During Organizational Change Using Social Accounts: The Importance of Ideological Accounts. *Management Communication Quarterly*, 27(2), pp. 184-209.
- Uhl-Biena, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29, pp. 89-104.
- Varnum, M. E. W. & Grossmann, I. (2017). Cultural Change: The How and the Why. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), pp. 956–972.
- Verčič, A. T. & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).
- Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1).
- Walden, J., Jung, E. & Westerman C. (2017). Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Weiss, R.S. (1994) Learning from Strangers: The Art and Methods of Qualitative Interview Studies. New York: The Free Press.
- Wheeler, L. (2008). Kurt Lewin. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(4), pp. 1638-1650.
- Wikipedia (S.D.) Jean-Noel Thorel. Consultado a 14 de março de 2023. Disponível em [https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-No%C3%ABl\\_Thorel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-No%C3%ABl_Thorel).
- Wood, T. (2009). Mudança Organizacional (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Yeomans, L. & FitzPatrick, L. (2017). Exploring Public Relations. London: Pearson Education.
- Yin, R.K. (2013) Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

Yue, C. A., Men, L. R. & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), pp. 169–195.

Zorn, E. T., Page, D., J. & Cheney, G. (2000). Nuts About Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. *Management Communication Quarterly*, 13(4), pp. 515-566.

Zundel, M., Holt, R. & Popp, A. (2016). Using history in the creation of organizational identity. *Management & Organizational History*, 11(2), 211-235.

## **Anexos**

## **Anexo A – Transcrição da entrevista exploratória realizada à responsável de Recursos Humanos da NAOS Portugal: Margarida Passos**

**P1. Há quantos anos trabalha na NAOS Portugal e que função/responsabilidades exerce?**

Trabalho na NAOS Portugal há 4 anos a área dos Recursos Humanos.

**P2. Como define a cultura organizacional da NAOS Portugal?**

A NAOS Portugal tem uma cultura organizacional com valores muito fortes, mas transparentes, identifico-me com as práticas e políticas desenvolvidas. Neste momento, tem um bom ambiente, há união e mais igualdade entre todos os colaboradores, os comportamentos e valores desejados, quase sempre, são tidos em conta empresa.

**P3. Considera que os colaboradores da NAOS Portugal estão motivados?**

Sim, principalmente desde a chegada da última direção com uma visão global e integração das quatro marcas, que foi há pouco mais de 1 ano.

**P4. Considera que colaboradores motivados são também colaboradores mais comprometidos com a organização? Como manter pessoas motivadas atualmente?**

Sim, são mais comprometidos, mas apesar do aumento ainda ser o motivador número 1, não é suficiente por si só. As empresas têm de tentar satisfazer as necessidades de cada um, enquanto um pode querer/precisar de um aumento, outro pode apreciar mais uma tarde livre para poder estar mais com a família, ou horário reduzido ou trabalho remoto. Só se consegue isto, falando com cada colaborador e perceber o que realmente o motiva. É um levantamento que os RH's deveriam fazer anualmente, para o melhor funcionamento da empresa.

**P5. Na sua opinião, considera que a comunicação interna da NAOS Portugal contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Sente que os**

**colaboradores se sentem inseridos na cultura organizacional e se identificam com os valores da empresa?**

Sim, tal como referi no início.

**P6. Como e quando lhe foi comunicada a mudança de CEO da NAOS Portugal?**

Na NAOS Portugal mudámos de direção há pouco mais de um ano, e foi comunicado à empresa pela casa mãe (França) e via *teams*, por questões do COVID, após concurso interno.

**P7. Qual foi o seu papel neste processo de mudança?**

Ao recebermos uma pessoa que já vinha da cultura NAOS (Brasil) o meu papel não foi mais do que tentar integrar da melhor forma que sabia a nova diretora, mostrando os nossos procedimentos internos, hábitos e costumes e o *feedback* dos colaboradores.

**P8. A mudança influenciou ou alterou estruturas, processos e/ou métodos de trabalho? Se sim, a que níveis?**

Sim, a todos os níveis. Posso dizer que atualmente as pessoas vêm trabalhar mais leves e aliviadas, não só em termos de ambiente e igualdade entre os colaboradores, como em termos de implantação de estratégias e visão futura de cada um e da NAOS.

**P9. Considera que esta mudança foi positiva para a organização? Em que medida?**

Sim, colaboradores felizes, empresa eficiente, lucrativa e atrativa.

**P10. Considera que os colaboradores tiveram um papel ativo nesta mudança? Mostraram algum tipo de resistência a esta mudança?**

Sim tiveram um papel muito ativo e todos ansiavam por uma boa mudança.

**P11. Qual foi o feedback recebido por parte dos colaboradores face à mudança?**

Foi muito bom, e que já era altura de mudar.

## **Anexo B – Transcrição da entrevista exploratória à CEO da NAOS Portugal: Célia Lopes**

**P1. A Célia veio para Portugal ser CEO da NAOS Portugal, mas já fazia parte do Grupo NAOS no Brasil, correto? Qual era o seu departamento e que funções exercia?**

Sim. Estou há 9 anos no Grupo NAOS e fui a quarta funcionária no Brasil onde assumi a função de gerente de marketing para a Bioderma. Fui evoluindo e tornei-me diretora de marketing do grupo. Quando vim embora para Portugal, a empresa no Brasil já contava com 140 empregados.

**P2. Foi a Célia que se automeceu para este cargo ou foi eleita?**

No Grupo NAOS global existem oportunidades. Dão sempre oportunidade internamente e fazem o levantamento anualmente de quem está disponível para fazer intercâmbios e mudanças de funções, responsabilidades, etc. São feitas basicamente entrevistas anuais e a Casa Mãe esclarece com as pessoas interessadas se existe ou não abertura para a mobilidade internacional. Nos últimos dois anos fui abrindo esse caminho a mim própria e permiti-me a essa abertura. Abriu a vaga para Portugal e eu candidatei-me. Nesse momento, os recursos humanos internacionais consultam os chefes dos candidatos para perceberem se fará ou não sentido e, no meu caso, o meu chefe no Brasil deu a minha recomendação. Foi um processo seletivo onde houve outros candidatos e na altura perguntaram-me se tinha interesse na vaga e a minha participação foi aceite.

Assim que soube que tinha sido eleita, a 10 de dezembro, comprei o voo para Portugal para conhecer a minha nova equipa. Esta tinha sido uma boa notícia porque já conhecia mais ou menos a cultura e os valores que iria encontrar, mas má, porque estávamos em pleno Covid-19.

Sinto que a NAOS dá muita oportunidade de carreira, até mesmo para mulheres, algo que não se vê em muitas empresas. No ano em que vim para Portugal, ao todo, três mulheres

foram promovidas a diretoras gerais [noutros países], por isso acho que há uma grande valorização das mulheres na liderança da organização.

**P3. Sente que existe uma grande diferença de cultura organizacional, mesmo sendo a mesma empresa, apenas mudando o país?**

Sim, a cultura organizacional e a organização das pessoas é muito diferente. A particularidades dos mercados exige isto. O que existe em comum é a base do que é a NAOS: as relações, os pilares e os valores que se apoiam muito nas mesmas pessoas. O mais diferente que encontrei quando cheguei foi a estrutura, que era completamente diferente do que eu conhecia até então.

**P4. Tendo em conta a realidade atual, sente que os seus colaboradores estão motivados com esta mudança?**

A minha perceção pode ser um pouco enviesada...O objetivo e o tema principal do negócio é engajar, proteger e garantir o bem-estar em primeiro lugar. O Brasil foi o país que recebeu o prémio de melhor engajamento do mundo. Já está muito enraizado nos colaboradores de lá. Foi um pouco o que eu quis assegurar-me que trazia para cá. Uma cultura baseada na valorização das pessoas. E isto foi a virada de chave que ajudou a conectar as pessoas nesta nova fase. Isto melhorou muito a motivação das pessoas e o primeiro indicador são os resultados que têm crescido bastante.

Eu gosto muito de conversas com as chefias e perceber como e onde é que podemos melhorar. Neste momento, vejo a equipa com outro tipo de conexão e engajamento que via quando cheguei.

**P5. Na sua opinião, considera que a comunicação interna teve impacto na forma como foi gerida esta mudança para os colaboradores?**

É normal que as pessoas, por vezes, fiquem com uma preocupação quando falamos de mudança. No caso da NAOS Portugal, o que me quis assegurar foi que estava cá o mais

rapidamente possível. Assim que soube que seria a nova diretora geral da NAOS Portugal, comprei o bilhete e passados dez dias, já estava aqui a reunir com as equipas. Ainda assim, no momento em que soube que fiquei com o cargo, quis fazer logo um *teams* com toda a equipa de Portugal.

Então, basicamente, em termos de *timings* foi mais ou menos assim: inicialmente o diretor regional chamou toda a gente para falar com a equipa via *teams* com a empresa toda de Portugal onde eu fui apresentada e onde aproveitei para lhes mostrar que estava tudo bem e que eu vinha para ajudar. Passados 10 dias estava em Portugal onde me assegurei que fiz uma comunicação com cada um dos líderes de forma direta. O primeiro encontro presencial com a equipa, infelizmente, só aconteceu passados 2 ou 3 meses por causa das restrições que se viviam durante a pandemia. Uns meses depois recebemos em Portugal a visita do CEO do Brasil que acabou por deixar também uma mensagem de calma e tranquilidade à equipa de Portugal.

Basicamente, em trinta dias empacotei a minha vida no Brasil e mudei-me para Portugal com a minha família. Quis garantir que vinha rápido porque ao agir com rapidez queria passar uma mensagem de confiança a toda a equipa.

O fecho do processo de comunicação da mudança foi, para mim, quando Portugal recebeu o seminário internacional da marca – onde recebemos gente de todo o mundo – e quando comemoramos, na mesma data, 10 anos de NAOS Portugal.

**P6. Sente que foi fácil demonstrar a sua visão e fazer com que a sua equipa acreditasse na sua liderança?**

Acho que sim. A mudança que trouxe foi muito grande em termos de organização. Toda a gente mudou quase as suas funções todas. As pessoas ficam felizes quando sabem a importância delas no todo. O quanto elas colaboram na empresa, precisam de se sentir úteis.

A organização não era muito centralizada. Agora todo o mundo é NAOS e todo o mundo trabalha para as 3 marcas. É a lógica do negócio. Havia polarização de marcas e nós propusemos esta nova organização e foi aprovada.

As pessoas sabiam que isto estava sedimentado no modelo de Portugal e não foi uma fórmula já feita, foi pensada para o modelo de Portugal. As pessoas perceberam a sua posição no negócio. Criámos um grande grupo no *WhatsApp* com toda a gente para garantirmos que todos vêem o que está a acontecer. Quisemos destruir as barreiras e ser um pouco mais unidos. A primeira coisa a fazer era mesmo derrubar estas barreiras, fazer com que as percebessem qual a sua importância.

**P7. Que técnicas e ferramentas de comunicação foram utilizadas para gerir todo o este processo? Como é que os colaboradores foram informados desde o início e como é que ainda hoje está a ser tudo gerido?**

Começámos por traçar um plano de comunicação que atacou todas as frentes. Garantimos também que haveria um grande investimento nos encontros presenciais, mais regulares, mais preparados. Isto, no sentido em que, é preciso transmitir a força das marcas – existe um calendário de reuniões. Pelo menos cinco vezes durante um ano existe uma reunião com todos os colaboradores da empresa.

Para além destas reuniões presenciais também contactamos uns com os outros via *teams*, *e-mail* e através de um acompanhamento de campo dos gestores e da formação. Um aspeto muito importante é que não podemos subestimar a força do *WhatsApp*. É um grupo que nos solidifica bastante enquanto grupo.

**P8. Os colaboradores foram integrados e tiveram um papel ativo na mudança?**

A primeira grande mudança foi escolher um tipo de liderança que foi sinérgica. Os que já cá estavam e que ficaram, só ficaram porque atendiam a um certo perfil ligado a uma liderança engajadora, mas exigente, acessível, presente e próxima.

Para mim aqui não existe autocracia nem uma liderança *top down*. Depois de algumas pessoas se terem ido embora – as que não se identificavam com este tipo de liderança – as pessoas que foram seleccionadas apenas foram escolhidas por esta razão.

Sou uma pessoa muito exigente, mas benevolente ao mesmo tempo. Não gosto de muitos formalismos e não gosto que me tratem por Dra. Célia, por exemplo.

### **P9. Quais foram os maiores desafios enfrentados?**

Acho que em primeiro lugar senti uma desconfiança, que acho que até acaba por ser natural de uma mudança. As pessoas ficam inquietas, querem saber quem é a pessoa que vem, o que vai fazer, se vai respeitar o *core* do negócio local. Este foi o primeiro grande momento onde senti que tinha de gerir o medo e a desconfiança.

Mas acho que resolvi rápido este desafio. No momento em que cheguei, Portugal enfrentava (como a maior parte do mundo) um grande contexto de instabilidade: estávamos a terminar de enfrentar uma pandemia, a inflação estava a instalar-se de novo, a guerra e a instabilidade económica eram uma realidade que assustava toda a gente. A economia portuguesa que “sempre foi estável” estava a ser sacudida e as pessoas não estão habituadas. Mas para mim, isto não me assustava e sabe porquê? Porque os brasileiros só sabem trabalhar em contexto de crise [risos]. Mantive calma e bom humor para superar isto e acho que trazer isto à equipa ajudou a dar a volta ao medo e às inseguranças que existiam. A flexibilidade que eu tinha de já estar habituada a trabalhar num contexto destes, permitiu que as pessoas tivessem calma. Assim que foi permitido, fui para o campo conhecer, fiz jantares, conversei muito com a equipa e garanti que passei uma mensagem de calma. Com isto, a equipa percebeu rapidamente que eu estava dentro de tudo e a partir daí a confiança escalou. Acho que trouxe à empresa uma organização que era necessária no momento.

**P10. Sentiu alguma resistência a esta mudança tão grande para a organização por parte dos colaboradores? Qual foi o *feedback* geral do grupo?**

Não senti resistência, senti uma ansiedade combinada com curiosidade. O desejo do time era que fosse escolhido uma nova liderança capaz de trabalhar para o futuro da companhia com clareza, comunicação, objetivos definidos e respeito. Também senti um desejo de alguém com valores de liderança humanizada. O *feedback* geral foi de entusiasmo por acreditarem rapidamente que eu pudesse ouvir e estar alinhada com estas expectativas, às quais que eu tenho diariamente corresponder.

**P11. Falando um pouco das chefias, sente que, atualmente, tem uma equipa de pessoas próximas que a ajudam a liderar esta mudança?**

Sem dúvida. Este foi o foco principal da mudança: empoderar o time de liderança para que eles tenham autonomia para gerenciar seus times e tomar decisões. Agora eu tenho um time coeso, que se comunica bem e trabalha em sinergia e com leveza e bom humor. É importante a gente se divertir no trabalho.

**P12. No geral, sente que a sua chegada à NAOS Portugal foi positiva internamente?**

Após um ano e meio da transição, acredito que a decisão de trazer alguém do grupo, que conhece bem os valores e a missão do Grupo Naos foi importante para fazer a transição com sucesso. Acredito também que a mensagem de construir lideranças internas e abrir espaço para mulheres em função de liderança também é muito importante. Pessoalmente, pela minha experiência profissional prévia e pelo desejo de entender a dinâmica do mercado português (e não trazer modelos de negócios que funcionam em outras partes do globo mas poderiam não funcionar aqui), acredito que estamos em estado de *flow* para construir o futuro da NAOS Portugal com muito sucesso.

## **Anexo C – Guião estruturado para a entrevista aos decisores e managers da NAOS Portugal**

**P1.** Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?

**P2.** Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?

**P3.** Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?

**P4.** Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?

**P5.** Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?

**P6.** Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?

**P7.** Sente que, mesmo tendo entrado após, tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?

**P8.** Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?

**P9.** Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?

**P10.** Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?

## **Anexo D – Transcrição da entrevista primária realizada ao *Finance and Administration Manager* da NAOS Portugal, António Piedade**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Considero que a minha função tem um papel importante para a empresa. Eu sou o diretor financeiro, portanto, basicamente eu suporto a decisão da empresa e faço um conjunto de análises e trabalho muito proximamente com a Célia, para além de suportar também áreas como o IT, os Recursos Humanos e o *legal* que são obviamente áreas importantíssimas à semelhança das outras áreas da empresa. E só assim é que faz sentido, porque somos um conjunto de departamentos, de pessoas e pensamentos.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

É assim, não há empresas perfeitas, não há pessoas perfeitas e a comunicação em si também não é perfeita. No entanto, em termos de rigor, de relevância, eu acredito que nós estamos a melhorar cada vez mais. E temos uma comunicação realmente muito forte. E nós preocupamo-nos com a comunicação dos nossos pares e com o *feedback*. Mas obviamente que é algo que temos de trabalhar e que temos de ter uma atenção contínua, porque não é algo que se consiga assim. É algo muito dinâmico, não é? Por vezes o que eu penso, penso-o de uma determinada forma e quando eu comunico, existe aqui um ruído e depois o que a outra pessoa percebe ainda pode ser completamente distinto e, portanto, nós temos que dar uma relevância muito grande, ter a certeza absoluta que no final de uma conversa ou no final de uma estratégia de comunicação e de operações que a comunicação é realmente muito bem feita. Eu considero que a NAOS está a melhorar muito cada vez mais e nunca vai deixar de melhorar. Nunca vamos atingir o ótimo. Ia ser completamente impossível, mas temos uma comunicação realmente muito boa, sim.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Isso é super importante. Nós temos como grande objetivo ter uma gestão aberta. Basicamente, nós temos as portas dos gabinetes abertas e fazemos questão de referir que as pessoas têm de entrar no nosso gabinete, têm de vir falar connosco. Se têm algum problema, venham falar, não queremos ninguém a falar uns com os outros. Que não haja, qualquer tipo mexerico. Se existe uma dúvida, as pessoas têm que esclarecer e nós queremos realmente isso. Queremos dar, no fim, todo o *feedback* que seja possível. Gostamos que toda a gente se possa entender. Obviamente que nem sempre nós temos todas as mesmas ideias e a discussão é essencial, mas a partir do momento em que discutimos, em que falamos, em que temos um caminho e em que a comunicação é muito clara, vamos todos em conjunto. E acho que é importante. Todos nós sabemos para onde é que vamos e só é clarificado através de uma boa comunicação também.

Até porque, se as matérias são colocadas em discussão entre todos e todos têm uma opinião, acabamos por chegar a conclusões muito mais justas. E, todos se envolvem e todos sabem que fizeram parte de uma tomada de decisão e a motivação é sem dúvida, superior.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Tem, sem dúvida. Nós somos uma empresa muito dinâmica, e estamos em crescimento exponencial a nível dos nossos produtos e serviços. E a equipa cada vez mais parece que é mais pequena. Não é, obviamente, nós vamos sempre acompanhando o crescimento. Mas a autonomia é essencial e para haver autonomia tem de haver realmente também muita comunicação, porque todos nós temos de saber onde é que cada um está e o que cada um está a fazer e como é que está a fazer. Temos de nos encaixar em termos de forças, sem dúvida sim. A comunicação é importante e a autonomia é importantíssima também quando existe uma boa comunicação.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Eu não tenho a liberdade. Eu tenho a obrigação de comunicar abertamente com a minha chefia. Até porque, em primeiro lugar, todos nós temos competências distintas, não é? Isso é que nos faz ser fortes como equipa. E a forma como eu vejo determinadas coisas pode ser diferente. A Célia tem de perceber que existem várias visões. Ela percebe e partir daí ela tem de filtrar e ver qual é realmente o melhor caminho a tomar para a NAOS Portugal e qual é a decisão que temos de tomar. E ela obviamente dá essa liberdade, sendo que todos nós temos essa obrigação. Se todos dissermos que sim a uma única pessoa então não estamos a fazer lá nada, basicamente. E as empresas assim não evoluem e não atingem os seus objetivos. A comunicação é fundamental para que haja discussão, e para que as pessoas também possam evoluir. Se todos estiverem ali dizer sim, saem dali com um sentimento de desmotivação autêntica e de que não fizeram nada e não estão a colocar as suas opiniões em cima da mesa e as suas valências.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Sim, eu tenho total conhecimento. Passei um bocadinho pelo processo. Não passei pelo processo de recrutamento e seleção. Isso não me cabia a mim, obviamente, mas sim, à nossa Casa Mãe, à qual nós chamamos de *Campus* e, obviamente, que o processo de recrutamento e seleção, são eles que têm de levar a cabo. Agora sei perfeitamente e foi tudo explicado, claro.

Eu neste processo, acabei por ser um pouco privilegiado, talvez devido à minha posição e devido, se calhar, ao facto de quando não tínhamos diretora geral de eu ser a pessoa de maior contato com França. E, portanto, recebi informação através de *e-mail*, tive contactos com a direção de recursos humanos a nível internacional, foi-me explicado claramente, depois quem é que era a pessoa que viria. E, portanto, eu fui privilegiada. Eu não sei se os meus outros pares tiveram o mesmo tipo de comunicação, mas eu acredito que sim. Não talvez da mesma forma, mas tiveram.

**P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Tenho. Todos nós temos. Desde eu, António, diretor financeiro, até ao estagiário que entrou ontem, a todos. Temos um papel fundamental na cultura da empresa e a cultura é algo que realmente nós devemos privilegiar. A cultura faz parte, obviamente, dos recursos humanos e da comunicação na forma como nós a vemos. O facto de termos um conjunto de valores que temos de manter é importantíssimo para passarmos desde as pessoas que estão cá há mais anos, 16 anos, por exemplo, até ao estagiário que entrou ontem, sem dúvida. É o que nos diferencia autenticamente.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Incute uma mudança de hábitos...sim. E eu espero que seja positivo em toda a gente, porque todos os colaboradores, têm que pensar que a mudança de forma geral, traz-nos mais valias, não é? Há muitas pessoas que têm os tais *Switching Costs*, ou seja, os entraves à mudança, os custos de mudança não gostam de ter uma mente aberta, etc, mas é, mas a vida é mesmo assim, não é? Nós temos de evoluir e se ficarmos parados, vamos basicamente morrer como empresas, como desenvolvimento. Portanto, continuamos em mudança e eu espero que continuemos sempre. Espero que daqui a 10 anos continuemos em mudança e que não tenha diretamente uma correlação com a entrada da Célia. Obviamente que a entrada da Célia nos traz mudanças muito maiores e muito mais repentinas e necessidades de mudar, até porque havia essas diretrizes. E até porque a Célia tem outra experiência e, obviamente, que ao termos outras experiências, temos de melhorar e temos de desenvolver e mudar.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Olhe, o relacionamento entre as pessoas e o *engagement*. Basicamente, houve um foco muito grande em termos das pessoas. Mas um balanço essencialmente a nível de trabalho porque continuamos com um foco muito grande a nível do que é que é empresa, dos nossos grandes objetivos, da venda dos nossos produtos, da notoriedade da empresa, de colocar valor no mercado e de satisfazer os nossos os nossos clientes e daquilo que eles realmente têm necessidade, mas também criar uma melhor qualidade de vida. Dá-nos a oportunidade para nos desenvolvermos como pessoas e como profissionais. Algo que nós dizemos muito e na base de tudo aquilo que também temos estado a falar é a oportunidade que temos de falhar. Isso é super importante para errar e isto é muito claro no dia a dia, porque nós queremos ser muito autónomos, queremos cada vez ser melhores e a oportunidade que nos dão para todos nós podermos falhar. Todos nós temos ideias e colocamos as ideias em cima da mesa, por mais ridículas que possam eventualmente parecer ou ser. Vamos falhar uma determinada ideia, vamos falhar numa determinada execução, mas é mesmo assim que nós queremos ser. Vamos falhar para chegarmos a algum lado e para nos desenvolvermos.

Gostaria que conseguíssemos ir acompanhar mais o mercado em termos de pessoas porque estamos a crescer bastante, mas isso é um processo e gostaria que houvesse realmente uma melhor compreensão das funções todas e de todos nós, mas isso acaba por ser um bocadinho uma utopia, na medida em que cada departamento deve estar focado nas suas coisas e não deve estar, género a área de *marketing* na área financeira. Mas cada vez mais isso acontece porque nós estamos mais preocupados uns com os outros, porque nós falamos muito mais, comunicamos muito mais, então começamos a perceber melhor o que cada um faz. Nunca vamos perceber na totalidade, mas é super importante perceber de que forma é que eu se der um passo para a direita posso influenciar uma área comercial ou uma área de *marketing*. Se a área de *marketing* ou área comercial, quiser fazer uma determinada coisa de forma que vai influenciar uma rentabilidade numa empresa, etc. Ou seja, isso tudo isso, estamos a melhorar, obviamente. A capacidade para termos uma visão global cada vez maior.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Estamos a implementar cada vez mais, sim.

## **Anexo E - Transcrição da entrevista primária realizada à *Head Marketing Bioderma* da NAOS Portugal, Joana Soares**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Tenho uma função de *Head of Marketing* da marca Bioderma, que é a marca mais importante e com mais peso dentro daquilo que é o negócio e a estrutura NAOS. Também é mais conhecida em Portugal. E, portanto, é a estratégia da principal marca e considero obviamente, que a minha função é uma função importante para a empresa.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Então nós sabemos que não há empresas perfeitas, não é? E tivemos uma situação no ano passado, em que houve um *turnover* muito grande no que diz respeito a pessoas. Saiu muita gente, entrou muita gente também, porque a direção geral, comercial e de marketing mudou. Isto acarreta aqui muitas mudanças também, porque depois também é normal que as pessoas venham buscar outros elementos de outras equipas e, portanto, foi um ano desafiante e nós sabemos que quando estamos em processos de reestruturação, por muito que se dê a máxima importância à comunicação que na NAOS se dá, ou seja, haver aqui equidade, estarmos todos no mesmo nível de informação. Não há pessoas A e pessoas B, portanto, nós tentamos ter aqui uma equidade. Nomeadamente, até o próprio subsídio de refeição: tanto os *managers*, como qualquer outra pessoa, seja de escritório, seja de rua, tem acesso ao mesmo subsídio de refeição, portanto, é uma das coisas que a Célia mudou e que nós, como equipa de *management*, concordamos e também estimulámos a que acontecesse. Portanto, esta parte da equidade, não só ao nível das condições, mas também da comunicação para a NAOS é super importante, portanto, a importância é máxima e reconhecemos isso. Obviamente que sabemos que dadas todas as alterações, a comunicação não foi exímia. Houve algumas falhas. Não por não se dar importância, mas porque estávamos todos a apanhar um bocadinho o trabalho, a reestruturar e a tentar correr um pouco atrás do prejuízo, no sentido de arrumar a casa e pôr tudo a funcionar, as estruturas e recrutar pessoas. Portanto,

logicamente que houve aqui algumas falhas de comunicação, mas, temos feito por melhorar a comunicação interna. É um dos nossos objetivos principais. É haver boa comunicação, porque nós valorizamos muito a relação entre os colaboradores. E em relação aos colaboradores da empresa é importante as pessoas sentirem-se ouvidas, sentirem-se parte das decisões, parte daquilo que é a dinâmica da empresa diariamente e sem comunicação, isso não existe, portanto, é super importante para nós.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Sim completamente, era um bocadinho aquilo que eu estava a referir que é, sem comunicação, não se cria esta relação, esta proximidade com as pessoas e, portanto, efetivamente é fulcral e é um dos nossos focos é trabalhar esta comunicação diária, não só o dia-a-dia, via grupos do *WhatsApp* que, entretanto, nós criamos por equipa ao NAOS Portugal que é completo e fizemos e que foi muito estimulado também pela Célia. No caso, no grupo NAOS Portugal, a ideia é nós partilharmos as coisas boas e bonitas que nós fazemos. Ou seja, não é aquele grupo para, por exemplo, comunicar as situações da concorrência, etc. Aí temos grupos específicos e ou enviam diretamente para a direção do *marketing* ou a direção comercial ou para as equipas de *marketing* por marca. Mas, por exemplo, para partilhar o dia-a-dia: a delegada faz um linear lindíssimo e partilha naquele grupo alguma prescrição que alguém encontra no ponto de venda e partilha, um evento importante, entre outros. Portanto, é tudo partilhado naquele grupo que gera também um contágio positivo e a vontade das pessoas para criarem aquilo que fazem e aumenta também muita comunicação e a interação entre as pessoas, ou seja, cada um de nós sabe melhor o que o outro faz e isso gera mais empatia pelo outro. Muitas vezes nós estamos muito a olhar para o nosso umbigo, no nosso trabalho diário...não temos tanta perceção daquilo que o outro faz e é uma forma muito dinâmica de comunicar, de ter toda a gente envolvida e motiva muitas pessoas. É uma das coisas que foi implementada, este grupo que nós temos especificamente toda a análise em que nós mostramos as nossas coisas boas que tem melhorado muito a interação entre os colaboradores e a motivação das pessoas. As pessoas sentem-se muito motivadas.

Depois, todas as coisas que nós fazemos ao longo do ano. Por exemplo, nós agora estamos a preparar para enviar esta semana o nosso *NAOS Summer Kit* em que vamos enviar uma *polar box* com um vinho branco para as férias, alguns protetores solares, umas raquetes que é para as pessoas aproveitarem as férias em família, porque quando regressarem vão estar em reunião, portanto, vão estar fora das famílias e nós valorizamos muita este tipo de equilíbrio e com um convite para a reunião. Portanto, já estamos a comunicar a reunião mandando “*okay*, aproveitem as férias porque nós estamos já a preparar tudo para quando vocês regressarem, vamos ter 3 dias intensos, muito trabalho”. Fazemos com que a comunicação também não seja só via *e-mail*, mas que haja aqui estes momentos de pleno miminho, de criar proximidade e as pessoas sentirem-se valorizadas, porque às vezes são os pequenos gestos, os pequenos pormenores. Mais do que muitas vezes as condições, vencimentos, etc, claro que isto é importante, mas como um todo. Portanto considero que efetivamente a pessoas estão muito mais motivadas, muito mais envolvidas e consideram que nós comunicamos melhor. Claro que é um processo de melhoria contínua sempre.

#### **P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Claro que sim. Inclusivamente, com a implementação de alguns processos que nós não tínhamos, alguns fluxos organizacionais dentro de cada departamento, etc. Isso é uma das formas de nós comunicarmos aquilo que é esperado de cada pessoa, porque é importante que cada colaborador saiba aquilo que é esperado dele. É importante nós comunicarmos qual é que é o *flow*, como é que se devem fazer as coisas e havendo essa comunicação, nós estamos automaticamente a tornar as pessoas muito mais autónomas. Porque “*okay*, este modelo está fechado e eu agora vou e faço a minha parte e portanto, a partir daqui, eu sei que tenho isto tenho que validar eventualmente com o meu superior hierárquico, mas a partir daqui vou declinar na área do *marketing* o plano de *marketing* e passar da estratégia”. Então acaba por encontrar as pessoas no sentido em que cada pessoa sabe exatamente o que é esperado de si, que passos tem de atravessar e percorrer num fluxo, numa organização, num processo, e, portanto, torna as pessoas mais autónomas e acaba por também desafiar mais, porque nós, quando temos a noção que alguém vai ver o nosso trabalho, ficamos tranquilas “Ah essa pessoa ainda vai ver” e quando depois sabemos que “*okay*, agora está nas minhas mãos, eu

tenho que dar o meu melhor” acaba por nos desafiar e podemos fazer crescer muito mais. Também nesse sentido de desenvolver as pessoas têm sido implementados alguns fluxos, como a parte de comunicarmos que é assim que as coisas têm de ser feitas, faz as pessoas perceberem exatamente o que é esperado delas e então conseguimos que haja um desenvolvimento pessoal e também profissional de cada um.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim, totalmente. A Célia é uma pessoa com uma mente muito aberta. Ela diz sempre que a porta dela está aberta. Obviamente tem dias com ritmo alucinante como é normal uma diretora geral que está a implementar uma série de procedimentos numa estrutura que está a crescer bastante. Felizmente está a crescer muito bem e, portanto, obviamente tem muito trabalho, mas a Célia arranja sempre tempo para toda a gente e é super aberta à nossa opinião. Discutimos tranquilamente, mesmo quando não concordamos, nunca tive receio de dizer a minha opinião em momento nenhum. E, portanto, acho que tem muita proximidade com as pessoas. Às vezes nem parece que estamos com a nossa diretora geral e isso é com toda a gente, não só para equipa de *management*, mas com qualquer pessoa. Desde o estagiário, desde uma equipa de terreno, qualquer pessoa que passe, falamos de um para um, mas como se fosse um colega da nossa secretária. É uma relação nada formal. Exatamente o oposto. Às vezes, até quando vamos a reuniões no exterior, as pessoas valorizam imenso e dizem “a vossa diretora geral tem uma proximidade convosco muito grande e é super à vontade, super informal” e é verdade e, portanto, isso é uma das grandes mais-valias que a Célia tem e que trouxe. Porque toda a gente se sente muito à vontade de dar a sua opinião, mesmo pessoas que pelo próprio feitio e personalidade às vezes não se expõem tanto e não opinam tanto, mas tem ali o à vontade todo. E a Célia valoriza isso: que as pessoas não tenham exatamente a mesma opinião que ela. É uma coisa que ela gosta de debater e, acima de tudo o que ela dizia, e é uma coisa que eu também concordo e que eu também faço com a minha equipa, que é, «eu aprendo todos os dias com a minha equipa» e é muito o que a Célia diz “eu aprendo imenso convosco, eu vim de um mercado completamente diferente, que é o mercado no Brasil. Tenho uma experiência muito grande em Marketing, etc., mas num mercado, que é completamente diferente e em que o comportamento do consumidor é completamente

diferente e, portanto, eu aprendo imenso convosco diariamente sobre o mercado em Portugal e sobre outras coisas». Porque aqui é que se dá a troca de experiências e essa troca só existe porque existe esta proximidade e esta porta aberta e este fluxo de comunicação direto.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Como foi comunicada no momento eu não faço ideia. Há coisas que, quando me dão a informação eu recebo-a e acomodo, mas, quando não me a dão também não gosto muito de ser invasiva. Até porque eu sei que foi um período conturbado. Foi um período em que as pessoas que estavam obviamente tiveram uma mudança muito grande que à partida gera sempre algum desconforto e uma pessoa fica sempre a pensar “quem é que vem?”, e, portanto, eu nunca perguntei muito como é que foi ou o que aconteceu, porque para mim eu olho muito para frente e não olho para trás.

Não sei porque é que aconteceu a mudança, honestamente, não sei se quem estava se demitiu, se foi convidado a sair, não faço ideia. Honestamente eu nunca perguntei porque não é uma coisa que me interesse muito saber. O que eu sei é que, desde que a Célia veio, as coisas acabaram por começar a fluir de melhor forma, as pessoas a terem mais estabilidade e pronto e tem implementado uma série de processos, mas relativamente à estrutura antiga, não faço ideia.

O que eu sei um bocadinho, foi que, com a saída do Diretor-Geral, ele mesmo depois fez uma proposta [de emprego] ao diretor comercial e também à pessoa que estava no *marketing* bBoderma. Isso eu sei e também sei em que empresa eles estão, mas isso é público, portanto, nós sabemos mas o porque é que saiu não sei mesmo.

**P7. Sente que, mesmo tendo entrado após, tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Sim, porque eu, além de ter neste momento, o *marketing* bioderma e toda a estratégia desta marca, eu tenho a comunicação NAOS também sob a minha alçada como um todo e também tenho a missão de cuidar das pessoas de alguma forma. Portanto, estes *kits*, estes miminhos e essas coisas todas que são feitas, são feitas e organizadas por mim, logicamente com a equipa toda, e, também com a Célia. É um bocadinho o meu papel e, honestamente, eu tenho um objetivo e estava há pouco até a discutir com a Célia. Agora, com a própria evolução das minhas funções e do passar do tempo na NAOS, uma das minhas funções é implementar estes processos, estes procedimentos, porque isso também é garantir que as coisas são feitas como devem ser, que as pessoas gerem melhor o seu tempo. Apesar de termos muito trabalho, um ritmo muito acelerado, é termos a organização dentro daquilo que é um ritmo acelerado. É trabalhar organização, porque isto dá qualidade de vida às pessoas também e, portanto, muito o meu papel é muito cuidar das pessoas. Por exemplo, na última reunião demos um bilhete duplo para cinema a cada colaborador porque eles tiveram em reunião connosco e depois então era para quando regressassem a casa para aproveitarem com a família. Temos sempre este tipo de miminhos. Por exemplo, no ano passado também tivemos ali na zona de Aveiro, em convenção uma semana inteira e, no fim, havia uma caixinha de ovos moles para levar para a família. Queremos que as pessoas se sintam cuidadas, não só elas, mas que nós valorizamos os dias em que eles estão distantes das pessoas de quem mais gostam para estarem a dar à empresa.

Então esta parte do cuidar das pessoas, de comunicar com elas e de ter esta proximidade, é muito uma função minha na empresa e, portanto, considero que nesse aspeto tenho um papel muito importante e de extrema responsabilidade.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Sim, completamente. Há essa preocupação, ou seja, como nós NAOS tivemos um crescimento muito interessante, e, até elevado nos últimos tempos, há essa preocupação de “okay, estamos com ótimos resultados, mas precisamos de pessoas porque o objetivo número

1 é sermos felizes”. E a Célia vai para todas as reuniões a dizer que o objetivo número 1 é sermos felizes. Então para isso tem de haver um *work life balance*. Claro que nós sabemos que, se calhar, numa fase inicial, não tivemos tanto esse equilíbrio, porque era necessário, mas também sabemos, que nós damos à empresa, mas que a empresa também nos dá a nós aquilo que pode e sempre que pode. Acima de tudo, é isso, e também há esta preocupação do “precisamos de mãos, precisamos de braços, precisamos de pessoas”, não há aquela cultura do “vamos poupar”. Se estamos com bons contatos, então vamos entregar mais lucro, etc. E isso acaba por ser estimulante para quem está. Normalmente os *trainees* são contratados sempre que fazem *match* com a função, com a empresa, com os valores da NAOS, com a marca e se as coisas correm bem. Por exemplo, na minha equipa eu tenho duas pessoas que fizeram estágio num ano e que agora estão como assistentes de *marketing* e que foram integradas nos quadros da empresa. Quando promovemos pessoas, tentamos sempre perceber se dentro da estrutura, temos alguém que faça sentido promover e fazer crescer antes de olhar para fora. E são algumas das coisas que nós cultivamos e que diz muito da cultura NAOS. Porque há uma frase que reflete muito aquilo que a NAOS é que é “mais do que as coisas que fazemos é a forma como fazemos as coisas”, e é muito aquilo que nós sentimos. Mais do que aquilo que fazemos é a forma como fazemos e, portanto, é uma empresa muito interessante, na qual eu gosto muito de trabalhar, acho que também é facilmente perceptível da forma como eu falo. Mas efetivamente, porque nós, focamos muito nas pessoas, e para mim as organizações que não pensem desta forma estão completamente *outsiders*.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Os pontos a melhorar...logicamente que isto é um processo de melhoria contínua e como nós estamos a implementar procedimentos, obviamente que ainda há falhas de comunicação pontualmente que vão acontecendo, mas, que têm sido menores, portanto, há sempre pontos a melhorar na comunicação interna a vários níveis. Se calhar comunicarmos com um pouco mais de antecipação, mas isto tem muito a ver com o facto de termos começado a correr atrás do prejuízo e agora temos de implementar uma série de ferramentas e uma série de coisas. Então às vezes podíamos comunicar com um bocadinho mais de antecedência, acho que tem

a ver com isto. Também, haver se calhar uma calendarização. Não que não haja uma agenda NAOS Portugal, isso obviamente que existe, mas uma calendarização da comunicação, da cadência, da periodicidade. E isso, é uma coisa que nós estamos a trabalhar e queremos trabalhar. Há esse aspeto de melhoria, mas acho que se olharmos para onde estávamos há um ano, houve uma evolução incrível. Nós tivemos em reunião de *management* na semana passada e já a projetar o próximo ano e quando olhamos para como estávamos há um ano, parece que é milagre, porque efetivamente isto foi muito esforço, porque envolvemos muitas pessoas e porque comunicamos muitas com as pessoas e as pessoas sentiram que eram ouvidas, que a opinião delas contava, que eram tidas em consideração. Então é muito aquilo que eu defendo quando nós temos as pessoas, nós temos tudo mesmo em épocas conturbadas e eu acho que é dessa forma que nós temos de trabalhar na valorização das pessoas. E, acho que é esse o grande ponto forte.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

O facto de estarmos a contratar mais pessoas, de estarmos a criar aqui também um departamento de recursos humanos independente, quando antigamente se acumulavam funções, etc. Já nos permite que depois toda esta comunicação flua de forma diferente e seja muito mais organizada. O facto de nós estarmos a trabalhar na organização e organograma da empresa, permite-nos também depois que haja aqui um *flow* e que a comunicação seja mais organizada e calendarizada. Portanto, eu acho que nós estamos a trabalhar nesse sentido quer pelos procedimentos quer pelas mudanças organizacionais que estamos a implementar. Acho que há sempre coisas a fazer, há sempre sugestões, mas efetivamente acho que já estamos a trabalhar nesse sentido.

## **Anexo F - Transcrição da entrevista primária realizada à *Head Digital* da NAOS Portugal, Joana Pinto**

### **P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Entrei na empresa em junho de 2020, estávamos em pleno Covid, por isso foi um momento um bocadinho estranho. Principalmente por entrar numa organização onde tínhamos muita gente em casa e, por isso, muitas pessoas eu só conheci e vi passado uns tempos. Nesse momento, havia uma grande necessidade de reorganizar tudo que eram processos, como a digitalização de juntar as plataformas que tínhamos da NAOS. Sabe que nascemos primeiro como Bioderma, Esthederm e finalmente, Etat Pur, na altura em que eu entrei. Muitas coisas foram feitas primeiro para Bioderma, depois para Esthederm e só depois para Etat Pur e por isso tínhamos aqui uma falta de de NAOS. Falava-se muito numa «NAOS *infusion*» e começámos a querer ter uma NAOS global e não repartido. Fui das primeiras pessoas a entrar na NAOS com uma função NAOS, não só responsável no digital pelas três marcas, mas também pela marca NAOS, por isso, neste caso, tinha aqui uma função um bocadinho diferente do que existia que era tentar ir buscar a cada marca o que havia para agrupar e tentar juntar. Por exemplo, nos programas de *loyalty*, tínhamos um da Esthederm e outro da Bioderma. Foi tentar juntar isso à NAOS e mais tarde juntar a Etat Pur. Foi tentar fazer esta «NAOS *infusion*» e mostrar quais os valores que temos de diferente, explicar um bocadinho a história, por exemplo, um *storytelling* como marca e como empresa, e estas foram um bocadinho as minhas prioridades. Por isso, creio que é bastante interessante.

### **P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Atualmente, já foi um dos instrumentos que criámos e temos bastantes comunicações, seja a nível de *e-mails*, *WhatsApp* e também temos depois da parte da liderança bastantes reuniões para estarmos alinhados. Cada vez que há uma informação ou decisões para tomar, tomamos todos juntos em reuniões.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Sim, aliás, era isso que eu ia dizer. Como se sentem mais envolvidos e participam na explicação das coisas que vão acontecer, principalmente numa mudança há sempre uma comunicação seja direta ou seja por *e-mail* e acho que isso é importante porque principalmente a direta, dá oportunidade para quem dúvidas e receios em alterações e acho que isso é muito importante para as pessoas se sentirem parte da empresa e a NAOS é conhecida por dar muita atenção aos colaboradores.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Sim. Por exemplo, tentar esquematizar alguns processos que não existiam, tentar perceber potenciais que se calhar não estavam a ser usufruídos e tentar pôr as pessoas a fazer essas atividades, reorganizando também todos os departamentos. Primeiro, porque o mercado assim o exige, porque estamos a crescer e há sempre aquilo a que chamamos as dores do crescimento no desenvolvimento de processos. Mas é sempre uma oportunidade para dar e fazer crescer os colaboradores e quem estiver interessado em fazer novas funções, é estimulado e encorajado.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim. Existe, quando há necessidade, um momento para conversar, para trocar ideias, e depois é claro que as chefias são quem toma as decisões e às vezes podemos não ser cem por cento de acordo, mas encontramos sempre um caminho para tentar ir da melhor maneira possível para a empresa. Porque, às vezes, os pontos de vista têm que ver com momentos que não vemos e depois partilhamos e pensamos “ah efetivamente é assim por causa disto” ou se calhar às vezes os colaboradores não têm a visão toda da estratégia porque isso é impossível, mas depois no momento, depois de falar, chegamos à razão pela qual as coisas acontecem

de determinada forma. E acho que o poder partilhar, poder conversar e o poder explicar o porquê de ser melhor fazer de determinada maneira, ajuda muito na parte da motivação, porque significa que estamos a fazer algo para construir.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e de como foi comunicada esta mudança?**

Sim. Sobre a comunicação da mudança e da chegada da Célia, efetivamente tivemos uma *call* com o nosso chefe de operações e com a responsável de RH onde, em primeiro, quiseram saber como estávamos e explicaram-nos que ia efetivamente haver uma mudança, e que íamos ter finalmente alguém para nos dar uma direção, um sentido, quais eram as características desta pessoa e por que razão tinha sido escolhida para Portugal e quando ia chegar.

Esta pessoa que ia começar as funções a partir de janeiro, fez questão de vir cá e estar cá connosco em dezembro para nos conhecer e explicar tudo. Como podemos imaginar, a Célia veio do outro lado do mundo e não é fácil. Foi um esforço, com a família e tudo, para tentar dar-nos o apoio todo possível.

Todas as mudanças criam sempre ansiedades e pensamentos “o que é que lá vem” e assim tivemos logo oportunidade de ver quem era esta pessoa que vinha que até então era desconhecida. Havia alguns colegas que já a conheciam porque ela já trabalhava na organização e veio de visita a Portugal, mas na altura, como colega do Brasil e acho que foi muito importante, principalmente nos momentos de transição ter aqui a pessoa e ver o *feeling* e a empatia e isso, como sabemos, a parte visual é muito importante e para nós isso foi muito bom.

**P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Foi sim. Claro que a Célia teve de ir por partes e tentar organizar outras áreas. Mas a Célia como tem uma visão muito de *marketing* e digital, sinto que teve um olho e uma vontade de

fazer muitas mudanças. Claro que as mudanças demoram o seu tempo e há prioridades como sabemos. A parte comercial, por exemplo, é sempre mais importante, e a reestruturação de toda a área do *supply chain* também. Foram feitas todas as melhorias para que seja uma empresa melhor, mais organizada e seja mais competitiva para o mercado, trazendo valor também para dentro. Mas o digital, tem tido muito apoio e, finalmente, sinto que estou a crescer na minha equipa.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Sim.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Eu acho que já temos feito grandes passos. Tem sido uma grande evolução porque efetivamente não havia muito e acho que neste momento, todos os procedimentos que a Célia tem implementado têm sido úteis. Temos vários *e-mails* e vários pontos de contato. Uma vez por mês, fazemos o bolo dos aniversários aqui do escritório onde estamos todos juntos. De vez em quando vamos todos almoçar, por isso não existe aqui só a parte comunicação *corporate* e de informação, mas, também existe um momento de estarmos todos juntos sem estarmos todos à frente de um computador ou no telemóvel que também é importante e aliás, às vezes são os momentos de comunicação maiores e mais importantes que temos. E cria proximidade onde se pode falar das coisas abertamente, por isso acho que sim. Temos a parte como dizia, dos *e-mails* e que é informativo e assim sabemos que está a acontecer e também implementamos algumas plataformas que estão a ajudar também a ter as coisas mais estruturadas.

Melhorar pode-se sempre, não é? Pode-se sempre evoluir e aqui abríamos uma parte de RH bastante grande e claro que há sempre melhorias. Mas este que temos atualmente acho que é eficaz e suficiente.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Eu acho que essa parte, nós estamos a organizar. Estamos até a implementar algumas plataformas mesmo de comunicação interna, seja na parte até mais de atendimento ao cliente, que também são comunicações internas que temos de passar para resolver às questões que vêm de fora. Por isso, dentro dessa parte já estamos a implementar uma série de plataformas, seja a parte do *community management* para sermos todos um sítio, os *e-mails* que chegam para passar a informação, que acho que isso também é muito importante para o bom funcionamento. E mesmo a nível de recursos humanos estamos a reestruturar essa parte, por isso, acho que atualmente também é só mais um bocadinho de tempo e claro que daí vão nascer muitas informações e novos procedimentos que vão sempre melhorar e ajudar. Por isso acho que lacunas, neste momento não temos. Portanto estamos todos num processo de criar e vão existir plataformas novas que vão ajudar a ter tudo mais organizado, mas claro que se pode sempre arranjar novas funcionalidades e novas maneiras de criar e manter a nossa cultura de empresa.

Nós também estamos a estruturar a parte dos recursos humanos, por isso acho que hoje em dia também é uma questão de tempo. Mesmo em termos de escritório novo que estamos quase a ter e só isso vão ser imensas melhorias porque vamos ter uma configuração diferente e como estamos a crescer vão-se criar dinâmicas novas e por isso, creio que é tudo um processo muito positivo.

## **Anexo G - Transcrição da entrevista primária realizada à *Head MKT Esthederm/État Pur da NAOS Portugal, Vanessa Castanheira***

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Sinto que contribuo para o bom funcionamento.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Então, em relação ao volume, não acho seja um grande número de comunicação e acho que há comunicações diárias a serem passadas, mas não considero um grande volume. Até por vezes sinto que há algumas falhas de comunicação em alguns assuntos. Em termos de relevância, temos um pouco tudo. Temos assuntos mais relevantes do que outros, mas isso penso que é como qualquer função.

Relativamente ao rigor, eu acho que por acaso não somos uma empresa muito rigorosa e que, no meu caso, não vejo mal. Eu acho que até é interessante, porque faz com que haja mais comunicação do que se fosse obrigatório haver muito rigor ainda bloquearia mais. Acho que todas as empresas têm falhas de comunicação e acho que esse rigor promove ainda falhas maiores, por isso que acho que não há muito rigor. Mas considero isto algo positivo.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Sim, sem dúvida. Como disse, ainda que esteja há pouco tempo na organização, sinto que todos se sentem envolvidos na organização. Não podem estar envolvidos em algumas decisões de topo, mas sentem que fazem parte de toda a estratégia. Mas, neste caso agora falar um bocadinho da Célia, até acho que envolve as pessoas em algumas decisões, mesmo comparando com as outras empresas que eu passei, que se calhar nem teriam acesso, portanto

isso acho que eles têm noção que realmente fazem parte de toda a estratégia da empresa dentro da sua área.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Sim, sim, sem dúvida.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim, sim, sinto que tenho liberdade para comunicar. A atenção, isso depende dos dias. Muitas vezes sinto que tem de ser um pouquinho mais rápido do que gostaria, mas também sei que são muitos temas para trabalhar. Sei também que quando estou a falar com ela, ela dá atenção. Às vezes tenho é de fazer uma conversa mais rápida do que quereria, mas sei que está atenta quando falamos.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Não faço a mínima ideia. Imagine, sei que houve uma mudança e que houve uma necessidade. Sei da informação por estar na equipa de liderança. Sei basicamente que a Direção-Geral anterior teve aqui algumas questões. Mas não sei como é que foi feita a comunicação à equipa geral. É um tema que nem procuro saber. Como já vim na fase pós, nem quero saber.

A Célia a mim explicou-me que houve essa mudança e explicou-me o histórico para trás. Agora em relação à minha equipa e aos meus os colaboradores, não só a minha equipa de *marketing*, mas as outras pessoas que também interajo, nunca foi tema. Por isso, ela explicou-me o que aconteceu, quais as razões por que houve esta mudança e como é que foi feita a mudança em si para eu ter o histórico.

Foi uma conversa banal, nada de muito rigoroso onde me foi explicado o histórico e mais detalhe da minha função. Mesmo a minha função sofreu muitas alterações com a Célia cá, já houve muitas mudanças e por isso ela fez questão de ter mais foco nessa área.

**P7. Sente que, mesmo tendo entrado após, tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Sinto que estou envolvida, não com tanto peso como alguns dos meus colegas meus que estão cá há mais tempo porque eu própria ainda estou a tentar ganhar mais confiança da Célia, mas sinto que sim. Pelo menos é considerado muitas vezes, se calhar, pode não avançar, mas sinto que estou a fazer o meu caminho para começar a ter essa voz mais ativa na equipa liderança.

Ainda sinto que tenho de mostrar um bocadinho do meu trabalho para que a Célia possa confiar um bocadinho mais nos meus *inputs*, diria.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Sim, está a ver claramente uma mudança ainda.

Sinto que estou a pensar muito em casos específicos, mas as melhorias que têm sido feitas, são comunicadas, de alguma maneira, obviamente, e que isso ajuda-me a fazer melhor o meu trabalho. Eu prefiro ter aqui um domínio da minha função completa para ser mais organizada e para ser algo positivo. Porque para ser uma mudança à qual eu não tenho conhecimento, causa alguma entropia. Por isso acho que sim. Essas notas internas são boas, para ter algum descanso laboral, no sentido de não ser algo negativo, porque também se calhar por ser jovem acho que a mudança é sempre uma coisa positiva. Às vezes colegas meus em áreas diferentes

não tem essa perspectiva. Mas acho que se for bem comunicada e explicada às pessoas, é sempre a evolução da equipa ou da empresa, ou quer que seja.

Neste caso, eu acho que tem sido feita essa comunicação dessas mudanças de processos de algo assim explicado “A mais B” e isto ajuda as pessoas a perceberem esta mudança. Por exemplo, foram feitos recentemente processamento de prémios, de procedimentos de ordens de compra. Para isso tem de se explicar tudo direitinho para as pessoas saberem como é que isso está a acontecer e para que ninguém fique frustrado com o processo. Portanto, eu acho que isso tem de acontecer.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Os pontos fortes na estratégia de comunicação... eu acho claramente que é esta leveza e entre aspas “falta de rigor”, mas que eu considero leveza na mensagem. Portanto, sem ser muita cerimónia ser muito leve, o conteúdo. Também acho que ponto forte diria que é a transparência, por isso não tentamos mascarar pontos negativos com outros pontos positivos. A empresa é transparente. Quando é pior claro que dói, mas tem de ser comunicado na mesma, portanto, acho que é transparente e leve.

Pontos a melhorar, eu acho que é, não a frequência como se houvesse pouca, mas algumas comunicações eu acho que não estão a chegar a todas as pessoas e que às vezes estamos só a ir buscar, achamos nós a um grupo de pessoas que são afetadas e depois há outras equipas secundárias que também vão ser afetadas, não diretamente, mas indiretamente. Portanto, acho que ponto fraco é o alinhamento. Acho que devia ser um alinhamento mais entre todos e não só em grupinhos restritos que achamos que é o grupo foco e que às vezes, pronto, como expliquei, por via secundária também tem algum tipo de interação nessa mudança.

Um exemplo que estou aqui a pensar, a equipa da Bioderma às vezes tem mudanças que depois podem afetar a minha equipa de *marketing*. Isto porque a equipa de *marketing* de Esthederm e Etat Pur (geridas por mim) é diferente da equipa de *marketing* da Bioderma.

Isto é uma coisa muito básica, mas acho que há alinhamentos que têm de ser feitos e que não estão a ser feitos ao mesmo tempo a todas as pessoas e a pessoa descobre a meio do processo.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Eu acho que também vem um bocadinho aqui da nossa liderança. Acho que nós também ainda nos estamos a organizar. Estamos todos a tentar organizarmos. Eu entrei há pouco tempo.

Acho que estamos a alinhar todos os departamentos. Eu acho que se a equipa de liderança sabe desta mensagem ficava logo definido quem é que são os *targets* da mensagem e não ficar subentendido. Imagine, há uma mudança e vamos comunicar essa mudança. “Quem comunica? Esta pessoa. Quais são os *targets*? Estas.” E aí ficava logo definida e não ficava no ar quem é que tinha de comunicar. Não sei, estou a pensar, mas se calhar pode ser uma estratégia de melhoria no processo. Às vezes sinto que fica um bocado no ar, se podemos ou não comunicar ou para quem é que devemos comunicar.

E depois entre nós também, acho que até antes disto que disse, nós equipa de liderança estarmos alinhados. Porque muitas vezes, está alguém fora um dia, já perdeu o alinhamento, então já está a perder uma mudança, ou está numa reunião e não consegue acompanhar a dinâmica. Por isso acho que entre nós também tem de haver um alinhamento interessante, ou mais intenso. Quando há temas muito sérios, o alinhamento é feito imediatamente, agora temas que são importantes, mas que não impacte tanto no dia-a-dia das pessoas, se calhar reunimos de forma mais rápida e há alguém que perde a mensagem. Por isso acho que entre nós também deveria haver um alinhamento mais rigoroso para depois conseguirmos garantir o suporte das equipas. Não ir descobrindo coisas há medida que o tempo avança.

## **Anexo H - Transcrição da entrevista primária realizada ao *Supply Manager* da NAOS Portugal, Rui Santos**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

100%. Aliás, é uma função que está no meio das decisões todas. Nós vendemos produtos, e se não há produtos, não há nada. Mas mesmo antes, quando era antes desta posição eu era *controller* financeiro e também sentia que era importante.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Eu acho que a parte mais positiva em relação à comunicação na NAOS Portugal é o facto de ser alinhado entre todos os departamentos, ou seja, não há uma comunicação para os comerciais e outra comunicação para a equipa interna. Estamos todos alinhados, todos ouvimos as mesmas explicações em relação às definições dos objetivos e de qual é a visão. E todos podemos dar o nosso *input*, o nosso contributo para essa tomada de decisão. E aí, acho que nos faz sentir que a empresa é um bocadinho nossa. Todos nós ficamos mais alinhados com as expectativas.

É sempre fácil dizer que podia ser mais, mas a verdade é que também temos muito, muito trabalho também para fazer. Como temos trabalho, também temos de definir bem os objetivos para podermos avançar com os desafios que realmente são propostos. Também se for só comunicação, comunicação, comunicação... não fazemos mais nada.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Exatamente. Mesmo em relação àquilo que eu tinha dito. Tendo uma comunicação alinhada entre departamentos, tudo flui, porque todos nós temos noção de qual é que é o nosso espaço,

o que é que nos é pedido e, acima de tudo, temos a noção da importância do trabalho do outro. E creio que aí só ficamos a ganhar.

Na área de *supply* somos uma posição um bocadinho diferente das outras, porque nós somos 100% de suporte. Só existe para darmos suporte às outras áreas, para o comercial poder vender, para o financeiro poder reportar, para o marketing poder saber se tem os produtos disponíveis para a estratégia. Nós temos de estar alinhados.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Sim, completamente. Quando eu sei o trabalho dos outros eu sei o espaço que tenho para fazer o meu. É simples. Cada um faz as suas tarefas e eu faço o resto. Sei qual é o meu propósito, o que é que eu tenho de entregar e quando. Porque o meu trabalho afeta completamente o trabalho dos outros. Quem diz o meu trabalho diz o dos meus colegas. É como uma linha de montagem, estando alinhados, eu sei o que é que ele vai fazer e sei quando é que lhe tenho de entregar para ele conseguir fazer o trabalho dele.

Temos sempre a possibilidade de sermos autónomos e isso é o que devemos fazer: arranjar a melhor maneira de conseguir entregar. Porque eu não tenho só a tarefa de entregar ao meu colega o produto A. Não. Tenho de entregar a todas as equipas os produtos que eles precisam. Temos de arranjar a melhor maneira de lhes entregar tudo e pronto, quanto mais simples for, quanto mais alinhados estivermos na comunicação, melhor. Por exemplo, falando agora diretamente do meu departamento: sei que há um produto que vai ter falhas durante 3 ou 4 meses. Quanto mais depressa tiver esta informação e a partilhar, mais depressa conseguimos corrigir, e rever os nossos objetivos e o que queremos para o futuro.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim. 100%! Nós discutimos e falamos muito de N temas e muitas vezes estamos em desacordo. Cada um é diferente. A Célia tem uma visão 100% global, quase já do início e do fim do que quer e eu tenho a visão do que me afeta a mim e à minha equipa primeiro.

Muitas vezes é a minha ideia que vai avante, mas não se trata disto, trata-se de alinharmos as expectativas entre equipa e perceber como é que conseguimos pôr a nossa ideia num fluxo de trabalho. Toda a comunicação e toda a envolvência não afeta apenas um. Afeta-nos desde o primeiro, ao último.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

A mudança foi-me comunicada pelo Pedro diretamente, que era o nosso CEO anterior numa reunião de ciclo que tivemos em Cascais onde ele disse à grande maioria. Acho que foi quando ele tornou público e informou a toda a gente que ia sair.

Na chegada da Célia recebemos um *e-mail* de um internacional com essa possibilidade e a Célia pediu também logo, assim soube, para fazer uma reunião via *Teams* connosco. Também para se apresentar e ela também sabia que era um período conturbado, mas que vinha para nos ajudar e para estar connosco.

**P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Não creio. Os valores da empresa são os valores da empresa já vêm de cima. Depois, a chegada da Célia e a maneira como a Célia vê as coisas tem muita influência no nosso dia-a-dia e também na nossa mudança de postura, mas creio que a minha posição em pouco afeta a forma a empresa como um todo.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Sim, porque ao contrário da minha posição, a posição de CEO tem uma exposição enorme em todos os departamentos da empresa, em todas as pessoas ao nível individual. É claro que a visão da Célia vai afetar a visão da NAOS Portugal e da equipa. Eu não creio de todo não ter esse peso, apesar de me sentir completamente ouvido. Mas trata-se mesmo de exposição.

Não tenho impacto em todas as equipas, enquanto a Célia 100%, claro que sim.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Os pontos fortes foi conseguirmos saber por quem direito as coisas. Por exemplo, o Pedro, que saiu, disse-nos que ia sair. Recebemos também um *e-mail* do internacional e depois recebemos logo uma reunião geral com a Célia também para ouvi-la e nos acalmar. Porque foi um momento conturbado. Também nem tinha percebido muito bem o que é que se estava a passar, quando e quem é que vinha substituir. Estávamos todos num processo muito ingrato. Mas essa parte foi boa e soubemos o que estava a acontecer.

Para melhorar, acho que apenas terem feito as coisas mais depressa, mas também acho que era impossível.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Não sei mesmo o que responder. Não sei mesmo como fazer acontecer mais rápido. É um processo de seleção que também não podemos fazer mais depressa porque senão isso também mostra que está mais bagunçado do que alinhado. Assim acho que foi tudo alinhado

e feito com calma, escolheu-se a pessoa certa para o sítio certo e para o que precisa de ser feito.

**Anexo I - Transcrição da entrevista primária realizada à *Training Manager* da NAOS Portugal, Bárbara Freire**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Considero que a minha função contribui. Estou na área de formação que acaba por ser transversal a todas as áreas.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Da comunicação que me chega, acho que está tudo ok.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Sim, claro. Acho que a comunicação interna é crucial para que os colaboradores se sintam parte integrante da empresa que representam, e, por conseguinte, que se sintam mais envolvidos e motivados para o trabalho que desempenham.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Sim, se todos estivermos alinhados através da comunicação interna e se todos estivermos imbuídos do espírito da empresa que representamos, todos encontramos formas mais autónomas de exercer as nossas funções.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim, sem dúvida.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Sim, estive presente no processo. Tivemos reuniões presenciais e *teams*. Houve vários *e-mails*, por várias formas.

**P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Para mim, o processo de transição ocorreu e já passou.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Claro! É assim, pondo numa perspetiva de achar que mudança de CEO não é uma coisa que se prolongue, a nossa chefia é a Célia. Todos abraçamos a Célia como diretora. Agora, o que acontece de momento são melhorias contínuas, implementadas pela visão de negócio da Célia.

Aqui, independente da ideia da mudança se continua ou não, obviamente que em qualquer contexto de mudança, há sempre potencial de insegurança. Em qualquer situação há sempre potencial para que haja alguma instabilidade e acho que nesse sentido a comunicação interna é fundamental, não só para fomentar a coesão, mas também para segurar os colaboradores e para dar confiança e tranquilidade e tudo isto impacta o bem-estar dos colaboradores. Tudo isto se reflete no trabalho diário. Considero a nossa comunicação interna transparente e clara.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Se eu me basear só no que ficou lá atrás, antes da chegada da Célia, talvez a comunicação não tenha surgido com tanta frequência e volume que se calhar seria necessária, mas isto nos meses antes da chegada da Célia. Nesses meses da sua chegada, também considero que tenha sido uma comunicação menos frequente. Agora já não acho isso. Mas acho que essencialmente teria sido importante ter havido se calhar mais transparência e ter sido mostrado um cronograma, por exemplo “é expectável que daqui a aqui estejamos aqui” “é expectável que reportem a X”. Sinto que faltou uma comunicação mais organizada e um fio condutor.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Cabe a quem gere saber o que fazer. É apenas uma questão de recursos humanos.

## **Anexo J - Transcrição da entrevista primária realizada à Gerente Visita Médica da NAOS Portugal, Inês Espada**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Claro que a minha função contribui para o bom funcionamento da organização.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Estou perfeitamente confortável com essa situação. Sinto-me perfeitamente esclarecida nos assuntos em opero ou que devo operar, portanto, sinto que a comunicação interna flui e faz-se nos dois sentidos.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

A comunicação na minha ótica, até porque particularmente trabalho na área da visita médica, que é uma área por excelência de comunicação, está na base de tudo. Trabalho na área de venda, mas também de comunicação. Portanto, para mim, a comunicação está na base de tudo e, portanto, para mim, a comunicação é extremamente importante. Sinto que a comunicação existe, que a comunicação flui e que dessa forma conseguimos todos operar da melhor forma nas diferentes áreas, obviamente.

É uma das minhas preocupações. Informar a equipa sobre assuntos gerais da empresa, obviamente sobre os assuntos que lhes dizem particularmente respeito e estão diretamente ligados a eles. Um dos meus *mindsets* é, de facto, fazer comunicações sobre algumas diretrizes que eu considero importantes e de relevância junto da equipa para efetivamente envolver a equipa na estrutura da empresa, porque sinto que esse é um dos pilares para que as pessoas possam operar da melhor forma possível. É conhecerem bem a empresa onde

trabalham e quando eu digo conhecer bem a empresa onde trabalham, conhecer o passado da empresa, de onde é que nós viemos, isso para mim é importante mesmo relativamente a pessoas mais novas que tem vindo a entrar especialmente na minha área. Dizer exatamente de onde é que nós viemos, onde é que nós estamos e para onde é que nós pretendemos ir.

Para mim é fundamental que as pessoas tenham essa noção e esse conhecimento, porque acho que só pessoas com esse conhecimento é que podem ser operacionais de excelência, digamos assim.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Completamente, sem sombra de dúvidas. Eu trabalho com uma equipa maioritariamente de pessoas que não são propriamente júniores, portanto ao não serem júniores, são pessoas que já têm algum no *know how* nas suas funções. É claro que isto não é extensivo a todos. Há pessoas dentro da equipa, pessoas mais recentes e, de facto, com essas tenho de ter mais cuidados, tenho de ter mais preocupações, não que eu não dê autonomia. Dou essa autonomia, porque acho que as pessoas para executarem um bom trabalho tem de ser autónomas, mas sinto que tenho de andar muito mais perto, de uma forma geral. Posso considerar que as pessoas, tendo em conta o trabalho que elas desempenham, elas têm bastante autonomia e eu tenho confiança nas pessoas.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Completamente.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Acho que sim. Foi devidamente e bem comunicada. Foi marcada uma reunião digital para que todas as pessoas da empresa, ou pelo menos os *managers* pudessem estar todos presentes

ao mesmo tempo nessa reunião, portanto, foram todos informados em simultâneo, o que exclui aqui conversas paralelas e o diz que disse e uns interpretam de uma maneira e outros de outra. Portanto, foi comunicado a todos os *managers* ao mesmo tempo essa alteração e de alguma, sem particularizar, até porque não sinto que isso possa ter um grande interesse os motivos específicos em concretos que levaram a essa alteração, mas informação como nos foi passada para mim é mais do bastante.

**P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Claro que têm. Sendo muito direta, acho que se mantém tudo exatamente igual.

Não sinto que a alteração do CEO tenha tido qualquer tipo de interferência na minha posição, na minha forma de encarar a empresa, de estar na empresa. Foi uma comunicação que me foi feita, que eu agradeço essa comunicação e esse esclarecimento, mas isso não teve qualquer tipo de interferência ou não contribuiu para a alteração da minha prática ou da minha forma de estar na empresa.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Completamente de acordo. Sou totalmente pró comunicação. Fomento a comunicação. Acho que a comunicação, está na base de tudo e obviamente que acho que a fluidez da comunicação, a correta comunicação, a comunicação bilateral feita nos dois sentidos, é fundamental para que o trabalho se possa desenvolver da melhor forma possível, mas principalmente para se desenvolver cultura de empresa que eu acho que é fundamental, principalmente quando já temos uma empresa com um número considerável de pessoas.

Acho que fomentar essa cultura é fundamental para conseguirmos atingir os nossos objetivos.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Referindo-me à entrada da Célia, acho que é uma mulher que é clara e objetiva. É uma mulher que tem a porta do gabinete sempre aberta, o que significa, na prática, que é uma forma de mostrar que está totalmente aberta à comunicação. E, portanto, é essencialmente isso que eu posso dizer. É uma mulher que fomenta a comunicação, que está aberta à comunicação, com quem é fácil falar, é uma mulher clara, objetiva. E em termos de comunicação, para mim é topo. Para mim, que valorizo muito a comunicação, como já disse, ter uma pessoa que me que tem a porta aberta, é topo. Diz tudo sobre uma organização.

E também sei que esta é minha perceção no cargo em que estou que acabo por estar bastante próxima dela, ocupando um cargo chefia, mas não querendo estar a falar por outras pessoas é uma atitude que é que a Célia tem relativamente a qualquer empregado desta empresa, desde o rapaz que trabalha no armazém, até ao diretor financeiro. É uma mulher que favorece, desenvolve e está aberta à comunicação.

A melhoria em todos os aspetos da nossa vida é um objetivo, não é? E a cada dia que passa, a cada hora que passa, nós temos sempre a oportunidade de poder melhorar, portanto, entendo de uma forma global que nós podemos sempre melhorar, podemos sempre aperfeiçoar. Acho que neste processo muito mais do que melhorar, porque eu acho que as bases estão mais do que feitas, estão mais do que construídas e eu acho que sólidas, é começarmos eventualmente a detalhar um pouquinho mais, mas acho que isso faz parte do processo normal do envelhecimento entre aspas, das empresas.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Estando aqui já a divagar, a divagar totalmente, se calhar mais reuniões. Se estamos a falar da perspetiva da comunicação, se calhar mais agendamento de reuniões de alinhamento. Mas como lhe digo, só única e exclusivamente nesse processo de envelhecimento natural e

desejável que nós queremos dentro de uma empresa. Portanto, já temos um muito bom se queremos ir para o excepcional atiramos esta para o ar [risos].

## **Anexo K - Transcrição da entrevista primária realizada à *Key Account Manager* da NAOS Portugal, Mariana Nazaré**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Sem dúvida que a minha função contribui. Para já, o facto de estar responsável por 50% da faturação da empresa, o que obriga a que eu tenho de interagir com a empresa como um todo.

É uma função que me obriga a estar ao lado do departamento financeiro, ao departamento de *marketing*, ao lado do departamento comercial, mesmo de todos os canais que não o meu, para estarmos todos alinhados.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Então eu acho que há de facto, muita comunicação, mas acho que... por exemplo, comunicação de eventos, é sempre um espaço reduzido, na minha opinião. Também talvez porque estamos a fazer tantos eventos que são em cima uns dos outros e que há pouco tempo para organizar e depois comunicar às equipas. Mas chega, acho que a informação passa, a quem de direito e não acho que seja a organização mais transparente do mundo, não é, mas acho que tem os seus motivos. Quer dizer, a partir do momento em que há equipas de vendedores e que há alguma informação que não me tem de ser passada diretamente, tudo bem. Mas é uma organização transparente e a comunicação é fluida, é assertiva. Acho que só falta às vezes a questão do *timing*.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Sim, sem dúvida.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Claro, sim. Por exemplo, há uma pessoa que está transversal e reporta diretamente a uma pessoa, mas que tem funções para três áreas diferentes e uma delas é para mim. E aquilo que eu sinto é que quando ela tem uma tarefa qualquer para executar e se eu lhe passar a informação para além dessa tarefa, ela percebe a importância que tem e já fez questão de me dizer várias vezes “olha, adoro quando me mostras de forma mais agregada o que estou a fazer e quando explicas, por isso sempre que quiserem e puderem faz isso” e ela sente que percebe o impacto que tem. Muitas vezes pode parecer uma mera tarefa, mas o impacto que aquilo tem na organização é enorme.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sinto que tenho total liberdade para comentar, para discutir, para falar. É uma pessoa muito aberta, sem dúvida e muito apta da comunicação bilateral e atenção desejada, já é uma questão de fases. É impossível alguém dizer que tem 100% da atenção constantemente, certo? Mas é uma pessoa que houve e que se preocupa em pelo menos mostrar que está a ouvir e que aceita as ideias, as comunicações, tudo.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Foi uma coisa formalizada e a Célia fez questão de passar essa ideia de que era uma fase nova e que estávamos a moldar e criar algo. Foi passado de muitas formas, passado em reuniões grandes, muitas reuniões pequenas, em conversas de café, sempre que havia oportunidade de se falar no assunto, falava-se. Sempre de forma tranquila.

**P7. Sente que, mesmo tendo entrado após, tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Claro. Eu também já sabia ao que vinha. No sentido em que, antes de eu entrar também me deram *briefing* sobre esta mudança. Quem me contratou, diretamente da NAOS, falaram diretamente comigo sobre isto. Por isso eu já sabia que ia encontrar um choque cultural, neste caso positivo. Aparentemente, não tenho dados para dizer como estava antes, se melhor ou pior, mas aparentemente foi um choque positivo e, portanto, se eu não me identificasse com esta cultura nova que tive a vantagem de saber que existia de antemão, se calhar também já não teria vindo. Custa-me muito viver numa organização em que não concorde com a estratégia, com a filosofia, com o tipo de comunicação. É uma coisa que me custa, portanto, sim, obviamente que tenho um papel.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Nós passamos metade do nosso dia a trabalhar, portanto, evidentemente que uma coisa que aconteça na nossa vida profissional, impacta a nossa vida pessoal. É impossível haver pessoas que dizer que consegue separar a 100% um e outro. Elas impactam-se e vice-versa. Portanto, evidentemente que, estando feliz, havendo mudanças de hábitos, aparentemente positivas na vida profissional, trará algo positivo a minha vida pessoal também. Por isso, claro que sim.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Os pontos fortes eu acho que, a organização promove a sensação de pertença. Promovem a liberdade de pensamento, de falar, de criticar. A liberdade de dizer que algo está mal, portanto, promove a liberdade de querer fazer melhor, na minha opinião.

Acho que são os pontos fortes e promove a sensação de pensar que a empresa está numa fase positiva e com isso também promove a minha felicidade fora do trabalho.

A melhorar, para mim, os *timings*, porque há a liberdade para fazer e essa foi uma mensagem que foi passada desde o dia em que eu cheguei e que é “há liberdade para dizer, há liberdade para fazer, há liberdade para tudo”. Então, com essa liberdade, às vezes pode vir um exagero, “vamos dizer tudo, vamos fazer tudo, vamos criticar tudo, vamos dizer bem de tudo”, pronto, então acho que há um bocadinho disso na questão dos *timings*. E às vezes é preciso impor um pouco de limites. De que forma é que podemos chegar a um equilíbrio em que a comunicação existe, não esquecendo que há uma hierarquia na empresa, que há estratégias que tem de ser definidas e que não podem estar sempre a ser também postas em causa e acho que esta é que é a dificuldade de equilíbrio na minha visão.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Eu acho que é uma questão de planeamento, mas também acho que como nos faltam algumas mãos ainda, faltam-nos braços, fica difícil às vezes planear tudo com tempo. Estamos a trabalhar nisso porque de facto eramos muito poucos, o negócio está a crescer muito e portanto, os braços faltam para que consigamos planear as coisas atempadamente e com isso tudo o que daí vem, de planear um *budget*, depois planear o *marketing*, o comercial, planear a visita médica e daí planear os eventos e tudo por aí fora. Por isso acho que o planeamento é essencial e para isso acho que precisamos de pessoas.

## **Anexo L - Transcrição da entrevista primária realizada ao *Trade Manager* da NAOS Portugal, Luís Farias**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Relativamente à minha função, acho que acaba por ser uma função até que faz a conexão entre vários departamentos. Acaba se calhar muitas vezes por apanhar temas que à primeira vista não conseguimos inserir logo num ou noutra departamento e acaba por ficar num híbrido que os correlaciona e sinto que acaba muito por facilitar nesse sentido, por ser a ponte entre vários departamentos até.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Muita informação, mas que comunicamos facilmente, ou seja, é um processo simplificado. Não há problema em falar à partida, não há receios em falar, portanto, eu penso que seja um processo até facilitado.

Não é informação a mais. É sempre numa ótica de ter o máximo de informação possível, mas por vezes seria preferível sermos mais objetivos, mas isso é normal do dia-a-dia de qualquer empresa.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Eu acho que a minha função tem algum impacto, mas a minha função também é impactada por isso mesmo.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Sim.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim, sim.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Não foi comunicado de forma formal. Na verdade, eu quando cheguei, já sabia das razões por que vim da outra empresa.

**P7. Sente que, mesmo tendo entrado após, tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Sim.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Sim.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

A facilidade de contacto entre os elementos. Um bom espírito de equipa que acaba por fomentar também uma comunicação mais simplificada. E um bom espírito entreajuda também.

A melhorar, provavelmente clarificar o que cada um faz, de forma a evitar às vezes que andemos algum tempo a tentar perceber com quem deveremos comunicar para determinado assunto.

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Eu acho que na verdade, elas estão a ser implementadas, mas leva o seu tempo porque a estrutura está a aumentar e mudou muito nos últimos tempos e continua a mudar. Portanto é um processo natural e eu acredito que está a caminhar para isso, mas nos entretantos, também é natural que isto aconteça.

## **Anexo M - Transcrição da entrevista primária realizada ao Gestor de Clientes da Zona Sul da NAOS Portugal, João Sousa**

**P1. Considera que a função que exerce contribui para o bom funcionamento da organização num todo?**

Sinto que contribuo para o funcionamento da empresa.

**P2. Falando um bocadinho da comunicação que lhe chega. Como é que a avalia do ponto de vista do rigor, volume e relevância?**

Eu acho que neste momento estamos com uma comunicação ponderada, assertiva e com a qualidade esperada para uma empresa que, neste momento tem um modelo de negócio diferente.

**P3. Considera que através das práticas e ações de comunicação interna, os colaboradores se sentem mais motivados, mais cientes da missão, valores e estratégia da organização e, por conseguinte, mais envolvidos para e com a organização? Porquê?**

Sim, eu penso que sim. A informação é importante para todos os setores da empresa. É algo que é importante, que cada um saiba o que é que tem a fazer. Por isso, valorizo acima de tudo essas mudanças.

**P4. Considera que a comunicação interna promove e fomenta novas e melhores formas de realizar as tarefas de uma forma autónoma e motivada?**

Sim, sim.

**P5. Sente que tem liberdade para comunicar abertamente com a sua chefia? Quando o faz sente que tem a atenção desejada?**

Sim, completamente.

**P6. Tem conhecimento da razão pela qual se deu a mudança de CEO na NAOS Portugal e como foi comunicada esta mudança?**

Sim, sempre houve muita transparência nesse sentido em termos de comunicação, eu acho que isso é importante. Foi comunicado verbalmente.

**P7. Sente que tem um papel importante no processo de mudança de CEO da NAOS Portugal no que respeita à cultura organizacional e valores?**

Eu acho que uma das mudanças foi essa mesmo, que foi cada um de nós ter um papel importante. Acho que é aqui um bocadinho a razão da empresa estar como está em termos de crescimento é um bocadinho cada um de nós ter essa influência, por isso também me incluo, obviamente.

**P8. Partindo da ideia de que uma mudança de chefia como a CEO da NAOS Portugal é um processo contínuo e duradouro, na sua opinião percebe que a comunicação interna incute uma mudança de hábitos organizacionais positivos para o seu bem-estar laboral?**

Qualquer direção que entre é um processo que está em constante mudança, no meu entender. É quase que diariamente, portanto, é algo que nunca estará finalizado até porque as empresas vão crescendo, vão sofrendo mudanças e obviamente que esses ajustes vão sendo sempre necessários.

Sempre houve a preocupação de termos bons hábitos organizacionais, sim.

**P9. Quais considera serem os pontos fortes e os pontos a melhorar da estratégia de comunicação interna neste processo de mudança organizacional?**

Eu acho que esta nova mudança, o que trouxe foi como eu referi inicialmente, uma maior comunicação, maior não só em termos de volume, mas também em termos qualitativos.

Acho que é importante sabermos o rumo que a empresa está a ter. Portanto aí valorizo, e acho que todos nós valorizamos essa informação.

A melhorar acho que também tem sempre um bocadinho a ver com a comunicação. Acho que tudo gira aqui um pouco em torno da comunicação. Há comunicação que é necessária, há comunicação que não é necessária para todas as empresas, mas eu acho que isto é geral. Todas as empresas têm sempre de melhorar, seja por défice, seja por excesso, há sempre aspetos em termos de comunicação a melhorar. Por isso, acho que estamos no bom caminho, melhoramos bastante em termos de qualidade de comunicação, mas há sempre pontos que depois internamente podemos melhorar

**P10. Que estratégias ou ações poderiam ser implementadas, de modo a colmatar as necessidades que evidenciou?**

Eu acho que as estratégias, e as opções estão a ser já devidamente acauteladas por quem entrou. Seja pela entrada de novos elementos, como cuidados de comunicação mais específicos. Portanto, ter aqui determinados pontos alocados a cada pessoa. Isso tem acontecido e obviamente, com a entrada de mais pessoas, isso vai continuar a acontecer. Eu acho que passa um bocadinho por aí, não ser uma comunicação tão generalista, mas cada setor ter a sua área mais específica.