

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
ENGAGEMENT DOS COLABORADORES NAS
ORGANIZAÇÕES - ESTUDO DE CASO: GALP ENERGIA

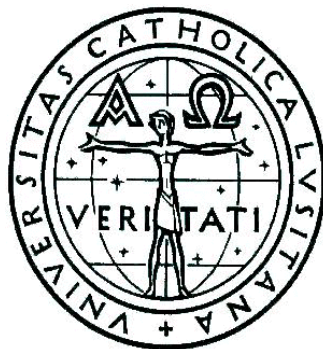
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação,
Organização e Liderança

Por

Joana Reis de Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2016



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO
ENGAGEMENT DOS COLABORADORES NAS
ORGANIZAÇÕES - ESTUDO DE CASO: GALP ENERGIA

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

Por

Joana Reis de Sousa

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2016

Resumo

Presentemente as organizações são compreendidas como sistemas abertos em constante interacção com o meio externo e com o meio interno. Deste modo, para além de ser importante comunicar com o exterior da empresa é igualmente determinante para o sucesso das organizações saber comunicar internamente, com e para os seus colaboradores. Se outrora os aspectos e rácios meramente produtivos foram suficientes para fazer as organizações funcionar, actualmente as organizações e os seus líderes devem contemplar, no momento de tomada de decisão, aspectos como o bem-estar, satisfação e o engagement no trabalho.

Podemos afirmar que na era industrial o foco estava no problema e que actualmente as organizações atuam ao nível da raiz do problema. Assim sendo, as organizações contemporâneas não consideram apenas os factores de produção e os rácios de desempenho dos colaboradores, mas antes, procuram determinar as causas que impactam nos níveis de desempenho dos colaboradores e, com isso, no sucesso da organização.

Consequentemente, temáticas como engagement, motivação, capital psicológico e intelectual e toda a envolvência das organizações constituem matéria de interesse. No mesmo sentido, nas últimas décadas assistimos a um crescente número de estudos e investigações neste âmbito.

A presente dissertação possui como objectivo geral compreender se o modo como os quadros médios superiores da Galp Energia, percebem se a comunicação interna manifesta influencia nos seus níveis de engagement no trabalho.

Neste sentido, a revisão da literatura encontra-se sustentada em dois grandes níveis de reflexão, primeiramente debateremos quanto à comunicação organizacional, detalhando, quanto à comunicação interna das organizações.

De seguida, abordaremos a temática do engagement no trabalho, procurando recorrer aos modelos teóricos mais relevantes para compreendermos o conceito, os seus impactos no dia-a-dia organizacional, e como forma de explorar as suas potencialidades

enquanto ferramenta estratégica para a obtenção de níveis de desempenho superiores e de maior compromisso.

Após a explicitação das duas temáticas pretendemos determinar se as práticas de comunicação interna revelam impacto nos níveis de engagement no trabalho. Para tal, realizámos um estudo de caso na empresa Galp Energia onde, por via da realização de inquéritos por questionário, tentaremos obter resultados de resposta às duas seguintes hipóteses de estudo: (1) a percepção positiva da comunicação interna conduz a maiores níveis de engagement no trabalho na Galp Energia; (2) os colaboradores com maiores níveis de satisfação para com a comunicação interna existente na Galp Energia manifestam níveis mais elevados de engagement no trabalho.

Nota: Esta dissertação de Mestrado não foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Engagement, Satisfação; Motivação; Comprometimento.

Abstract

Nowadays we understand the organizations as an open system in constant interaction with the external and internal environment. In that sense, beyond the importance of communication outside of the organization, it is equally important to the success of the organizations how they communicate internally, with their own employees.

If once the merely productive aspects were enough to make the organizations work, currently the organizations as their leaders must contemplate, at the decision-making moment, aspects such as the well-being, satisfaction and engagement at work.

We can affirm that in the «industrial era» the focus was on the problems and currently the organizations act at the root of the problem. In that sense, the nowadays organizations do not consider exclusively the production characteristics, instead, they search to determine the causes that manifest impact in terms of the employees' performances and in the general success of the organization.

Consequently, themes such as the engagement, motivations, psychological and intellectual capital and the environment surrounding the organizations are relevant subjects. Thus, in the last decades we assist at the rising number of studies and investigations in these areas.

The dissertation has the main purpose to understand if the perception, of the employees at Galp Energia, about the internal communication manifests influence in the levels of work engagement.

With this in mind, the literature revision will be sustained in two big themes, first we will debate organizational communication, detailing, about the internal communication within the organizations.

Secondly, we will address the work engagement theme, to do so; we will use the main theoretical models and the most relevant ones in order to understand the concept, their impacts in the organizational day-to-day, and as a way to explore its potential as a strategic tool for achieving better performance levels and greater commitment.

After explain and explore both themes we aim to determinate if the internal communication politics revealed impact in the levels of engagement at work. For this effect, we realized a case study at Galp Energia company where, across the application of a questionnaire survey, we will try to obtain results to respond to the following assumptions: (1) the positive perception of the internal communication leads to bigger levels of work engagement in Galp Energia; (2) the employee with higher levels of satisfaction with the existent internal communication manifest higher levels of work engagement.

Keywords: Organizational Communication; Internal Communication; Engagement; Satisfaction; Motivation; Commitment.

Agradecimentos

Em primeiro lugar a quem sempre esteve ao meu lado, viabilizando o meu trajecto académico, a minha mãe, o meu pai, e a minha irmã Mariana.

Ao Gonçalo pelo apoio, motivação e dedicação demonstrada em todo este percurso, fomos e somos o pilar um do outro.

Aos meus avós, Amélia e José, que me incentivaram e sempre demonstraram orgulho em mim e no meu trabalho.

Aos meus amigos, com um beijinho especial à Magda, pela compreensão e incentivo nesta etapa. Agradecer igualmente à Rita Castanheira que me desafiou para ter a Galp Energia como caso de estudo.

A todos os colaboradores da Galp Energia que participaram no inquérito por questionário, demonstrando disponibilidade e viabilizando o estudo de caso realizado. Uma palavra de especial apreço à Dra. Rita Macedo, do Gabinete da Presidência e Comunicação da Galp Energia, pelo voto de confiança demonstrado e pela partilha de conhecimentos essenciais ao trabalho realizado.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão, pelos conhecimentos partilhados, compreensão, persistência, disponibilidade e capacidade de acompanhamento constante.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – A Comunicação nas Organizações	3
1.1 - Comunicação Organizacional	3
1.2 - Comunicação Interna das Organizações	11
1.3 - Presença das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional	15
Capítulo 2 - Gestão de Recursos Humanos e Engagement no Trabalho para a Consolidação das Organizações Positivas	18
2.1 – Organizações Positivas	18
2.2 - O Engagement no Trabalho	21
Capítulo 3 - Metodologia	31
3.1 - Enquadramento Situacional do Grupo Galp Energia	31
3.2 - Problemática e Objectivos em Investigação	34
3.3 - Estratégia Metodológica	39
3.4 - Dados de Investigação	40
3.5 - Modelo de Avaliação metodológica	41
3.6 - Variáveis de Estudo.....	42
3.7 - Universo e Horizonte Temporal em Investigação	43
3.8 - Limitações da Investigação	43
3.9 - Hipóteses em Investigação	44
Capítulo 4 – Análise de Resultados.....	45
4.1 - Dados de Caracterização.....	45
4.1.1 Género	45
4.1.2 Idade	45
4.1.3 Habilitações Literárias.....	46
4.1.4 Antiguidade na empresa.....	47
4.1.5 Zona Geográfica onde trabalham	47
4.2 - Importância atribuída à comunicação interna.....	48
4.3 - Relevância atribuída aos diferentes meios de comunicação	49
4.4 - Eficácia na promoção dos valores, cultura e identidade organizacional	50
4.4.1. - Encontro de quadros.....	50
4.4.2. - Intranet.....	51
4.4.3. - mygalp info.....	52
4.5 - Promoção do Espírito de Pertença dos Colaboradores Galp Energia	52
4.6 - Análise aos níveis de Engagement no Trabalho dos quadros médios e superiores da Galp Energia, conforme modelo de Schaudeli e Bakker (2003)	53
4.6.1. - Análise níveis da dimensão Vigor	54
4.6.2. - Análise da dimensão Dedicção	57
4.6.3. - Análise da dimensão Absorção	61
4.7 - Análise aos níveis de Engagement no Trabalho dos quadros médios e superiores da Galp Energia, conforme modelo de May et al. (2004).....	66
4.7.1-Análise da dimensão Segurança.....	67

4.7.2-Análise da dimensão Significado	68
4.7.3-Análise da dimensão Disponibilidade	69
4.8 Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação	70
4.9 Pistas Futuras de Investigação	73
Conclusão	74
Bibliografia.....	76
Webgrafia	81

Índice de Figuras

Figura 1 - Paradigma da Comunicação Organizacional	9
Figura 2 - Modelo de engagement no trabalho.....	24
Figura 3 – Engagement “vs” Burnout	27
Figura 4 - Presença no Mundo da Galp Energia	32
Figura 5 – Valores da Galp Energia	33
Figura 6 – Modelo de Avaliação Metodológica.....	42
Figura 7 - Dimensões do Engagement	70

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género	45
Gráfico 2 - Idade	45
Gráfico 3 - Habilitações Literárias	46
Gráfico 4 - Antiguidade	47
Gráfico 5 - Zona geográfica	47
Gráfico 6 - Importância da Comunicação Interna	48
Gráfico 7 - Importância atribuída a cada meio de comunicação interna estudado	49
Gráfico 8 – Encontro de quadros enquanto promotor dos valores, identidade e cultura organizacional	50
Gráfico 9 - Intranet enquanto promotor dos valores, identidade e cultura organizacional	51
Gráfico 10 - mygalp info enquanto promotor dos valores, identidade e cultura organizacional	52
Gráfico 11 - Meios de comunicação interna enquanto promotores de pertença	53
Gráfico 12 - Energia	54
Gráfico 13 - Entusiasmo	55
Gráfico 14 - Inspiração	56
Gráfico 15 - Dimensão Vigor	57
Gráfico 16 - Vontade	58
Gráfico 17 - Envolvimento	59
Gráfico 18 - Orgulho	60

Gráfico 19 - Dedicção	61
Gráfico 20 - Persistência	62
Gráfico 21 - Disponibilidade	63
Gráfico 22 - Continuidade	64
Gráfico 23 - Absorção	65
Gráfico 24 - Segurança	67
Gráfico 25 - Significado	68
Gráfico 26 - Disponibilidade	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Revisão da Literatura sobre Engagement no Trabalho.....	30
---	-----------

Introdução

Atendendo á crescente relevância e interesse em temáticas como engagement no âmbito organizacional, tendo em conta ao interesse pessoal pelas abordagens e práticas de Gestão de Recursos Humanos, pretende-se dissecar o tema do Engagement nas organizações no contexto da presente dissertação.

Sendo este o ponto de partida para a presente dissertação, consideramos fundamental explorar os conceitos teóricos mais relevantes no que concerne à concepção e definição de engagement no trabalho, paralelamente, pretendemos aferir quanto ao eventual impacto que os conteúdos da comunicação interna geram em termos de satisfação e engagement em contexto organizacional.

Deste modo, pretende-se traçar e articular o tema em análise com base numa revisão da literatura, de modo a dissecar o tema à luz dos mais relevantes conteúdos e modelos teóricos existentes. É igualmente importante referir que o tema que iremos debater ao longo da dissertação tem vindo a ser alvo de constantes estudos em âmbito organizacional e académico, o que traduz, um enorme desafio e responsabilidade.

Conforme atestado anteriormente o Engagement no âmbito organizacional tem vindo a conquistar um espaço relevante entre investigações, análises académicas e organizacionais, conferindo desse modo grande relevância.

Neste sentido a presente dissertação tenciona reflectir sobre o impacto dos conteúdos de comunicação interna na satisfação por parte dos quadros médios superiores da Galp Energia e se manifesta relação com os seus níveis de Engagement no trabalho.

Realizando uma exposição inicial da presente dissertação, o objectivo geral deste estudo visa compreender se o modo como os colaboradores percebem a comunicação interna influencia os níveis de engagement no trabalho dos mesmos.

Como parte integrante deste objectivo geral, foram ainda definidos objectivos específicos que passamos a apresentar:

- Aferir os níveis globais de engagement dos colaboradores da Galp Energia;
- Aferir os níveis globais de satisfação dos colaboradores com a comunicação interna existente na Galp Energia;

- Verificar se a satisfação com a comunicação e os níveis de engagement no trabalho alteram em função de variáveis sociodemográficas e profissionais (Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade, entre outras);
- Verificar se a percepção que os colaboradores têm da comunicação interna influencia os níveis de engagement apresentados;
- Apresentar, com base nos resultados obtidos, propostas de melhoria para a comunicação interna da Galp Energia, procurando fomentar e/ou manter os níveis de engagement no trabalho.

Tendo em conta à componente organizacional que o presente estudo detém importa compreender as dinâmicas e impactos que os conteúdos de comunicação interna da organização estudada, ao nível do Engagement.

Desse modo iremos aferir os impactos das temáticas estudadas por via de aplicação de inquérito por questionário realizados aos colaboradores da Galp Energia. Os inquéritos têm como principal objectivo compreender se os conteúdos de comunicação interna impactam no Engagement e satisfação dos colaboradores da organização estudada.

A escolha da Galp Energia deveu-se ao facto desta ser uma organização conhecida nacional e internacionalmente, conduzindo a uma curiosidade sobre as políticas de comunicação interna existentes. Após ter conhecimento do conceito de engagement no trabalho considerámos interessante analisar a possível ligação entre ambos os conceitos.

Capítulo 1 – A Comunicação nas Organizações

1.1 - Comunicação Organizacional

A origem da palavra comunicação deriva do latim *communis*, que significa “comum”, traduzindo a expressão de algo que é comunicado, quando tornamos o significado e entendimento comum a pelo menos duas pessoas, frequentemente designadas como receptor e emissor.

Para Rodrigues (2000) a comunicação traduz a relação entre seres humanos. Por outro lado, ao possibilitar a construção de uma identidade comum a comunicação forma-se, fundamenta-se, alimenta-se e renova-se.

Para explicitar quanto à ligação entre comunicação e organização, Camara et al (2013:540) atestam que “a comunicação é comportamento, sempre que há comportamento há comunicação. Como não existe o contrário de comportamento (não há não-comportamento), não há não-comunicação (...) Este ato de comunicação constante, a atribuição de significado a todas as interações que se estabelecem, leva à criação da ideia (do conceito) do que é a Empresa”. Deste modo, compreendemos que o processo de comunicação, ao possibilitar que os seus intervenientes se agrupem, torna-se indissociável do conceito de própria organização, uma vez que este agrupamento permite que os elementos se estruturam (Marchiori, 2010).

Contudo, o processo de comunicação sofreu alterações no decorrer da evolução da sociedade, assim, na actual «sociedade de massas», apesar dos contactos serem permanentes e quase instantâneos, operadas por via das extraordinárias evoluções nas tecnologias de comunicação, a sociedade não se transformou em impessoal.

Luhmann (1992) auxilia a compreender este fenómeno, para o autor, as formações sociais atuais intensificaram uma natureza dupla na comunicação. O mesmo autor argumenta que o ser humano ao comunicar com os outros está, sobretudo, a comunicar consigo mesmo. Importa, referir que o autor baseia o seu estudo na teoria dos sistemas sociais *autopoietic* – conceito original de Varela e Maturana (Luhmann, 1992: 128) De acordo com a teoria *autopoietic*, os sistemas com capacidade para se auto-reproduzirem, renovando-se- O mesmo autor acrescenta que esta renovação acontece também no domínio social. Entende-se, deste modo, que os sistemas sociais podem ser

conceptualizados como sistemas (ou subsistemas) que reproduzem os seus próprios elementos, com base nos seus próprios elementos. A análise social de Luhmann (1992) destaca como elemento central a comunicação, uma vez que o autor a concebe como o elemento através do qual os sistemas sociais regeneram/renovam. Será precisamente esta particularidade da comunicação, como elemento relevante na construção de um «significado simbólico» e partilhado pelos membros da organização que possibilitará partir para os contributos da mesma na obtenção do engagement no trabalho.

Sendo a organização caracterizada pelo espaço de cooperação no qual os indivíduos interagem, com vista a alcançarem objectivos comuns, a comunicação constitui o meio que possibilita tal interacção. No entanto, a comunicação organizacional nem sempre foi percebida de igual modo. Nas últimas décadas os paradigmas do trabalho, gestão, tecnologias, entre outros, foram evoluindo, contribuindo para que a comunicação fosse percebida como uma ferramenta estratégica para as organizações contemporâneas.

Importa então proceder a uma breve resenha sobre a evolução do conceito de gestão das organizações, nomeadamente, ao papel da comunicação nas mesmas.

No início do séc. XX, a industrialização e os avanços tecnológicos, potenciaram o interesse dos estudiosos em questões como a estrutura ideal da empresa e os modelos de gestão mais adequados, face aos desígnios e demandas da sociedade. Tais estudos constituem os primórdios da gestão organizacional, de modo mais estruturado e, surgiram, sobretudo, devido à complexidade da produção, uma vez que a prioridade das organizações, à época, seria a produção em massa, de forma a garantir a rentabilidade da mesma (Mitchell 1985; Carvalho 2014; Ferreira et al. 1996).

“Com a revolução industrial (...), grandes transformações se vão operar na sociedade, na ciência, nas tecnologias, matérias-primas e fontes de energia utilizadas e, logicamente, no âmbito das organizações” (Ferreira et al. 1996:3).

Deste modo, destacamos como pontos em comum desta corrente teórica, denominada de «teorias clássicas da organização», como Taylor, Weber e Fayol, colocavam o ênfase nas tarefas, consideravam os trabalhadores como meros executantes, por outro lado, as motivações dos mesmos eram percebidas como estritamente económicas, conforme explicita o conceito de *homo economicus* (Ferreira et al. 1996, Carvalho, 2014).

No entanto, a prática de tais metodologias nas organizações tornou possível compreender e provar que as motivações do homem (trabalhador) não se restringiam ao campo económico. Na década de 20, do século XX, a abordagem humanista adquire relevância no estudo das organizações. Assim, “com a abordagem humanística a gestão sofreu uma verdadeira transformação conceptual, ou seja, a ênfase dada pela abordagem clássica, quer às tarefas, quer à estrutura organizacional, passou a estar focada nas pessoas” Costa (2013: 38).

Dos contributos da corrente teórica humanista, destaca-se a percepção de Mayo sobre o trabalho, enquanto processo. Para o autor, este era um “processo grupal”, evidenciando a importância da colaboração (Costa, 2013; Ferreira et al. 1996) Na mesma esteira, os estudos de Mayo influenciaram e despoletaram o aparecimento de outras correntes teóricas como a escola comportamental (Costa, 2013).

Contemporaneamente, assumimos que as organizações procuram desenvolver ferramentas que possibilitem o desenvolvimento dos seus colaboradores. Tal é sustentado pela consciencialização, por parte dos indivíduos, da importância do autodesenvolvimento e, por outro lado, pelo facto das organizações contemplarem os indivíduos não apenas como meros executantes ou recursos produtivos, mas valorizando o seu capital intelectual (Chiavenato, 2001).

Em 2005, a *International Association of Business Communicators* – ISBC desenvolveu uma pesquisa com o propósito de identificar os grandes desafios para as organizações no século XXI. Deste estudo resultaram quatro grandes tópicos, a saber:

- I. Motivar os colaboradores – A motivação dos colaboradores é essencial ao alinhamento dos mesmos com os objectivos e a estratégia do negócio. Esta deve ser encarada como um processo contínuo de facilitação do diálogo entre os colaboradores e com os seus líderes;
- II. Liderar e gerir a comunicação – Consciencializar e envolver os líderes para o desempenho do papel de agregador no processo comunicacional, quer enquanto comunicador, quer como ouvinte;
- III. Gerir o excesso de informação – Comunicar tudo, a todos e por via de todos os meios é ruído, importa às organizações gerirem o que importa comunicar, de

modo a garantir que a informação sensível e relevante é comunicada e percebida;

- IV. Medir o retorno sobre o investimento da comunicação interna – Possibilitar que os resultados do negócio estejam interligados com a comunicação.

Como vimos, o estudo da comunicação organizacional tem como bases distintas correntes teóricas e disciplinas, o que por um lado enriquece os constructos inerentes às teorias de comunicação das organizações e, por outro lado, dificulta a obtenção de uma definição simples e mais objectiva.

Borca e Baesu (2014) num estudo sobre Comunicação Interna definem quatro critérios base para o sucesso da Comunicação Organizacional, a saber:

- I. Tomada de decisão pelos gestores;
- II. A forma como as organizações estruturam a sua comunicação;
- III. Como é que a informação é distribuída internamente;
- IV. O modo como as organizações permitem aos seus colaboradores adaptarem-se à tecnologia.

Na mesma senda, Payne (2005:65), numa análise às competências sociais presentes nas organizações, atesta que existem oito competências sociais relevantes para o sucesso da comunicação organizacional em geral, a saber: (1) capacidade de escuta; (2) empatia; (3) capacidade de atenção; (4) gestão da interacção; (5) articulação; (6) adaptabilidade; (7) modo de uso; (8) capacidade de revelar interesse. O autor acredita que estes elementos, ligados à capacidade de comunicação das organizações, resultam em melhores níveis de desempenho e produtividade.

O modelo conceptual da comunicação é constituído por oito variáveis – (1) emissor, (2) codificação, (3) mensagem, (4) transmissão, (5) meio, (6) receptor, (7) descodificação e (8) criação de significado. Sendo que devemos entender a comunicação como um processo, esta possui uma direcção e um fluxo e, como tal, pressupõe a repetição de

variáveis. Isto é, podemos interpretar a comunicação como um ciclo contínuo e não como algo estanque, cujo o término seria o entendimento da mensagem.

Compreender a comunicação como um circuito, envolvendo a dinâmica da interacção emissor-receptor, implica explicitar quanto ao feedback. O feedback respeita ao retorno que o receptor envia ao emissor no decorrer do processo comunicacional. Ao enviar a mensagem receptor assume a função de emissor e vice-versa. O feedback é de extrema relevância para a eficácia da comunicação, uma vez que é o feedback que permite ao comunicador adaptar as suas mensagens face às necessidades e respostas dos seus receptores (Cunha et al. 2007).

Também Tourish (2005:485) defende a importância do feedback no processo de comunicação, particularizando sobre a comunicação organizacional, o autor defende a existência de bilateralidade da comunicação, ao afirmar que “a comunicação ascendente, descende e o feedback são vitais para o sucesso das organizações”. Apelando a uma maior participação dos elementos da base da pirâmide organizacional no processo de comunicação organizacional, o autor sustenta a importância do feedback como forma de efectivar a chegada de informação a todos os membros da organização e para melhorar a tomada de decisão por parte dos gestores.

Comumente recorremos a expressões como «circuito de comunicação» ou «ciclo de comunicação» para exemplificar a passagem de mensagem, enviada pelo emissor e percebida pelo receptor. Contudo, importa compreender que os modelos explicativos construídos com base nestas representações reduzem a comunicação a um processo simples de receber e transmitir mensagem, negligenciando os seus conteúdos cognitivos e pragmáticos que estão presentes em qualquer processo de comunicação e que, como tal, devem ser igualmente alvo de estudo e análise. Por traduzir um processo complexo e multidisciplinar o conceito de comunicação é de difícil definição (Bilhim, 2008).

No entanto, é possível entendermos a comunicação como um processo básico e essencial à vida em sociedade do ser humano, comunicar é o ato de transmitir algo, constituindo uma necessidade humana, com especial impacto ao nível sociocultural, sendo vital para a convivência de qualquer grupo social (Sequeira, 2010). Deste modo, a comunicação traduz um processo de interacção, entre pelo menos dois indivíduos, onde o emissor transfere uma mensagem dirigida ao receptor, sendo que este último interpreta o seu significado (Bilhim, 2008).

O processo de comunicação, em uma visão ampla, pode ser entendido como a “relação ente seres humanos, quer face a face, quer à distância, utilizando diversas modalidades de suporte (...), a comunicação é a partilha de uma mesma experiência de vida por parte de pessoas que se reconhecem reciprocamente como detentores de uma identidade comum” (Rodrigues, 2000:28-29).

A comunicação é um processo vital ao Homem. No âmbito organizacional a comunicação desempenha um papel vital para o sucesso das mesmas. Importa contextualizarmos e definirmos o conceito de comunicação organizacional.

A comunicação organizacional pode ser definida como “o processo de criação e transmissão de mensagens dentro de uma rede de relacionamentos independentes para lidar com a incerteza do ambiente” (Goldhaber, 1990: 16) Em igual sentido, Ruão, 2015:120 define comunicação organizacional como “conjunto de mensagens trocadas entre a organização e os seus stakeholders-chave, que permitem a criação de uma identificação social e promovem a projecção externa”.

Entender a comunicação como um processo aberto e de constante interacção leva-nos a uma abordagem sistémica do processo comunicacional. Assim, Watzlawick et al. (1985:página) apresentam cinco axiomas metacomunicacionais, a saber: i) não é possível não comunicar; ii) toda a comunicação apresenta um nível de conteúdo e um nível relacional; iii) a comunicação implica interacção; iv) existem dois tipos de comunicação – digital e analógica; v) as trocas comunicacionais são simétricas ou completares.

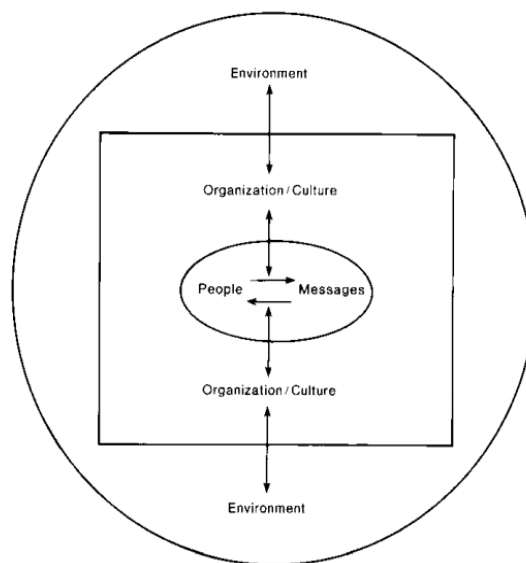
Goldhaber (1990:18) atesta que apesar da diferentes perspectivas sobre a comunicação organizacional é possível denotarmos características comuns em quase todas as definições. Deste modo, o autor destaca três pontos-chave que auxiliam a explicar a comunicação nas organizações, a saber:

- I. A comunicação organizacional ocorre num sistema complexo e aberto que é influenciado e que influencia o seu ambiente externo e interno (cultura organizacional);
- II. A comunicação organizacional envolve as mensagens, fluxo, propósito, direcção e os meios;

- III. A comunicação organizacional implica as pessoas, nomeadamente, as suas atitudes, sentimentos, relações e capacidades.

Com base nas três preposições acima enumeradas, o autor apresenta o «paradigma da comunicação organizacional», representado na figura 1

Figura 1 - Paradigma da Comunicação Organizacional



Fonte: Goldhaber (1990: 17)

Na mesma esteira, a comunicação organizacional, para além da sua dimensão reguladora, possui também uma vertente simbólica. Entenda-se, neste nível simbólico da comunicação, a criação e propagação de uma «realidade partilhada» assente nos elementos que definem a organização, isto é, a sua cultura. Deste modo, compreendemos a comunicação organizacional como o veículo transmissor da cultura organizacional (Brandão, 2014).

Conforme aludem Elias e Mascaray (2003) a comunicação nas empresas deve servir de sustentação à mobilização de todos os elementos que a constituem. Os autores percebem que é através da comunicação organizacional que as empresas conseguem

motivar, trazer a participar e envolver os membros da empresa para benefício do colectivo. Note-se que nenhuma organização existe na independência dos seus membros, estas nascem da criação e recriação dos actos de comunicação entre os diversos membros que a constituem (Jones et al., 2004).

Por seu turno, Bilhim (2008) refere que a importância da comunicação advém do facto da mesma servir quatro propósitos, a saber:

- I. Controlo – a comunicação permite controlar o comportamento dos diferentes membros do grupo;
- II. Motivação – a comunicação permite esclarecer os indivíduos sobre o que devem fazer e sobre o seu desempenho;
- III. Afiliação – a comunicação colmata as necessidades de afiliação de todos os seres humanos;
- IV. Tomada de decisão – através da comunicação podemos obter dados importantes para a tomada de decisões.

Contemporaneamente a comunicação organizacional é compreendida como um factor diferenciador e de vasta e importante aplicabilidade no dia-a-dia das organizações. Kunsch (2012) propõe uma análise à comunicação organizacional com base em três dimensões da comunicação - dimensão humana, dimensão instrumental e dimensão estratégica – presentes na comunicação das organizações. Deste modo, compreendemos a dimensão instrumental como o processo de transmissão de informações relevantes para garantir a viabilidade e o correto funcionamento das organizações, isto é, trata-se da comunicação necessária ao cumprimento dos objectivos organizacionais. À semelhança do propósito de controlar da comunicação organizacional enumerado por Bilhim (2008). Por seu turno, a dimensão estratégica da comunicação organizacional visa todas as acções de comunicação que pretendem congregar valor, eficácia e resultados. Esta dimensão é semelhante à instrumental no sentido em que ambas dizem respeito a considerações pragmáticas da comunicação. Por último, a dimensão humana

da comunicação organizacional refere-se à necessidade do ser humano em comunicar, não sendo por isso possível equacionarmos a comunicação organizacional, ou outro tipo de comunicação, sem que consideremos as pessoas. Sendo possível estabelecer uma ligação com o propósito de afiliação exposto por Bilhim (2008).

De igual modo, também Cunha et al. (2006) explicitam quanto à necessidade de afiliação dizendo que a mesma surge da vontade de relacionamento com os outros, natural aos seres humanos, sendo satisfeita por via da percepção individual de pertença a uma comunidade, onde os indivíduos adquirem e partilham uma identidade grupal.

Outra característica relevante da comunicação é o facto de transmitir informação. Goldhaber (1990) defende que vivenciamos um período denominado de «sociedade de informação», se outrora a «sociedade industrial» revelava impacto sobre os desígnios das organizações, contemporaneamente as necessidades de informação e de comunicação constituem um ponto essencial para o sucesso e sobrevivência das mesmas. O autor explicita que, factores como o preço dos combustíveis, a escassez de matérias-primas, e a elevada taxa de inflação potenciaram enormes alterações no modo de operar das organizações. Deste modo, as organizações necessitam de “mais e melhor informação para acelerarem o seu tempo de resposta a tais alterações económicas e para planear de modo mais preciso” (Goldhaber, 1990: 4).

A comunicação organizacional engloba duas dimensões (1) comunicação interna, dirigida para os colaboradores da mesma; e (2) comunicação externa, dirigida para o público externo à organização, como clientes, potenciais clientes, fornecedores, entre outros.

1.2 - Comunicação Interna das Organizações

Apesar das diferentes perspectivas inerentes à investigação em comunicação organizacional é possível caracterizar a comunicação interna como “a forma como os negócios, empresas, instituições ou grupos comunicam no seu ambiente interno para os seus próprios membros ou colaboradores” (Borca e Baesu, 2014: 497) A existência de uma comunicação interna eficaz constitui um pré-requisito para o sucesso da própria organização (Ruck e Welch, 2012).

Elias e Mascaray (2003) subdividem a comunicação interna em três grandes concepções – (1) concepção burocrática; (2) concepção relacional; (3) concepção estratégica – consoante a relação entre a comunicação e os modelos organizacionais vigentes.

Procuremos explicitar melhor cada concepção da comunicação interna, a saber:

- I. **Concepção Burocrática** – a comunicação é percebida como um simples instrumento de trabalho que permite às chefias transmitir informação sobre os comportamentos esperados por parte dos executantes. Dada a estrutura fortemente hierarquizada e à divisão rígida de tarefas, as regras constituem um elemento importante na transmissão da informação. A comunicação é de estilo impessoal e de tipo descendente, ou seja, das chefias para os trabalhadores. Outra característica da concepção burocrática da comunicação interna é o facto desta não considerar as necessidades, expectativas e motivações dos trabalhadores, uma vez que o enfoque da estrutura é apenas o cumprimento dos objectivos da empresa.

- II. **Concepção Relacional** – Esta concepção singulariza as relações humanas, as emoções e os comportamentos inerentes ao processo comunicacional. Assume a comunicação como sendo não apenas formal mas, também, informal e, nesse sentido, privilegia igualmente a partilha de informação entre os diferentes membros da empresa, contemplando o tipo de comunicação descendente, horizontal e ascendente.

- III. **Concepção Estratégica** – Nesta concepção a comunicação é compreendida como multidireccional, isto é, exige a participação de todos os membros da organização. Baseada na gestão participativa, a concepção estratégica permite observar a comunicação interna como resultante do envolvimento e das expectativas dos colaboradores que, conseqüentemente, produziram informação relevante para a tomada de decisão por parte da organização.

Dutermé (2002) atesta que a comunicação interna nas organizações constitui, para o seu público interno, uma importante fonte de referências de valores e de cultura da empresa, visando facultar informações que vão para além das informações relativas ao trabalho.

A comunicação interna, quando bem-sucedida, pode promover o interesse e atenção dos colaboradores, sendo que, desenvolve o entendimento dos mesmos sobre as prioridades e objectivos da organização. Contudo, nos casos em que a comunicação interna não é pensada e estruturada, mediante os colaboradores que constituem as organizações, esta pode constituir uma ameaça para as relações organizacionais. Importa, por isso, ter mensagens apropriadas, bem como, canais de comunicação que facilitem e promovam o entendimento e aceitação das mesma (Welch, 2012).

Possuindo um papel relevante na construção da imagem da empresa, a comunicação interna revela importância quer a nível interno com a disseminação da missão, valores, padrões de comportamento e cultura organizacional, quer ao nível externo. Deste modo, quanto mais proficiente for a comunicação interpessoal (entre colegas e chefias), grupal (entre colaboradores do mesmo departamento) e intergrupal (entre pessoas de departamentos diferentes) mais rapidamente serão alcançados os desígnios de consolidação e partilha de significados do que é, realmente, a organização.

A comunicação interna pertence a um conjunto de processos básicos que garante o correto funcionamento das organizações em geral, uma vez que é através da comunicação interna que são partilhadas informações necessárias ao desempenho das empresas. Em igual sentido, o planeamento da comunicação interna, ao possibilitar a diferenciação da organização, possui uma dimensão estratégica e potencia a eficácia na resposta às dinâmicas do mercado actual mais competitivo. Neste sentido, entendemos a comunicação interna como a linha condutora para a transmissão de todos os elementos que constituem a empresa, desde, a sua missão, objectivos, visão, identidade e cultura. Não obstante, a comunicação interna representa ainda a capacidade de motivar e de estimular o desenvolvimento dos seus colaboradores, porque ao comunicar tornamos algo comum, partilhamos e é esta capacidade de partilha que confere à comunicação interna a capacidade de consolidação da cultura organizacional.

É através da comunicação interna que a organização obtém credibilidade junto dos seus colaboradores. Através da comunicação interna a empresa deverá ser capaz de trocar informações, ajudar os seus colaboradores no desempenho das suas actividades,

influenciar atitudes no trabalho e na relação desenvolvida com a própria organização, criar condições para a partilha de valores e estimular os sentimentos de pertença e os níveis de motivação dos seus colaboradores (Brandão, 2014; Bilhim, 2008).

Na mesma senda, Elias e Mascaray (2003) referem que a comunicação interna deve cumprir quatro princípios orientadores. Deste modo, a comunicação interna deve:

- I. Funcionar como um elemento integrante do sistema organizacional em constante interacção com todos os elementos;
- II. Ser um constituinte facilitador e aproximador dos elementos da empresa com os desígnios e objectivos da empresa, alimentando o desenvolvimento de uma visão partilhada;
- III. Constituir um agente de mudança, atendendo às consequências da evolução tecnológica e social;
- IV. Ser um elemento orientador para a execução das estratégias definidas pela gestão da empresa.

Para Hernandez (1994) se a comunicação interna representa algo essencial para as empresas a sua aplicação e implementação nem sempre é isenta de dificuldades. Como consequência, é importante auditar a comunicação interna nas organizações. O autor acredita que “comunicar por se comunicar é levar a uma comunicação oca de significado” (Hernandez 1994:11) prosseguindo que apesar das organizações aumentarem os orçamentos e recorrerem a ferramentas mais modernas como forma de comunicarem, tal nem sempre confere, às mesmas, o retorno desejado. Importa, sobretudo, que as organizações e os seus gestores compreendam o que, de que modo e para quem é vital comunicar.

Por seu turno, Villafãne in Brandão (2015) determina como principais funções da comunicação interna o apoio, junto do seu potencial humano, dos objectivos e metas que cada organização possui. Assim sendo, a comunicação interna deve constituir um estímulo ao desenvolvimento de relacionamentos activos, entre os colaboradores da organização, mencionando quatro pontos de actuação da comunicação interna:

- I. Envolvimento expressivo – A comunicação interna deve proporcionar um envolvimento expressivo, visando a integração dos colaboradores e reforçando a ligação dos mesmos com o projecto cultural e social da organização;
- II. Harmonizar as acções da organização – A comunicação interna deve ir ao encontro do projecto empresarial. Como tal, é necessário que exista coerência e alinhamento com os reais objectivos e caminhos futuros da organização em causa;
- III. Proporcionar a mudança – Quando surgem novas situações na organização, como exemplo crise ou implementação de novas tecnologias na empresa, a comunicação interna deverá facilitar a mudança de atitudes dos colaboradores face a essas novas situações;
- IV. Melhorar o desempenho – Através de uma comunicação informativa, operacional, estratégica e multidireccional prevê-se proporcionar a melhoria da produtividades, em todos os níveis estruturais e funcionais da empresa, por via da sensibilização dos colaboradores sobre os objectivos a atingir.

Assim compreendemos que a comunicação interna constitui hoje um elemento importantíssimo para a credibilização das organizações junto dos seus públicos internos. Será a participação de todos, a troca de informações e de ideias que possibilita uma maior adequação às funções e à própria organização. No mesmo sentido, devemos entender a comunicação interna como um sistema de interacções constantes, sendo a identidade da organização constituída com base na partilha de significados dos membros que a constituem (Bilhim, 2008; Brandão, 2014; Camara et al. 2013; Brandão, 2015).

1.3 - Presença das Novas Tecnologias na Comunicação Organizacional

Nas últimas décadas, diversas abordagens têm sido desenvolvidas e estudadas no âmbito da comunicação organizacional. O crescente interesse em considerar a comunicação como matéria de relevo e vantagem para as organizações deve-se, entre

outros, a fenómenos como a globalização e à presença das novas tecnologias de informação e comunicação no âmbito organizacional.

Drucker (1992) ao explicitar quanto aos impactos das novas tecnologias na economia, nos mercados e nas estruturas sectoriais, introduziu o conceito de «era da informação». Para o autor, a aplicabilidade das novas tecnologias na sociedade em geral e nas organizações em particular, modificou e acrescentou possibilidades de partilha de conhecimentos e permitiu obter uma visão generalizada das organizações.

As novas tecnologias da informação e da comunicação redefiniram e reconfiguraram os paradigmas comunicacionais, até então existentes (Bilhim, 2009). Segundo Newstrom (2007) in Dias et al. (2013) a tecnologia constitui, a par das pessoas, estrutura e do ambiente, uma força estrutural que afecta a organização no seu todo. Na sua perspectiva, a tecnologia ao conferir os recursos necessários ao desempenho das actividades, capacita e possibilita o aumento de eficácia dos indivíduos. Contudo, o autor adverte que o uso das tecnologias nas organizações deve atender ao equilíbrio entre os sistemas técnicos e os sistemas sociais e culturais da própria organização, devendo sempre existir um balanço entre os proveitos das tecnologias e as suas consequências (Dias et al, 2013).

Kunsch (2007) atesta que os avanços tecnológicos alcançados nas últimas décadas, nomeadamente, nos sectores das telecomunicações, imprensa, computadores, internet e transmissões de satélite, impeliram a sociedade para a aquisição de novos comportamentos e, conseqüentemente, transformaram e adaptaram o processo social de comunicação.

De igual modo, o conceito de «sociedade em rede», introduzido por Castells (2002), define a sociedade contemporânea como assente nas redes de informação microelectrónica, da qual se destaca a internet. Na visão do autor, a internet não representa apenas uma tecnologia, mas antes, um meio de comunicação que modela a constituição da sociedade actual.

A internet, rede que interliga diferentes computadores, possibilita que os indivíduos comuniquem à distância de um simples clique e garante um rápido acesso às informações. Castells (2002) estabelece um paralelismo entre a intranet, predominante na sociedade contemporânea, com as fábricas da «era industrial». Tal como a sociedade,

também a comunicação nas organizações é sensível aos impactos provocados pela revolução digital (Kunsch, 2007; Castells, 2002; Dias et al. 2013; Bilhim, 2009)

O desenvolvimento das TIC, particularmente os novos meios de comunicação, forçaram as organizações a reavaliar o seu fluxo de comunicação quer ao nível externo, quer no âmbito interno. Ao nível externo, as TIC devem constituir importantes ferramentas de auxílio ao desenvolvimento e implementação de estratégias de CRM (Customer Relationship Management), constituindo importantes vias para a disseminação da cultura e criação de identidade organizacional. Ao nível interno, as novas ferramentas de comunicação existentes (caso da internet) possibilitaram elevar os níveis de partilha de informação e conhecimento, tornar o feedback uma constante no dia-a-dia organizacional, descentralizar processos e tomada de decisão, entre outros. Tais alterações permitem aproximar os colaboradores dos objectivos, missão, visão e cultura da organização, impactando igualmente nos níveis de satisfação, motivação e engagement no trabalho (Kunsch, 2007; Bilhim, 2008; Dias et al, 2013).

Para que consigam potenciar as capacidades das tecnologias, as organizações deverão ser capazes de consciencializar os seus colaboradores quanto aos seus benefícios, constituindo este ponto o maior desafio para as organizações contemporâneas (Hertogh et al. (2011).

Capítulo 2 - Gestão de Recursos Humanos e Engagement no Trabalho para a Consolidação das Organizações Positivas

2.1 – Organizações Positivas

As organizações contemporâneas procuram fortalecer o papel das ferramentas que possibilitam o desenvolvimento integral dos seus colaboradores. Tal é sustentado pela consciencialização, por parte dos indivíduos e das organizações, da importância do autodesenvolvimento e, por outro lado, pelo facto das organizações considerarem os seus colaboradores não apenas como meros executantes ou recursos produtivos, mas valorizando o seu capital intelectual (Chiavenato, 2001).

Deste modo, compreendemos as organizações contemporâneas como sistemas abertos (em constante interacção com a envolvente exterior), capazes de produzir elementos de significado comum aos seus membros, constituindo um relevante espaço de interacção social permanente (Bilhim, 2008; Brandão, 2014).

Na mesma senda, as práticas de gestão participativa (Bilhim, 2009) e os princípios da gestão positiva nas organizações (Cunha et al, 2007) viram, a par da comunicação interna, reconhecido o seu papel estratégico para o desenvolvimento e sucesso das organizações do presente (Brandão et al., 2014). As organizações necessitam das ideias e contributos dos seus colaboradores para acelerarem a inovação, obter vantagem competitiva no mercado e para atingir a eficácia organizacional (Hsiung 2012).

A Psicologia havia reconhecido a importância do estudo, não apenas dos factores associados à saúde mental, mas também, de questões sobre a vida mais produtiva, preenchida, sobre os dons dos indivíduos e suas motivações. Contudo, a Segunda Grande Guerra Mundial instigou, com particular urgência, a investigação que possibilitasse o tratamento clínico de problemas de índole psíquica dos indivíduos, o que, conseqüentemente, distanciou a Psicologia do âmbito mais positivista (Luthans, 2002). Até então cerca de 95% de todos os artigos publicados sobre psicologia ocupacional e de saúde no trabalho tratavam aspectos negativos. Este foco negativista conduziu o direccionamento da Psicologia para uma pequena parte dos seres humanos, os 30% que sofrem de desordens mentais – sendo que 70% das pessoas são mentalmente saudáveis (Marujo e Neto, 2007).

Não obstante, o que mais alavancou a mudança perspectivista foi a definição de felicidade, isto é, felicidade não significa apenas a ausência de doença (Diener e Lucas, 2000). Ao aceitar que a felicidade, realização e sucesso existem e que mereciam a atenção das ciências sociais, alguns autores passaram a defender a necessidade de saber mais sobre o que caracteriza as pessoas no seu melhor (Cameron et al, 2003; Luthans, 2002). Assim, temas como optimismo, esperança, felicidade e bem-estar, começaram a ser debatidos em livros e artigos científicos, levando a uma preocupação crescente em mudar o foco da ciência psicológica das patologias mentais e distúrbios para as forças e virtudes dos seres humanos.

Neste contexto, no princípio do século XXI surge a corrente de Psicologia Positiva, como “uma área de estudo científico própria, vibrante e multifacetada, que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção de melhores qualidades da vida, no âmbito subjectivo, individual e grupal” (Marujo e Neto, 2007). Esta corrente tem como objectivo estudar os mesmos fenómenos numa óptica positiva, centrando-se, para tal, no estudo das qualidades positivas dos indivíduos, isto é, mantendo o foco nas virtudes dos seres humanos (Luthans, 2002; Schaufeli et al, 2002).

Para os positivistas, a Psicologia deverá ser capaz de contribuir para que os indivíduos satisfaçam as suas necessidades e, simultaneamente, para que sejam mais produtivos e realizados/satisfeitos. Seligman (2000:4) recorda que “a Psicologia não é apenas o estudo da doença e da fraqueza, é também o estudo da força e da virtude. Os tratamentos não são só para concertar o que está mal; são também para construir o que está bem”.

No âmbito organizacional e para a disciplina de Psicologia das Organizações esta corrente positiva teve um impacto significativo. Nas últimas décadas aspectos como as emoções, humor, relações interpessoais positivas, entre outros têm sido amplamente debatidas. Por outro lado, as resultantes demonstradas da aplicação de práticas positivas no âmbito das equipas e/ou organizações - desempenho, produtividade, retenção de talentos, entre outras - contribuiram não só para o crescente interesse dos estudiosos bem como, para despertar atenção dos líderes e gestores.

A Psicologia Positiva tem revelado grande amplitude nas áreas que aborda, uma vez que tem permitido impulsionar estudos sobre o que é a vida em geral, as sociedades e

culturas (Marujo et al. 2013) Temáticas como engagement no trabalho, motivação, felicidade, bem-estar, entre outras, surgem como consequência do crescente interesse e estudos na área da saúde em contexto de trabalho. Tais estudos abordavam, na sua generalidade, as questões e consequências negativas associadas à saúde no trabalho. O *stress* em contexto organizacional foi uma das temáticas mais debatidas.

Face a este contexto, os estudos sobre o comportamento organizacional também enriqueceram. Dos quais destacamos dois conceitos, primeiro o comportamento organizacional positivo (POB - Positive Organizational Behavior) e em segundo o conceito de organizações positivas.

Podemos entender o comportamento organizacional positivo com base nos estudos de Luthans (2002). Deste modo, o comportamento organizacional positivo traduz o estudo e a aplicação da positividade, orientada pelas forças e pelas capacidades psicológicas dos indivíduos. Sendo que tais capacidades podem ser medidas, desenvolvidas e geridas em prol da obtenção de melhores desempenhos nas organizações. Note-se que o comportamento organizacional positivo é algo flexível, devendo ser adaptado ao contexto de cada organização, não existindo um modelo universal de sucesso. Em suma, o comportamento organizacional positivo encontra-se sustentado por dois princípios. Primeiro na crença de que os indivíduos possuem capacidades psicológicas positivas e, em segundo lugar, no facto de ser possível desenvolver e gerir tais capacidades, potencializando a realização individual e a realização das organizações em geral (Luthans, 2002; Marujo et al. 2013; Cunha et al. 2006).

Quanto ao conceito de organizações positivas, em uma visão ampla, podemos definir como “aquelas que procuram aplicar de forma sistemática os princípios decorrentes da psicologia positiva” (Cunha, et al. 2006: 47). Assim sendo, as organizações positivas são aquelas onde são aplicados os desígnios e princípios do comportamento organizacional positivo.

A Psicologia positiva tem revelado grande amplitude nas áreas que aborda, uma vez que tem permitido impulsionar estudos sobre o que é a vida em geral, as sociedades e culturas (Marujo et al., 2013). Com o aumento das investigações positivas, particularmente, no campo do comportamento organizacional positivo também os aspectos positivos ligados à saúde e ao bem-estar nas organizações têm revelado um

interesse crescente. Um desses aspectos positivos é o engagement no trabalho, conceito que debateremos de seguida.

Uma vez que as organizações são constituídas por pessoas e para as pessoas, compreendemos a relevância da Gestão de Recursos Humanos perceber a participação e a positividade como fundamentos estratégicos para a valorização do potencial humano. É fundamental que os elementos que constituem as organizações sejam capazes e incentivados para o desenvolvimento de relações positivas que, por sua vez, proporcionem emoções positivas e que, conseqüentemente, traduzam soluções e inovações que gerem desenvolvimento e garantam o sucesso da empresa.

2.2 - O Engagement no Trabalho

“As organizações contemporâneas precisam de colaboradores que estejam psicologicamente ligados ao seu trabalho; que estejam dispostos e capazes de se entregarem totalmente às suas tarefas; que sejam proactivos e comprometidos com altos padrões de desempenho. As organizações precisam de colaboradores com energia e dedicação, que sintam engage com o seu trabalho” (Bakker et al. 2011: 11)

Atendendo à conjuntura actual, na qual o trabalho e as organizações incorporam os desígnios da globalização, incertezas e competitividade, é essencial que as organizações sejam capazes de atrair, recrutar e manter bons colaboradores. Esta necessidade em reter colaboradores e o seu talento nas organizações implica a capacidade para incentivar, motivar e inspirar os recursos humanos e constitui um desígnio fundamental para as organizações do século XXI (Bilhim, 2008; Bakker et al., 2011).

As organizações contemporâneas, para serem eficazes, necessitam, não só, de recrutar talento, bem como, de inspirar e capacitar os seus trabalhadores, possibilitando, uma aplicação mais ampla das suas capacidades, na execução das suas tarefas. Deste modo, compreendemos a relevância da temática do engagement no trabalho, bem como, a sua aplicabilidade por parte dos líderes (Bakker et al., 2011) Nas últimas décadas, diversas investigações têm procurado aprofundar os conhecimentos sobre o engagement no trabalho, tal deve-se ao reconhecimento da temática como pertinente no quadro organizacional e devido às demonstrações dos seus impactos, nomeadamente, nos níveis

de motivação e desempenho dos colaboradores (Bakker et al., 2011; Reissner e Pagan, 2013).

Um dos principais desafios do estudo do engagement no trabalho prende-se com a inexistência de uma definição universal para o conceito. O engagement no trabalho tem sido, especialmente nas últimas décadas, largamente debatido. Apesar do crescente interesse no tema, algumas particularidades do conceito permanecem ainda confusas e pouco estruturadas, como exemplo, a falta de consenso na definição do conceito que, conseqüentemente explica a falta de operacionalidade da temática.

Na sua essência, o engagement no trabalho descreve a forma como os colaboradores percebem, sentem e executam as tarefas inerentes ao seu trabalho. Conseqüentemente, o engagement também traduz o modo como os colaboradores percebem e vivenciam a organização onde estão inseridos. Por vezes, o conceito de engagement é erradamente associado ou confundido com o conceito de commitment, vulgo comprometimento no trabalho. Contudo, o *commitment* diz respeito a uma atitude é à «ligação» do indivíduo com a organização, envolvendo comportamentos voluntários e informais que procuram auxiliar os colegas no trabalho. Por seu turno, o engagement não se limita a uma atitude, mas antes, ao grau de atenção, absorção e empenho demonstrado pelo indivíduo, no desempenho contínuo das suas tarefas (Kular et al., 2008).

Em contraposição ao conceito de engagement podemos considerar a concepção de stresse no trabalho. A palavra stresse deriva do latim *stringere* que significa apertar ou comprimir, evocando a ideia de pressão. O stresse no trabalho encontra-se geralmente associado a factores relacionados com a execução das tarefas, isto é, com o tipo de trabalho exercido ou com factores relacionados com a própria organização e sua estrutura. No entanto, note-se que o stresse no trabalho diz respeito ao próprio indivíduo e ocorre quando este não tem capacidade psicológica para responder aos desafios colocados no seu meio de trabalho (Jacinto et al., 2006).

Kahn in Kular et al., 2008, foi um dos primeiros autores a conceptualizar o conceito de engagement. E, de acordo com o autor, o engagement consiste nas “expressões psicológicas, cognitivas e emocionais durante o desempenho das actividades profissionais dos indivíduos” (Kahn in Kular et al. 2008:3).

Observando a definição de Kahn, constatamos que o engagement no trabalho pretende traduzir a predisposição e entrega - cognitiva, psicológica e emocional - que os

colaboradores aplicam do desempenho das suas funções. Podemos dizer que, o engagement traduz a entrega do próprio indivíduo (*self*) na execução das suas tarefas no trabalho.

Segundo Kahn in Kular et al., 2008 o engagement no trabalho compreende três dimensões:

- I. Cognitiva – traduz as crenças dos colaboradores sobre a organização, os seus líderes, e as condições de trabalho;
- II. Emocional – reflecte o modo como os colaboradores sentem as três dimensões do engagement e, particularmente, o modo como revelam atitudes positivas ou negativas face à organização e aos líderes da mesma;
- III. Psíquica – dimensão que concerne à energia psíquica despendida pelos membros da organização no desempenho das suas funções.

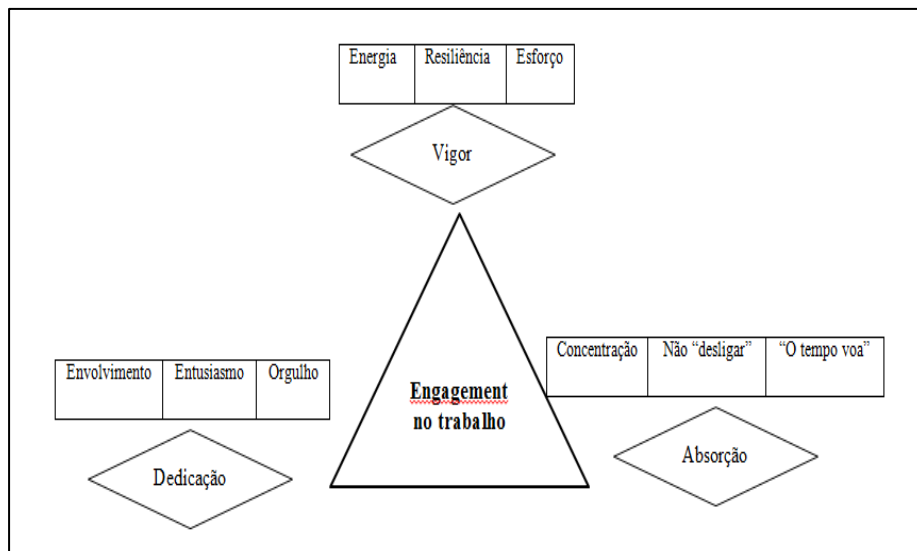
Para Schaufeli e Bakker (2003) o engagement no trabalho pode ser entendido como “um estado de mente positivo, completo e relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaudeli e Bakker 2003:4; Bakker et al., 2008b:188) Importa debater cada um dos três elementos – vigor, dedicação e absorção - que compõem o estado de engagement no trabalho.

- I. Vigor – é caracterizado por níveis elevados de energia e resiliência mental no decorrer do desempenho no trabalho. O vigor pode ser traduzido pela vontade de investir e despende esforço durante o trabalho e pela persistência apesar de possíveis dificuldades;
- II. Dedicação – refere-se ao envolvimento forte do indivíduo para com o seu trabalho. Os sentimentos de entusiasmo, inspiração e o orgulho no trabalho reflectem a dedicação para com o mesmo;
- III. Absorção – é caracterizada pela capacidade de concentração dos indivíduos no desempenho das suas funções. Sensações como a rápida passagem do

tempo e a dificuldade em “desligarmos” dos assuntos do trabalho reflectem a característica de absorção.

Entendemos então que um indivíduo que vivência o sentimento de engagement no trabalho encontra-se altamente envolvido, compenetrado e entusiasmado, revelando níveis elevados de energia, esforço e resiliência no desempenho do seu trabalho. Conforme figura 2, abaixo apresentada.

Figura 2: Modelo de engagement no trabalho



Fonte: Adaptado de Bakker et al. (2008b: 192)

Para May et al. (2004:11-37) atestam que o conceito de engagement no trabalho é constituído por três condições psicológicas, a saber:

i) Significado

O significado é definido pelo valor atribuído ao trabalho, objectivo e propósito, tendo em conta as relações entre os indivíduos, ideais e formas de estar. A falta de significado no trabalho ou organização pode alienar as pessoas do compromisso e dessa forma não

existe espaço para o engagement. O significado possui o efeito mais relevante no engagement, contudo a segurança psicológica é também importante. As três hipóteses que são demonstradas possuem um papel determinante no engagement. Este estudo vem confirmar a importância do tipo de gestão, aquele que funciona como suporte para os colaboradores e que facilita a criatividade.

ii) Segurança

A segurança psicológica é definida como um sentimento ou abertura para demonstrar aos colaboradores que não devem ter medo de consequências negativas, no seu trabalho, imagem e status. Os autores defendem que os colaboradores sentem-se seguros quando tem conhecimento que não serão confrontados no trabalho, contudo condições pouco seguras existem quando há lugar a situações ambíguas e de difícil resolução.

É constituída pela relação com as chefias; relação com os colegas; cumprimento de normas.

iii) Disponibilidade

A disponibilidade psicológica é caracterizada pela crença individual que as emoções e os recursos cognitivos de cada um estão alinhados com o trabalho. Essencialmente quando isso acontece deparamo-nos com colaboradores preparados, confiantes e comprometidos com o seu trabalho e papel que desempenham. Os autores defendem a ideia que os colaboradores que estão nesta situação de engagement no seu local de trabalho, possuem fortes probabilidades de estarem em situação de engagement em outras situações da sua vida. Resulta dos recursos, segurança, actividades fora do local de trabalho

É relevante diferenciarmos o conceito de engagement no trabalho com o conceito de *workaholism*, comumente traduzido como vício ou dependência pelo trabalho, particularmente nos elementos que caracterizam a dimensão de absorção. Apesar dos *workaholics* despendem muito tempo no trabalho, estes indivíduos possuem uma motivação de ordem compulsiva, desenvolvendo uma obsessão pelo desempenho da sua actividade profissional. Por seu turno, os “colaboradores que vivenciam o estado de engagement trabalham muito (vigor), estão envolvidos (dedicação), e sentem-se felizes

e realizados (absorção) no seu trabalho” (Bakker et al., 2008) sendo esta sensação de felicidade e de envolvimento, não obsessivo, que diferencia ambos os estados.

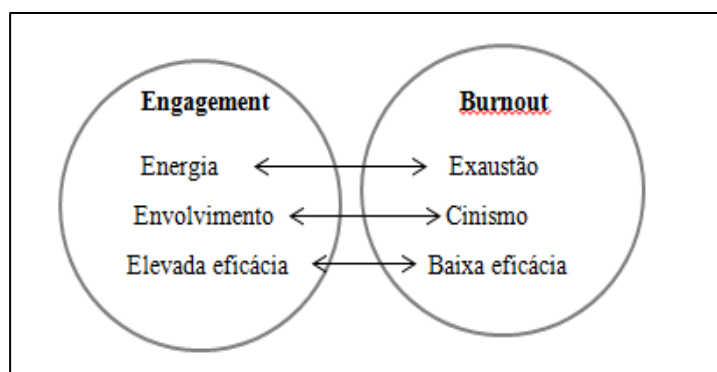
Como vimos, o conceito de engagement está relacionado com um sentimento de entrega e uma predisposição para a realização de determinada função ou tarefa. Alguns autores, dos quais destacamos Roof (2014), defendem a ligação do engagement com o conceito de espiritualidade. Roof (2014) atesta que o engagement dos colaboradores e a espiritualidade dos indivíduos são duas faces da mesma moeda, uma vez que ambos pretendem descrever as emoções e estados de espírito dos indivíduos, prosseguindo que ambos os conceitos reflectem uma dimensão inerente da personalidade que impacta «a partir de dentro» os indivíduos que a experienciam (Roof, 2014).

Outra particularidade relevante do estado de engagement é o facto de este ser referente a algo persistente e duradouro ao longo do tempo. Isto é, o estado de engagement não se refere a um momento, objecto ou comportamento em específico mas antes a um estado afecto-cognitivo perdurável (Schaufeli & Bakker, 2003).

Maslach e Leiter (1997) *in* Schaufeli et al. (2000) partiram para a construção do conceito de engagement em contraposição com o conceito de burnout, para estes o engagement é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia, sendo que estas três características são opostas à exaustão, falta de personalidade e à falta de eficácia que perfazem e caracterizam o burnout, como atesta a figura 3.

Deste modo, os colaboradores que experienciam engagement no trabalho possuem uma ligação afectiva com as suas tarefas, são energéticos no desempenho das mesmas e vêem-se como capazes de lidar com as exigências do seu trabalho. Por seu turno, os colaboradores em estado de burnout manifestam atitudes de exaustão e pouca eficácia na gestão das suas tarefas (Schaufeli et al. 2002).

Figura 3 –Engagement “vs” Burnout



Fonte: Adaptado de Schaufeli et al. (2002:76)

Havendo estabelecido esta relação e após a criação de um questionário para aferir os níveis de burnout Maslach e Leiter (1996) consideraram que poderiam igualmente aferir quanto aos níveis de engagement. Para os autores, se os inquiridos revelassem valores elevados no indicador eficácia e, em simultâneo, apresentassem valores baixos nos indicadores de exaustão e cinismo, estaríamos perante um indivíduo que experimentava o estado de engagement.

Contudo, Schaufeli e Bakker (2003) opõem-se fortemente às conclusões apresentadas por Maslach e Leiter (1996). Para os primeiros, a medição do burnout e do engagement não poderia ser efectuada no mesmo questionário porque, primeiro não estar provada uma correlação negativa perfeita entre os dois conceitos e, em segundo lugar, porque não estar em burnout não é sinónimo de estar de estado de engagement (Schaufeli e Bakker, 2003). A crença de que o mesmo questionário não seria o melhor método para aferir os níveis de engagement dos indivíduos instigou a criação do questionário UWES – acrónimo para Utrecht Work Engagement Scale.

O UWES foi validado em diversos países, tais como a China, Espanha, Grécia, Finlândia, Holanda, entre outros, procurando ultrapassar questões relacionadas com traços culturais que pudessem manifestar impacto na percepção de engagement, bem como, nos resultados obtidos. Assim sendo, contemporaneamente, o UWES é o questionário mais utilizado para aferir níveis de engagement no trabalho.

Os colaboradores que sentem engagement também sentem cansaço. No entanto, estes descrevem o seu cansaço como algo positivo, uma vez que este é associado a um sentimento de conquista e realização (Bakker et al., 2011).

Na mesma esteira, diversos estudos evidenciam que o engagement está positivamente relacionado com a satisfação dos clientes, com os níveis de produtividade e com a lealdade, simultaneamente estes indicadores encontram-se negativamente associados ao turnover. Assim, os colaboradores que sentem energia e estão entusiasmados com o seu trabalho, revelam melhores níveis de desempenho e, conseqüentemente, possuem clientes e consumidores mais satisfeitos e traduzem melhores resultados financeiros para a organização em geral (Menguc et al., 2013; Bakker et al., 2008a).

Para Bakker et al. (2008b) as organizações possuem recursos, ferramentas ou características que podem facilitar o desenvolvimento do sentimento de engagement no trabalho. Os autores atestam que os recursos do trabalho, tais como o apoio social dos colegas e/ou chefias, o feedback, o grau de autonomia e as oportunidades de aprendizagem estão positivamente ligadas com o engagement no trabalho. Por recursos de trabalho os autores entendem os aspectos sociais, psicológicos ou organizacionais relacionados com o trabalho e que têm como principais efeitos: garantir a funcionalidade do trabalho para a conquista dos objectivos de trabalho por parte dos indivíduos; estimular a aprendizagem, o desenvolvimento e o crescimento profissional e pessoal dos indivíduos; e motivar os colaboradores, preenchendo as suas necessidades básicas (Bakker et al., 2008b: 191).

Bakker et al. (2008b:193-194) apresentam quatro razões para que os colaboradores que sentem engagement desempenhem melhor o seu trabalho, face aos colaboradores que não sentem engagement. Para os autores tal acontece porque:

- i) Os colaboradores que sentem engagement experienciam frequentemente emoções positivas, tais como: a felicidade e o entusiasmo;
- ii) Aqueles que estão em estado de engagement são mais saudáveis psicológica e psiquicamente;
- iii) Os colaboradores que sentem engagement criam os seus próprios recursos de trabalho e pessoais;

- iv) Os indivíduos que revelam níveis mais elevados de engagement no trabalho são capazes de transferir e transmitir emoções positivas aos outros.

Para Crabtree (2005) existem três tipos de colaboradores nas organizações: (i) engajados; (ii) não-engajados; (iii) fortemente não-engajados. Para o autor, os primeiros são colaboradores que trabalham com paixão e que sentem uma profunda conexão com o trabalho e com a empresa onde desempenham funções, sendo este tipo de colaboradores que promovem a inovação e que fazem com que a organização se destaque positivamente no mercado. Por outro lado, os colaboradores «não-engajados» são aqueles que despendem tempo na realização das suas tarefas, no entanto não sentem paixão e não despendem energia para com a organização. Por último, os colaboradores «fortemente não-engajados» estão insatisfeitos com o seu trabalho e expressam vivamente essa insatisfação, por vezes, estes colaboradores tentam camuflar o que os seus colegas engajados conseguem alcançar.

Podemos então conceptualizar o engagement no trabalho como o sentimento, que envolve as dimensões psíquica, cognitiva e emocional do indivíduo, se traduz em comportamentos de envolvimento, dedicação e energia no decorrer do desempenho das actividades relacionadas com o trabalho (Crabtree 2005; Bakker et al., 2008a; Bakker et al., 2011; Menguc et al. 2013).

Importa igualmente analisar as características comuns manifestadas pelos colaboradores que experienciam engagement no trabalho.

Deste modo, com base na revisão da literatura realizada, destacamos os elementos evidenciados na tabela 1.

Tabela 1: Revisão da Literatura sobre Engagement no Trabalho

Conceito	Descrição/Conclusões	Fonte
Conceito de Engagement no trabalho	O engagement no trabalho deriva de três condições psicológicas positivas: Segurança, Significado e Disponibilidade.	May et al. (2004)
Conceito de Engagement no trabalho	O engagement no trabalho é definido por três dimensões: Vigor; Dedicção e Absorção.	(Schaudeli e Bakker 2003; Bakker et al., 2008b)
Expressar o seu ser autêntico	“os colaboradores que sentem engagement expressão o seu ser autêntico através do envolvimento psicológico, conscience cognitivo e conexão emocional”.	Truss et al. (2013:2659)
Engagement no trabalho e Burnout	O Burnout e o Engagement no trabalho encontram-se negativamente relacionados.	Schaufeli e Bakker (2004)
Colaboradores que sentem engagement no trabalho	Estes colaboradores trabalham com paixão e estão altamente conectados com o trabalho e com a empresa, promovendo a inovação.	Crabtree (2005)
Saúde dos colaboradores com níveis elevados de engagement	Os colaboradores que manifestam níveis positivos de engagement são mais saudáveis psicológica e psiquicamente.	Bakker et al. (2008a)

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 - Enquadramento Situacional do Grupo Galp Energia

“Desde as suas origens, a história da Galp Energia cobre três séculos e está amplamente associada à evolução industrial do país. Conhecer a história da Galp Energia é entender melhor o desenvolvimento recente da economia portuguesa”

Galp Energia (2012)

É possível observar a evolução e desenvolvimento da indústria petrolífera e gasista em Portugal através da história da Galp. Em 1846, pela mão da rainha D. Maria II é instaurado um concurso público destinado à iluminação de rua da capital do país. À época a iluminação de rua era feita através de gás de hidrogénio carbonado e, para fins de candidatura ao concurso, é criada a Companhia Lisbonense de Iluminação a Gás.

A Galp Energia está cotada na Bolsa de Lisboa, pertencendo igualmente ao PSI20 (acrónimo para Portuguese *Stock Index*, composto pelas acções das 20 maiores empresas cotadas na bolsa de valores de Lisboa) possuindo para o referido índice um peso de 12,23%.

Em 2013 a empresa independente canadiana *Corporate Knights* anunciou o ranking das 100 empresas mais sustentáveis do mundo. A Galp Energia foi a primeira empresa portuguesa a pertencer a este ranking, ocupando a 62ª posição, sendo a 5ª melhor empresa do sector energético.

O negócio da Galp Energia encontra-se segmentado em três áreas: (1) Exploração e Produção; (2) Refinação e Distribuição; (3) Gas & Power. No primeiro segmento a Gal Energia explora e produz petróleo e gás natural tendo, neste momento, cerca de 50 projectos a serem desenvolvidos a nível mundial. O segundo segmento é dedicado ao processamento de matéria-prima, tendo a Gal Energia duas refinarias em Portugal – Matosinhos e Sines. Por último, a Galp Energia dedica-se igualmente ao aprovisionamento, distribuição e comercialização de gás natural e energia. Sendo que a área de negócio com mais colaboradores (aproximadamente 6150 colaboradores) é a Refinação e Distribuição.

Geograficamente, a Galp Energia está presente em 4 continentes e 15 países. A sua presença internacional estende-se a países como Brasil, Angola, Suazilândia e Timor-Leste, conforme atesta a imagem seguinte que reflecte os países e o tipo de actividade desenvolvida no mesmo: exploração, refinação, e gás.

Figura 4: Presença no Mundo da Galp Energia



Fonte: www.galpenergia.pt (2016)

A Galp Energia tem como missão “a criação de valor para os clientes, colaboradores e accionistas, actuando nos mercados energéticos com ambição, inovação e competitividade, promovendo respeito pelos princípios da ética e da sustentabilidade” (Galp Energia: 2016).

A actividade da Galp Energia assenta em pilares fundamentais, como o trabalho em equipa e a valorização individual, o empreendedorismo, a orientação para resultados, a inovação e melhoria contínuas, a segurança humana e ambiental. Estas práticas de sustentabilidade estão alicerçadas em quatro valores principais, cujas iniciais formam o

acrónimo GALP: Growing Together, Action, Looking into the future e Passion, que se traduzem nos valores da organização:

- I. **Growing Together** – dimensão orientada para o crescimento, envolvimento com stakeholders e criação de valor;
- II. **Action** – Princípio de dinamismo;
- III. **Looking into the Future** - princípio orientador de inovação contínua;
- IV. **Passion** – Envolvimento dos colaboradores no desempenho das suas funções e no serviço ao cliente Galp Energia.

Figura 5 – valores da Galp Energia



Fonte: www.galpenergia.pt (2016)

Presentemente a Galp Energia possui cerca de 7300 colaboradores, presentes nos diversos países onde atua. Em termos de distribuição geográfica, cerca de 90% dos colaboradores da Galp encontram-se a trabalhar na Península Ibérica. Contudo, a empresa estima que a médio prazo a percentagem de colaboradores na Península Ibérica diminua, sustentado no crescimento e desenvolvimento do negócio em mercados menos maduros face a Portugal e Espanha.

Os principais objectivos estratégicos da organização passam pelos seguintes pilares:

- ✓ Desenvolvimento eficiente dos negócios do portefólio;
- ✓ Disciplina financeira e de criação de valor;
- ✓ Eficácia organizacional;
- ✓ Desenvolvimento diferenciador do capital humano;
- ✓ Compromisso com a sustentabilidade.

Tendo como tema de investigação temáticas pertencentes às políticas de gestão de recursos humanos serão, nos pontos seguidamente apresentados, as Políticas de Recursos Humanos da Galp Energia, bem como, as Práticas de Comunicação Interna.

No que concerne à comunicação interna a Galp Energia possui um manual onde atesta que “a Comunicação Interna alcança um valor indiscutível enquanto instrumento facilitador da integração, do alinhamento e do compromisso de todos os Colaboradores com a Empresa e desta com os seus Colaboradores, partilhando a Missão, a Visão, a Estratégia e os Valores organizacionais e fomentando uma Cultura, forte e consistente, que a todos una no cumprimento dos objectivos da Organização” (Galp Energia, 2012).

Por outro lado, a organização estudada atenta quer à comunicação formal, ou seja “comunicação orientada, dirigida e estrategicamente elaborada com o intuito de transmitir informações, comunicações, orientações e directrizes, através dos diferentes veículos ao dispor”, quer à comunicação informal “que não é estratégica mas que se reveste de grande relevância, até como forma de motivação dos Colaboradores” (Galp Energia, 2012).

3.2 - Problemática e Objectivos em Investigação

A investigação da presente dissertação incidirá sobre um universo composto por todos os colaboradores pertencentes à Galp Energia. A Galp utiliza diversos meios de comunicação essencialmente com o propósito de informar os seus colaboradores, a estratégia de comunicação da Galp Energia passa igualmente pela promoção da integração dos seus membros nas actividades e acções promovidas pela empresa, bem

como, por promover o envolvimento de todos os elementos da empresa, dispersos pelas diferentes localizações onde a empresa tem actuação.

O departamento de Comunicação Interna e Eventos, pertencente ao Gabinete da Presidência e Comunicação da Galp Energia, possui como principal propósito facilitar e promover o acesso a notícias actualizadas e a informações sobre a actividade do Grupo Galp. Por outro lado, permite ainda a operacionalização de assuntos correntes do interesse de todos os colaboradores, através de várias funcionalidades patentes nas principais ferramentas de comunicação interna.

Para servir tais propósitos a Galp Energia possui os seguintes meios de comunicação interna (Gabinete de Comunicação e Eventos), assim, fazem parte integrante do Sistema Integrado de Comunicação Interna, sob a marca interna mygalp, os seguintes meios de comunicação:

1. **mygalp intranet**: constitui a principal fonte de comunicação interna da Galp Energia, pretende garantir o acesso a notícias actualizadas sobre a actividade da empresa no geral, bem como, agilizar e facilitar a comunicação sobre assuntos correntes, mais operacionais e do interesse de todos os colaboradores Galp Energia;
2. **mygalp video**: disseminação de conteúdos em formato vídeo, recorrendo a uma comunicação directa e visual, com a intenção de divulgar, de forma célere e dinâmica, informações relevantes da Galp Energia, geralmente recorrendo ao formato de entrevista ou de filme;
3. **mygalp magazine**: revista em formato impresso, de tiragem bimestral de aproximadamente 9.000 exemplares, com as principais notícias do Grupo Galp. Esta revista é disponibilizada em português, espanhol e inglês para que todos os colaboradores do grupo tenham acesso à mesma;
4. **mygalp news**: newsletter disponibilizada digitalmente e semanalmente, esta reúne as notícias mais relevantes da Organização, procurando manter os colaboradores informados sobre o que de mais importante acontece na mesma;

5. **mygalp extra**: tem como objectivo divulgar mensagens e comunicações de carácter pontual, urgente e estratégico, não tendo por isso uma periodicidade definida;
6. **mygalp reports**: comunicações em formato digital, de cariz estratégico ou operacional que podem ser enviadas para todos os colaboradores, todos os dias excepto quintas-feiras, dia em que é publicada a mygalp news;
7. **mygalp info**: informações em formato digital, de cariz genérico, que podem ser enviadas para todos os colaboradores, todos os dias excepto quintas-feiras, dia em que é publicada a mygalp news;
8. **mygalp move**: produto de comunicação que permite incorporar um barra de informações em plataformas utilizadas recorrentemente pelos colaboradores, como exemplo o MS Outlook;
9. **Encontros de Quadros da Galp Energia**: evento que promove o encontro dos membros dos quadros superiores da Galp Energia com os membros da Administração, tem como objectivo a transmissão das mensagens mais relevantes, tais como: partilha de objectivos, apresentação dos resultados da empresa; posicionamento do Grupo; questões de ordem estratégica, desafios para o futuro, entre outros (Galp Energia, 2012).

Na Norma Regulamentar de Princípios de Comunicação Interna, a Galp Energia definiu ainda a existência de Focal-Points para a Comunicação Interna. Esta figura, possui como principal objectivo promover a geração e difusão das notícias e mensagens relevantes sobre a empresa, actuando nas suas unidades orgânicas. A Galp Energia justifica a criação dos Focal-Points na crença que a comunicação interna é responsabilidade de todos os membros da organização.

O processo de internacionalização da empresa a par da informatização do trabalho, contribuíram para que a empresa repensasse a sua estratégia de comunicação interna, tornando-a mais prática, interactiva e de fácil acesso para todos. Deste modo, surge o portal mygalp. Importa realçar que todos os colaboradores têm acesso à intranet, através

de acessos individuais ou, no caso concreto das refinarias, em computadores de acesso partilhado à intranet. Ainda assim, a taxa de colaboradores das refinarias que utilizam a intranet é reduzida, sendo distribuído o jornal, mantendo o formato escrito em detrimento do digital.

O mygalp intranet revela uma linguagem simples e de proximidade, agregando diariamente notícias sobre o desempenho/resultados alcançados pelo Grupo no Mundo, possibilita dar a conhecer novos projectos da empresa, possuindo, também, algumas reportagens em vídeo. Numa vertente mais prática ou operacional o Portal permite aos colaboradores agendar férias, justificar faltas, consultar recibos de ordenado, reservar uma sala para reunião, reportar algum problema no local de trabalho, entre outros exemplos. O mygalp intranet possui também uma vertente mais lúdica, como é exemplo a possibilidade de publicar fotografias de eventos da empresa e de se candidatar para ser “o fotógrafo” do próximo evento.

Podemos dizer que a intranet embora ainda seja essencialmente informativa, os seus responsáveis têm noção das potencialidades desta ferramenta enquanto instrumento de participação, integração e partilha entre os membros da organização.

A escolha da Galp Energia como objecto de estudo deveu-se às características da organização, descritas no ponto anterior, que considero essenciais para a realização desta investigação. Na mesma esteira, a organização estudada possui um número relevante de trabalhadores, apresenta valores orientados para o exterior e interior da empresa, e revela modelos interessantes de expansão e crescimento, demarcados por uma cultura de sustentabilidade e responsabilidade social. Essencialmente devido ao elevado número de colaboradores e à informatização dos postos de trabalho com recurso ao uso de computadores, conduziram a organização a repensar a sua estratégia de comunicação em termos de acessibilidade, tornando a comunicação interna, igualmente, mais prática.

As pessoas são o activo mais importante de qualquer organização, naturalmente, as relações que estas desenvolvem, os seus níveis de motivação, envolvimento, compromisso e de engagement, constituem elementos relevantes de análise. As políticas de gestão de pessoas, sustentadas na comunicação organizacional devidamente planeada e que corresponda aos interesses dos colaboradores da organização, podem potenciar o

desenvolvimento de relações saudáveis no modo como os indivíduos encaram o trabalho e a organização à qual pertencem.

De modo geral, pretende-se com esta investigação determinar se as políticas de comunicação interna produzem impacto nos níveis de engagement dos colaboradores da organização estudada?

Na primeira fase da análise, o objectivo será compreender quanto aos níveis de engagement dos colaboradores. Numa segunda análise o propósito será dissecar quanto às expectativas dos colaboradores sobre conteúdos disponíveis nos meios de comunicação interna. Por fim, no conjunto de ambas as análises, pretende-se identificar as temáticas de conteúdos que poderão ser potenciadas pela organização no futuro, com vista ao aumento ou manutenção dos níveis de engagement no trabalho. Concretamente, pretende-se aferir se os conteúdos existentes na comunicação interna da Galp Energia estão adaptadas ao público interno, e se estes manifestam impacto nos níveis de engagement dos colaboradores da organização. A presente investigação tem como incidência um contexto organizacional em particular. Pretende-se, atendendo às singularidades da organização estudada, contribuir para a análise e compreensão dos conceitos transversais do estudo, nomeadamente, a comunicação interna nas organizações e o engagement no trabalho.

A formulação da questão de partida é de extrema relevância para o desenvolvimento do estudo e da pesquisa adjacente ao mesmo. Conforme o nome indica, de modo geral, a formulação desta pergunta constitui o ponto de partida das pesquisas sociais, embora esta possa ser alterada no decurso da investigação (Gil, 1999).

Com base na metodologia descrita pretende-se responder à seguinte questão de partida:

- ✓ Será que os conteúdos de comunicação interna geram satisfação por parte dos colaboradores da Galp Energia e manifestam relação com os níveis de engagement no trabalho?

O objectivo geral deste estudo visa compreender se o modo como os colaboradores percebem a comunicação interna influencia os níveis de engagement no trabalho dos mesmos.

Como parte integrante deste objectivo geral, foram ainda definidos objectivos específicos que passamos a apresentar:

1. Aferir os níveis globais de engagement dos colaboradores da Galp Energia;
2. Aferir os níveis globais de satisfação dos colaboradores com a comunicação interna existente na Galp Energia;
3. Verificar se a satisfação com a comunicação e os níveis de engagement no trabalho alteram em função de variáveis sociodemográficas e profissionais (Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Antiguidade na empresa, entre outras);
4. Verificar se a percepção que os colaboradores têm da comunicação interna influencia os níveis de engagement apresentados;
5. Apresentar, com base nos resultados obtidos, propostas de melhoria para a comunicação interna da Galp Energia, procurando fomentar e/ou manter os níveis de engagement no trabalho.

3.3 - Estratégia Metodológica

Esta investigação tem como principal objectivo estudar e analisar quanto à existência de uma relação entre os níveis de engagement no trabalho e a comunicação interna na organização estudada. O interesse pela temática surge aliado à emergência do tema, atendendo ao facto de que as organizações em geral apresentam novos meios e conteúdos de comunicação interna, adaptando-se à realidade emergente da comunicação mais rápida e célere. Especialmente a Intranet contribuiu para alterar o modo como os colaboradores se relacionam entre si e com a própria organização onde se inserem. A comunicação interna nas organizações contemporâneas, a par do estudo das motivações dos colaboradores constituem temas emergentes e, como tal, o seu estudo revelam atractivo do ponto de vista académico.

O presente estudo é sustentado numa metodologia tipo quantitativa, assentando num inquérito por questionário para recolha dos dados primários, e no que concerne aos dados secundários através de análise documental (Maio 2015 e Junho 2015).

Para efectuar a recolha de dados, optou-se pelo inquérito por questionário. Apesar de revelar limitações, o inquérito por questionário apresenta como vantagens a aplicação imparcial das questões, de igual modo, a todos os respondentes.

3.4 - Dados de Investigação

A presente etapa do estudo passa pela criação do questionário (ver Anexo I). O inquérito incide sobre os níveis de engagement no trabalho dos colaboradores da Galp Energia, bem como, nos principais meios de comunicação interna analisados.

“O objectivo de um inquérito é obter informação que possa ser analisada, extrair modelos de análise e tecer comparações. (...) Na maior parte dos casos, um inquérito propõe-se obter informação a partir de uma selecção representativa da população e, a partir da amostra, tirar conclusões consideradas representativas da população como um todo” (Bell, 1997:25).

O tipo de questionário aplicado é constituído, na sua maioria, por questões fechadas, atendendo ao facto da rapidez inerente à resposta, neste tipo de questões. Outra mais-valia destas questões é que possibilitam uma uniformidade e categorização na análise das respostas.

Pretende-se com o questionário que seja possível analisar quanto aos seguintes itens:

1. Análise e descrição do perfil do inquirido – I Dados de caracterização;
2. Obter os resultados sobre os níveis de engagement no trabalho dos colaboradores, por via da adaptação de dois questionários já existentes (Schaudeli & Bakker, 2003 e May et al., 2004) - II Dados do estudo – perguntas 1 a 12;
3. Conhecer a opinião dos colaboradores sobre a comunicação interna existente na empresa, os meios de comunicação, e os conteúdos e ferramentas disponíveis nos três meios de comunicação interna estudados (Perguntas 13 a 15);

4. Compreender se existe alguma relação entre os níveis de engagement no trabalho e a comunicação interna da empresa, face às preferências dos colaboradores sobre os conteúdos actualmente disponibilizados (Perguntas 16 a 22).

3.5 - Modelo de Avaliação metodológica

- ✓ UWES – Utrecht Work Engagement Scale – Schaufeli & Bakker (2003)
- ✓ The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work – May et al. (2004)

O modelo apresentado por Schaufeli e Bakker (2003) surge como uma solução ao facto de, até então, o engagement no trabalho ser aferido por via da aplicação de inquéritos por questionário que metodologicamente haviam sido criados para medir níveis de burnout. Isto é, a aplicação dos questionários sobre burnout era realizada e caso os respondentes manifestassem níveis baixos de burnout considerava-se que, os mesmos, estariam com níveis elevados de engagement no trabalho. Schaufeli e Bakker (2003) consideraram que existiam consequências negativas na aplicação do mesmo questionário para aferir duas dimensões contrárias e distintas. Primeiramente, o facto de não se conseguir determinar com precisão que as duas dimensões – burnout e engagement – se encontrem perfeitamente correlacionadas negativamente. Em segundo lugar, o facto de um colaborador não estar em burnout não significa que o mesmo esteja em engagement com o seu trabalho. Insatisfeitos com a aplicação do questionário existente os autores decidiram criar um modelo próprio de aferição dos níveis de engagement no trabalho, criando o UWES – Utrecht Work Engagement Scale.

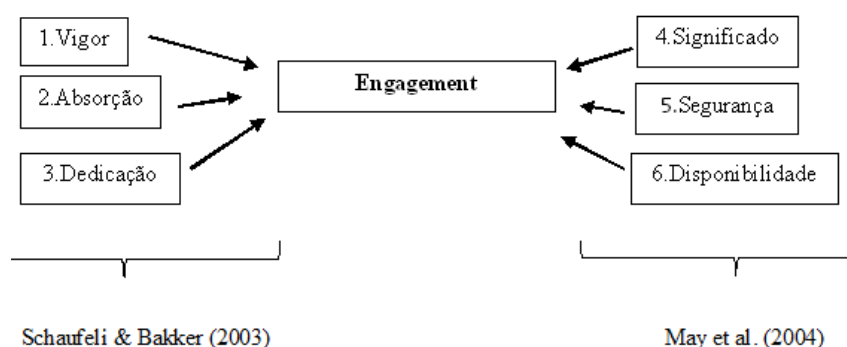
O modelo UWES pretende aferir as três dimensões do engagement no trabalho enumeradas pelos autores. Deste modo, são colocadas questões que traduzem sentimentos relativos ao trabalho com o propósito de medir os níveis de vigor, dedicação e absorção.

Por seu turno, o estudo «The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work» de May et al. (2004) tem

por base os estudos etnográficos anteriormente apresentados por Khan. Para os autores, o engagement no trabalho comporta três dimensões, o significado, segurança e a disponibilidade.

Deste modo, para efeitos de elaboração do modelo de avaliação metodológica da presente dissertação optámos pela conjugação de ambos os estudos, conforme figura abaixo apresentada.

Figura 6 – Modelo de Avaliação Metodológica



Fonte: Elaboração própria

As perguntas 1 à 12 pretendem aferir os níveis de engagement no trabalho revelados pelos colaboradores inquiridos da Galp Energia.

Da pergunta 13 em diante estão relacionadas com a forma de valorização da Comunicação Interna na Organização. Ao nível dos meios (pergunta 14), ao nível dos valores, cultura e identidade (15 e 16).

3.6 - Variáveis de Estudo

Nesta fase importa ressaltar que o questionário elaborado congrega dois questionários já existentes (UNWES e estudo de May et al., 2004) que têm como único objectivo aferir os níveis de engagement no trabalho. Para efeitos do presente estudo importa igualmente aferir quanto à satisfação com os meios e conteúdos de comunicação interna existentes na empresa estudada. Como tal, foram compiladas algumas questões presentes nos mencionados questionários sobre o engagement, bem como, introduzidas

outras questões cujo propósito fosse aferir quanto à relação entre a comunicação interna e os níveis de engagement.

Assim sendo, constituem as principais variáveis de estudos os seguintes elementos:

1. Os elementos que constituem o engagement no trabalho (conforme os modelos em que nos sustentámos para a elaboração do questionário e consequente percepção e análise da temática);
2. Conteúdos de informação (de que modo está organizada e segmentada a informação, se a informação é pertinente para os colaboradores, tipos de conteúdos, entre outros)
3. Adequação da informação e níveis de interesse (compreender se a informação é recebida de forma positiva e se tal produz efeitos no dia-a-dia organizacional);
4. Impacto dos conteúdos disponibilizados nos meios estudados para melhorar o desempenho organizacional e o sentimento de pertença dos colaboradores.

3.7 - Universo e Horizonte Temporal em Investigação

Para efeitos da realização do presente estudo de caso, foram considerados os quadros superiores da Galp Energia como o Universo em análise. Tal decisão partiu dos membros da Galp Energia que viabilizaram o presente estudo.

Por conseguinte, consideramos a amostra o número de respondentes ao questionário, no caso 176 colaboradores da Galp Energia. De referir que a Galp Energia possui cerca de 600 quadros superiores, num universo de aproximadamente 7.000 colaboradores.

3.8 - Limitações da Investigação

Não podendo visar o perfil dos colaboradores quadros superiores da empresa, o que equivaleria a uma amostra representativa, optámos por utilizar uma amostra significativa do número de respondentes, face ao universo em estudo.

Outra limitação ao estudo apresentado respeita à recolha de dados quanto às variáveis independentes – níveis de engagement no trabalho – terem sido recolhidas em simultâneo com a variável dependente, a comunicação interna. Tal poderá influenciar os resultados obtidos.

Por outro lado, o facto do estudo de caso atender à aplicação de inquéritos por questionário numa organização em específico, a Galp Energia, pressupõe que factores como a cultura organizacional, os valores e identidade da mesma se manifestem nos resultados obtidos, não sendo possível extrapolar os resultados obtidos para outras organizações.

Por último, a dimensão do inquérito por questionário aplicado pode ter sido considerado extenso, sendo constituído por vinte e duas questões. Este facto, pode constituir um elemento dissuasor de resposta, bem como, levar a uma automatização das respostas. No entanto, face aos objectivos desta investigação tivemos de seguir este modelo e extensão de inquérito por questionário.

3.9 Hipóteses em Investigação

Deste modo, considerámos as seguintes hipóteses em investigação:

Hipótese 1 – A percepção positiva da comunicação interna potencia maiores níveis de engagement no trabalho por parte dos colaboradores da Galp Energia;

Hipótese 2 – Os colaboradores com maiores níveis de satisfação para com a comunicação interna existente na Galp Energia manifestam níveis mais elevados de engagement no trabalho.

As hipóteses anteriormente descritas serão aferidas ou não em função das seguintes perguntas do inquérito por questionário e aplicadas aos quadros superiores da Galp Energia:

Hipótese 1 – Perguntas 13; 14.1.; 14.2.; 14.3.; 14.4.; 14.5.; 14.6.; 15.1.; 15.2.; 15.3.; 15.4.; 15.5.; 15.6. 16.

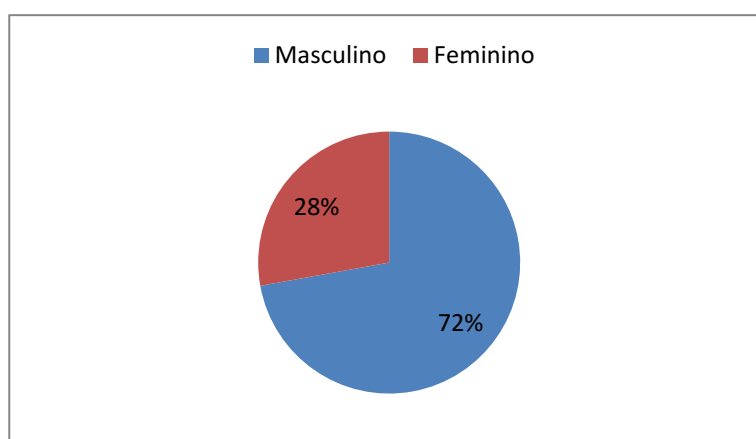
Hipótese 2 – Perguntas de 1 a 12; 17; 18; 19;20; 21; 22

Capítulo 4 – Análise de Resultados

4.1 - Dados de Caracterização

4.1.1 Género

Gráfico 1 - Género

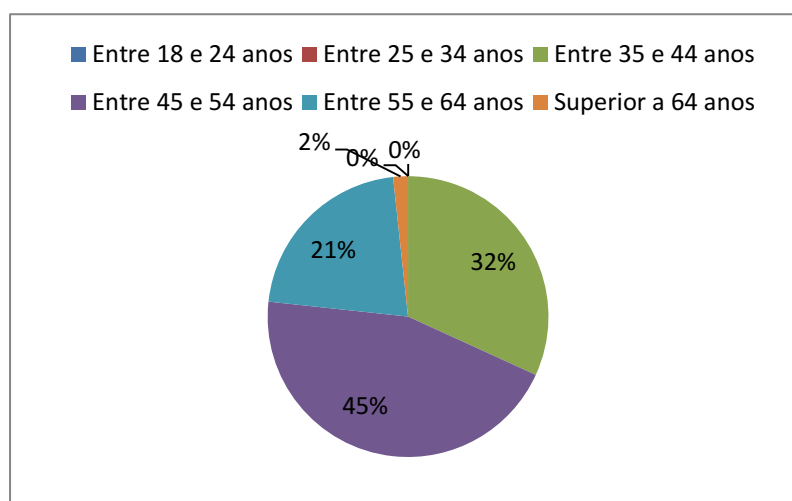


Fonte: Elaboração própria

Através do gráfico 1 analisamos que 72% dos inquiridos são do género masculino, por seu turno 28% representam o género feminino. Sabemos que o perfil tipo do colaborador Galp Energia é maioritariamente constituído por elementos do género masculino o que, corresponde ao perfil dos quadros médio-superior inquirido.

4.1.2 Idade

Gráfico 2 - Idade

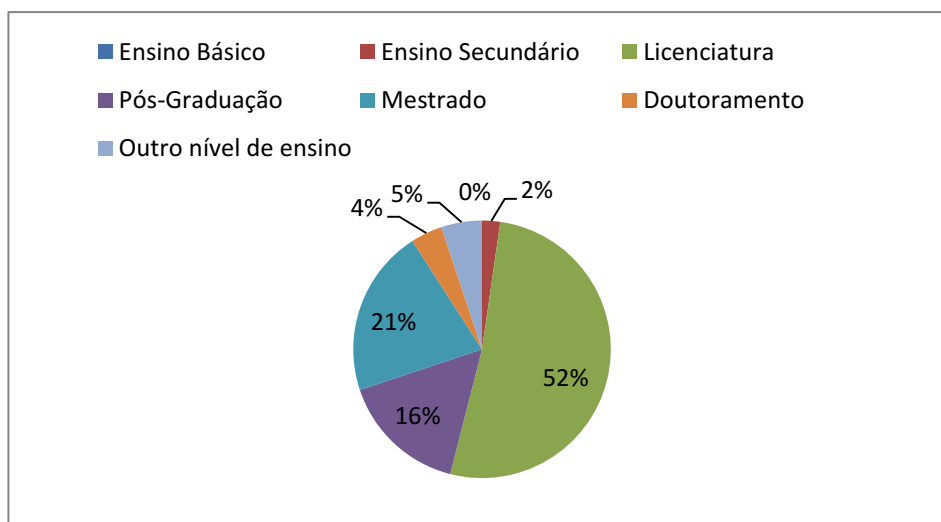


Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade média dos inquiridos observamos através do gráfico 2 que a maioria dos quadros médio-superior da Galp Energia encontram-se entre os 45 e os 54 anos de idade. É também possível de observar que não existem quadros médio-superior com menos de 35 anos na organização estudada.

4.1.3 Habilitações Literárias

Gráfico 3 - Habilitações Literárias

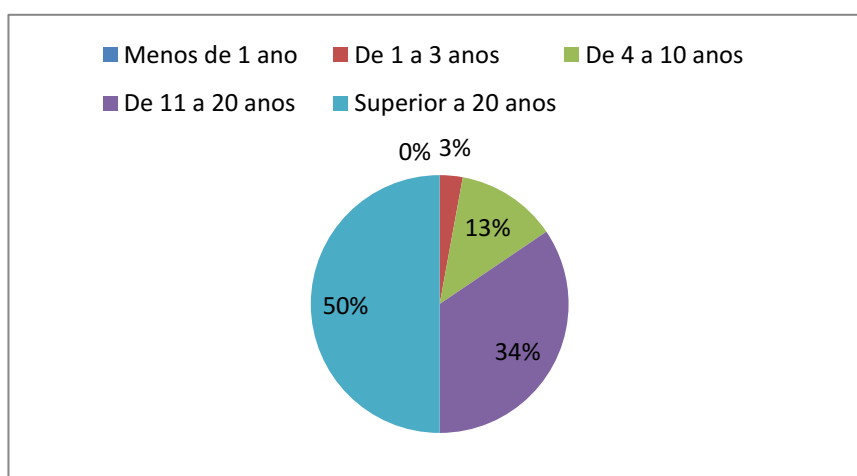


Fonte: Elaboração própria

Dos 176 colaboradores inquiridos 91 elementos revelaram que possuem o grau de licenciado o que corresponde a 52% dos inquiridos. No mesmo sentido, 21% dos inquiridos indicaram que possuíam o grau de mestre, correspondendo a 21% dos inquiridos. Com menor representatividade encontram-se as habilitações de Ensino Secundário (total de 4 inquiridos), Doutoramento (total de 7 inquiridos) e Outro nível de ensino (total de 9 inquiridos).

4.1.4 Antiguidade na empresa

Gráfico 4 - Antiguidade

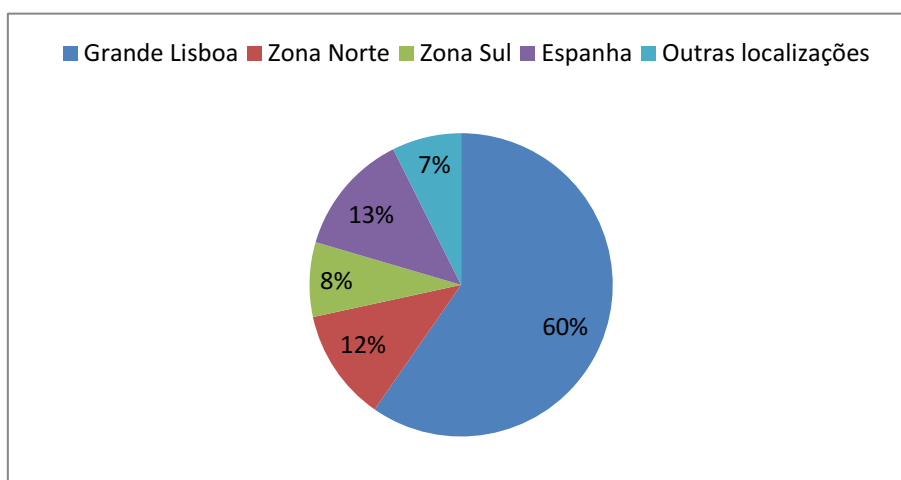


Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar através da análise ao gráfico 4, 50% dos respondentes desempenham funções na Galp Energia há mais de 20 anos, seguindo-se 34% que se encontram na empresa entre 11 e 20 anos. No total, dos 176 respondentes, 147 encontram-se na Galp Energia há mais de 10 anos, concretamente, 60 respondentes indicaram «de 11 a 20 anos» e 87 colaboradores responderam «superior a 20 anos». Podemos também concluir que não existem quadros médios-superiores na Galp Energia com menos de 1 ano de funções na Galp.

4.1.5 Zona Geográfica onde trabalham

Gráfico 5 - Zona geográfica



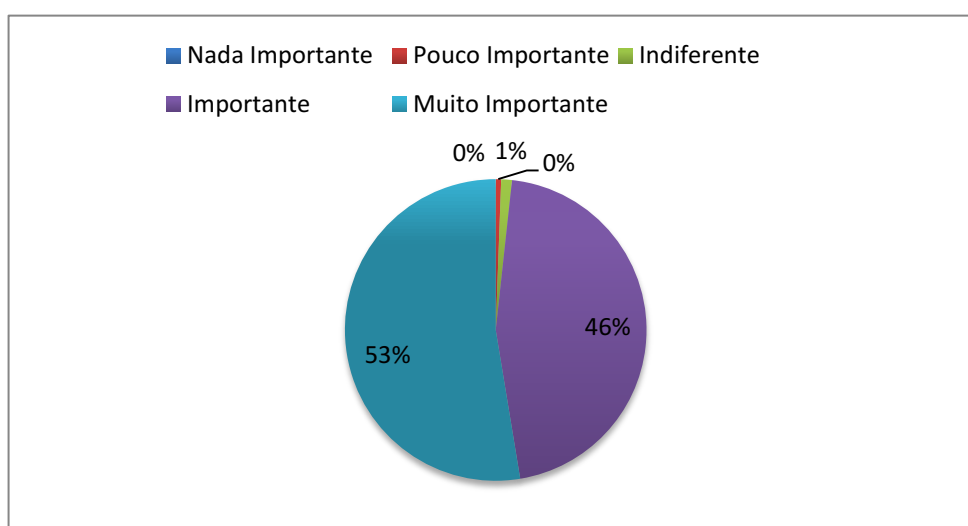
Fonte: Elaboração própria

Com base nos resultados obtidos é possível concluir que o perfil tipo do colaborador respondente pertencente aos quadros médios e superiores da Galp Energia possui as seguintes características:

- ✓ Despenha as suas funções na área da Grande Lisboa;
- ✓ Possui entre 45 e 54 anos;
- ✓ É do género masculino;
- ✓ Possui o grau de Licenciatura;
- ✓ Trabalha na empresa há mais de 20 anos.

4.2 - Importância atribuída à comunicação interna

Gráfico 6 - Importância da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

Sendo o objectivo último do presente estudo de caso analisar o papel da comunicação interna para os níveis de engagement no trabalho revelados, importa compreender se os colaboradores inquiridos atribuem relevância à comunicação interna. Para este efeito, foi considerada a questão “qual o nível de importância que atribui à comunicação interna vista como ferramenta permanente no dia-a-dia da sua organização?”.

Com base na análise ao gráfico 6, acima apresentado, constatamos que a significativa maioria dos respondentes atribui níveis elevados de importância à comunicação interna existente na sua organização. Dos 176 colaboradores respondentes, 170 consideraram as

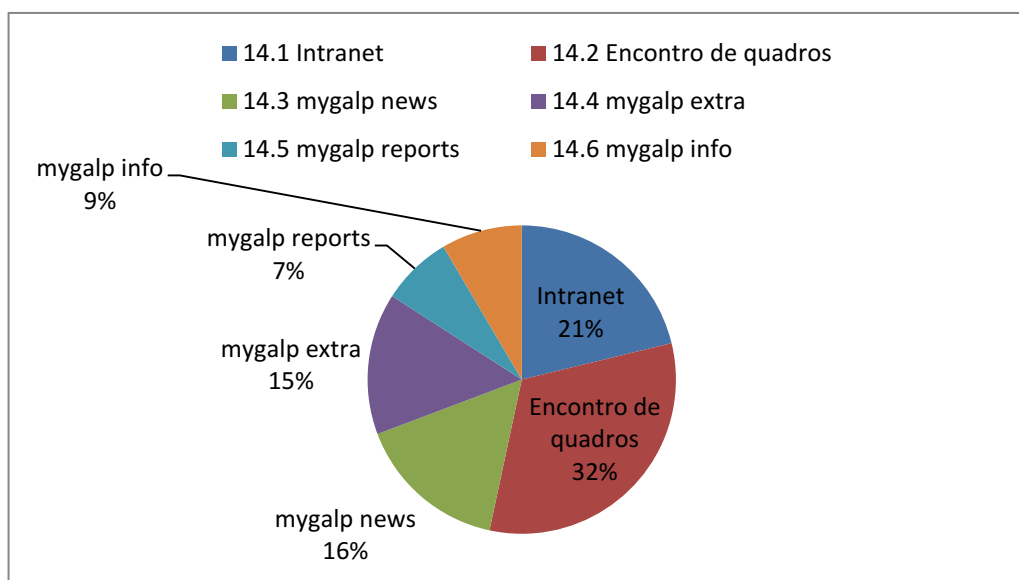
hipóteses «importante» ou «muito importante» como as mais adequadas, tal representa, respectivamente, 46% e 53% dos resultados obtidos.

Seria igualmente relevante para a análise determinar quais os meios de comunicação interna disponíveis na Galp Energia considerados mais relevantes.

Deste modo foi considerada a questão “Na sua opinião, quais os meios de comunicação interna mais importantes”, discriminando quanto ao meio a avaliar.

4.3 - Relevância atribuída aos diferentes meios de comunicação

Gráfico 7 - Importância atribuída a cada meio de comunicação interna estudado



Fonte: Elaboração própria

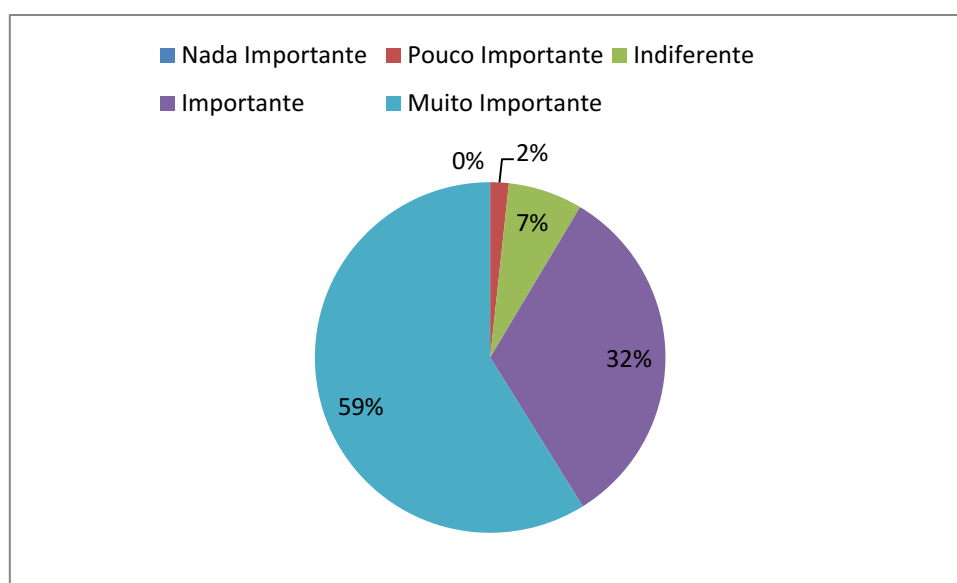
Para os quadros superiores da Galp Energia, o encontro de quadros é considerado o mais relevante, seguindo-se a intranet. De igual modo, também o encontro de quadros é considerado o meio de comunicação mais eficaz na promoção dos valores, cultura e identidade da Galp Energia, conforme podemos ver no gráfico 8, abaixo apresentado.

4.4 - Eficácia na promoção dos valores, cultura e identidade organizacional

4.4.1. - Encontro de quadros

Com o propósito de compreender quais os meios de comunicação que, na opinião dos respondentes, manifestam maior impacto na promoção e disseminação dos valores organizacionais foi considerada a questão « Quais os meios de comunicação que considera mais eficazes na promoção dos valores, cultura e identidade da organização?», discriminando os meios de comunicação estudados e utilizando a escala de respostas entre «nada importante» a «muito importante». Deste modo, através da análise aos gráficos 8, 9 e 10 compreendemos que o encontro de quadros é considerado o meio de comunicação que mais potência a promoção dos valores, cultura e identidade da organização estudada, uma vez que 59% dos respondentes (correspondendo a 103 inquiridos) consideraram este meio de comunicação muito importante para a promoção dos valores, identidade e cultura organizacional. Por seu turno, a mygalp intranet também é considerada relevante pelos respondentes na partilha e promoção dos valores e cultura organizacionais. Conforme gráfico 9, constatamos que 30% dos respondentes consideram a intranet «muito importante» enquanto promotor de valores, identidade e cultura e 55% dos respondentes manifestam que a intranet é «importante» para concretizar a mencionada promoção.

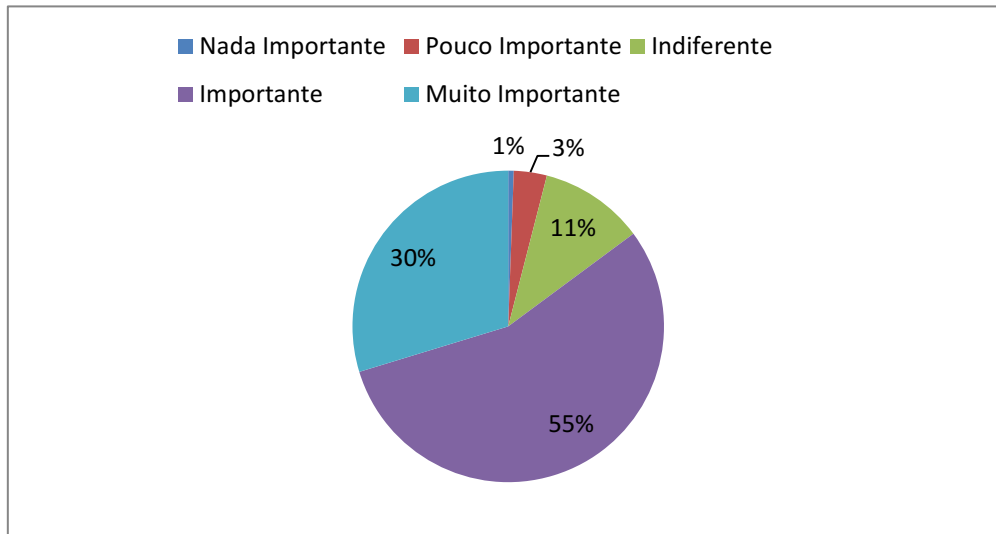
Gráfico 8 – Encontro de quadros enquanto promotor dos valores, identidade e cultura organizacional



Fonte: Elaboração Própria

4.4.2. - Intranet

Gráfico 9: Intranet enquanto promotor dos valores, identidade e cultura organizacional

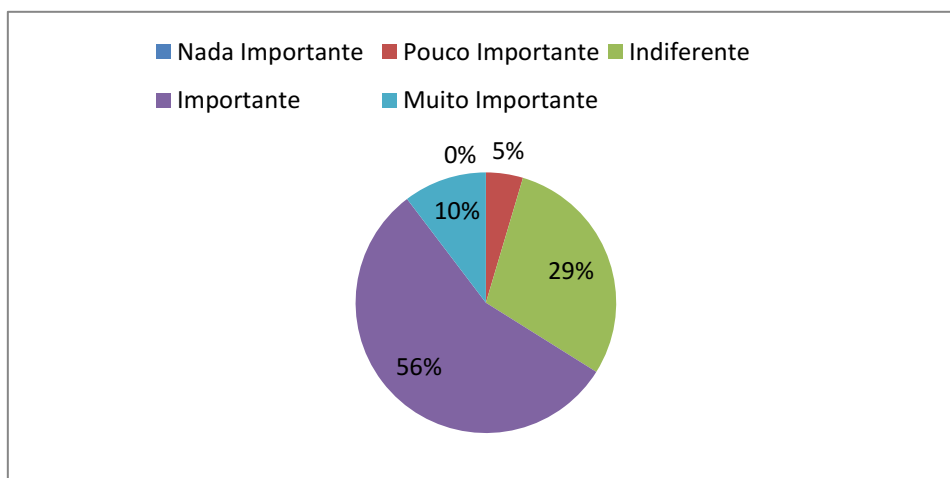


Fonte: Elaboração Própria

De mencionar ainda que, dos meios de comunicação analisados, o mygalp info revela os resultados mais baixos enquanto promotor de cultura, identidade e valores organizacionais. Conforme atesta o gráfico 10, podemos observar que cerca de 29% dos respondentes revelaram que o meio de comunicação mygalp info é «indiferente» na promoção dos valores, identidade e cultura organizacional e que 5% dos respondentes manifestaram ser «pouco importante». Ainda assim, a tendência geral de resposta varia no sentido positivo, uma vez que, 56% dos respondentes consideraram este meio «importante».

4.4.3. - mygalp info

Gráfico 10: mygalp info enquanto promotor dos valores, identidade e cultura organizacional

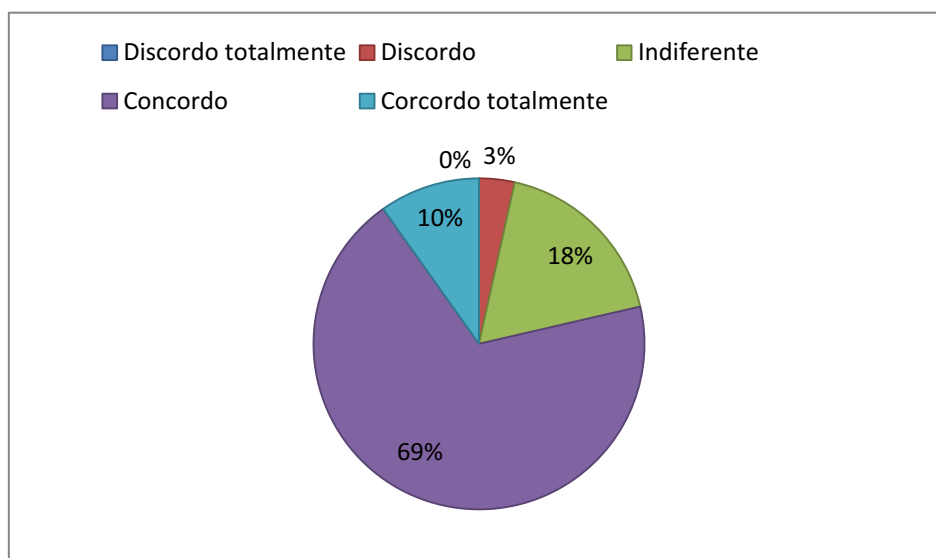


Fonte: Elaboração Própria

4.5 - Promoção do Espírito de Pertença dos Colaboradores Galp Energia

Após a análise efectuada quanto à promoção dos valores, cultura e identidade organizacional, constatámos a necessidade de aferir quanto à relevância dos meios de comunicação analisados para a promoção do espírito de pertença dos colaboradores. Deste modo, foi considerada no inquérito por questionário aplicado, a seguinte questão «Na sua opinião os meios de comunicação interna existentes promovem o espírito de pertença dos colaboradores GALP para com a referida organização?». Os resultados obtidos encontram-se demonstrados no gráfico 11, abaixo.

Gráfico 11: Meios de comunicação interna enquanto promotores de pertença



Fonte: Elaboração Própria

Como observamos no gráfico 11 a maioria dos colaboradores inquiridos manifestou concordar com o facto de os meios de comunicação disponíveis e existentes na Galp Energia promoverem o espírito de pertença, uma vez que 69% dos respondentes manifestaram concordar com a questão apresentada, correspondendo a 119 colaboradores respondentes. De igual modo, 10% dos inquiridos (17 respondentes) manifestaram concordar totalmente com a questão apresentada. Por seu turno, novamente, os valores de indiferença manifestaram-se como médios, sendo que, cerca de 18% dos respondentes optaram pelo «indiferente» como a resposta mais adequada.

4.6 - Análise aos níveis de Engagement no Trabalho dos quadros médios e superiores da Galp Energia, conforme modelo de Schaudeli e Bakker (2003)

Conforme enumerado anteriormente a construção dos inquéritos por questionário aplicados tiveram por base dois modelos teóricos de aferição dos níveis de engagement no trabalho. Pretende-se, deste modo, analisar os elementos que, conforme o modelo UWES de Schaudeli e Bakker (2003) e com o modelo de Engagement of the human spirit at work de May et al. (2004), constituem preditores de níveis de engagement no trabalho elevados.

Neste contexto, conforme enumerado por Schaudeli e Bakker (2003) o engagement no trabalho é caracterizado por elevados níveis de vigor, absorção e dedicação. As três dimensões – **(1) vigor; (2) absorção; (3) dedicação** - constituintes do engagement no trabalho foram devidamente aferidas, separadamente.

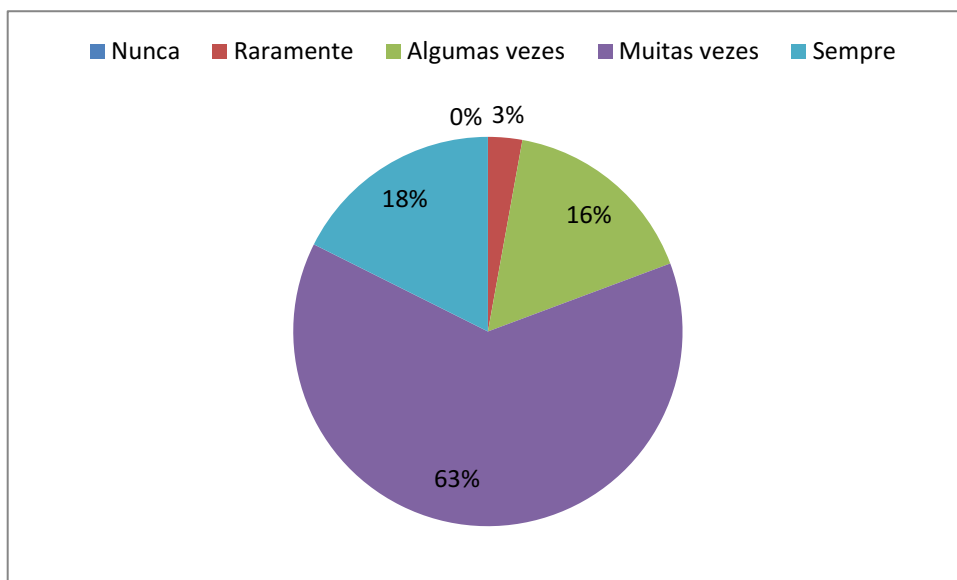
4.6.1. - Análise níveis da dimensão Vigor

A dimensão vigor é explicada por elevados níveis de resiliência mental, padrões elevados de energia, demonstração de entusiasmo com o trabalho e por capacidade de esforço (Schaudeli e Bakker , 2003). Deste modo, para aferir quanto aos níveis de vigor dos colaboradores inquiridos serão analisados os níveis de concordância com as seguintes afirmações:

- ✓ Questão 1 - Sinto-me pleno de energia no meu trabalho;
- ✓ Questão 2 - Estou entusiasmado com o meu trabalho;
- ✓ Questão 3 – Sou inspirado pelo meu trabalho.

- **Energia**

Gráfico 12: Energia



Fonte: Elaboração Própria

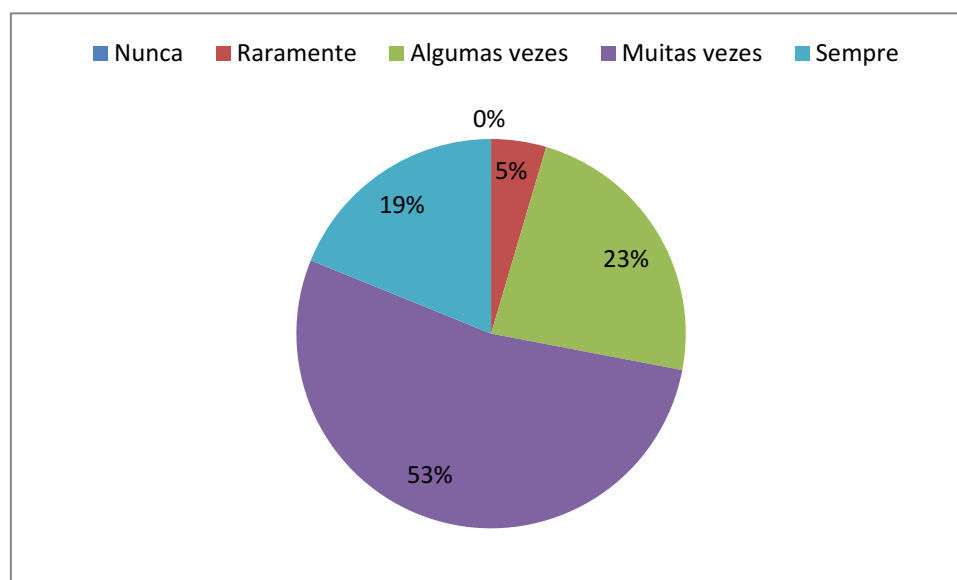
Ao observarmos o gráfico 12 compreendemos que na sua maioria os colaboradores inquiridos sentem-se muitas vezes plenos de energia no desempenho das suas funções de trabalho, tal pode ser constatado pelo facto de 63% dos inquiridos, o que corresponde a 111 colaboradores inquiridos, terem manifestado que a energia para com o trabalho acontece «muitas vezes». Reforçando a tendência positiva das respostas o «sempre» surge como a segunda resposta mais observada, dado que 18% dos colaboradores inquiridos terem escolhido esta hipótese como a mais adequada, o que corresponde a 31 colaboradores inquiridos.

Por seu turno, a resposta «nunca» não manifestou nenhuma resposta, sendo o «raramente» a segunda mais diminuta resposta, com apenas 5 colaboradores inquiridos a manifestar baixos níveis de energia no trabalho.

Deste modo, concluímos que na sua maioria os colaboradores inquiridos manifestam elevados níveis de energia no seu trabalho.

- **Entusiasmo**

Gráfico 13: Entusiasmo



Fonte: Elaboração Própria

Ao analisarmos os níveis de entusiasmo manifestados pelos colaboradores inquiridos observamos que um total de 126 colaboradores revelaram níveis de concordância

elevados com a afirmação apresentada, uma vez que consideraram as hipóteses «muitas vezes» e «sempre» como as mais adequadas.

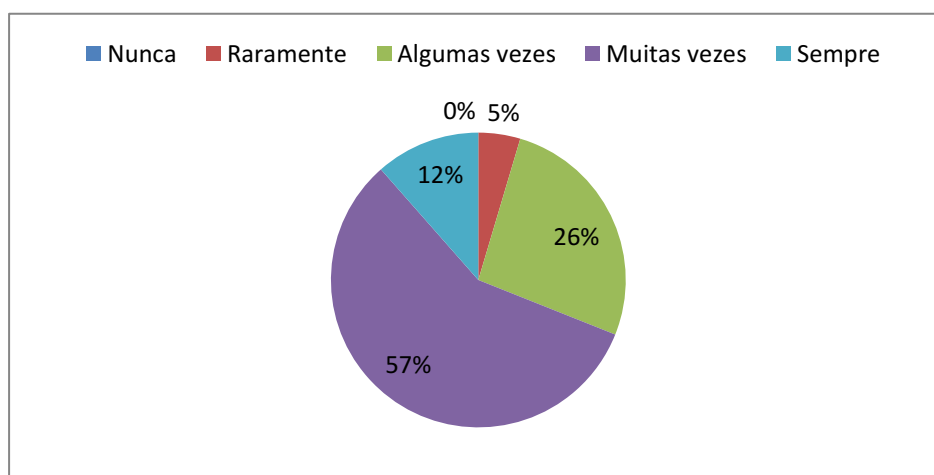
A hipótese mais observada foi o «muitas vezes» com mais de metade dos colaboradores inquiridos a seleccionarem esta hipótese de resposta, correspondendo a 93 colaboradores. No mesmo sentido, 19% responderam «sempre», ou seja, 33 colaboradores inquiridos.

Contudo, a segunda resposta mais obtida foi «algumas vezes» com 23% dos colaboradores inquiridos a seleccionar a referida hipótese como resposta pretendida.

Note-se que no total de respostas obtidas na dimensão entusiasmo observámos uma resposta considerada nula, pelo facto de ter respondido a mais do que uma opção.

- **Inspiração**

Gráfico 14: Inspiração



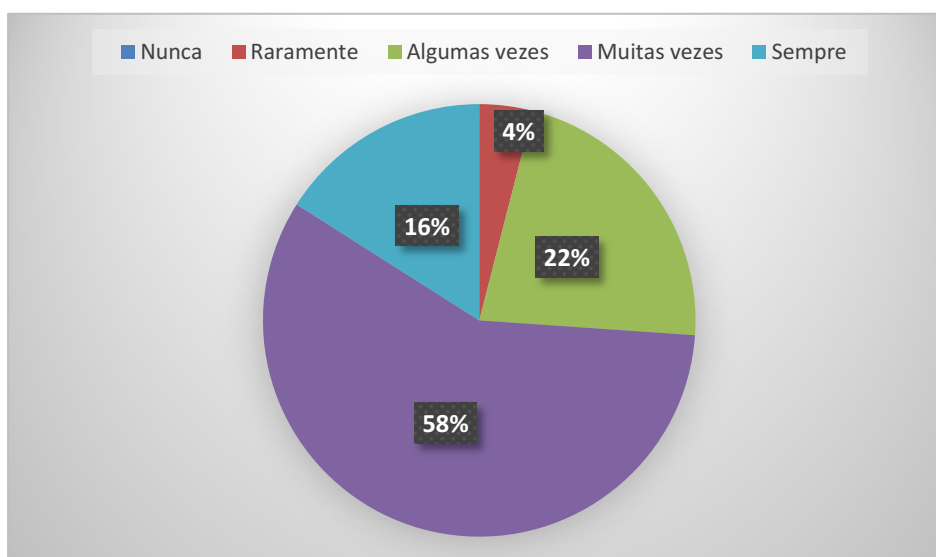
Fonte: Elaboração Própria

Analisando as respostas obtidas sobre a dimensão de inspiração concluímos que a tendência de resposta positiva, ou seja, respostas que revelam níveis elevados de vigor no trabalho dos colaboradores inquiridos, se mantem. Tal observação encontra-se sustentada pelos observados no gráfico 14 que revelam que 57% dos colaboradores inquiridos manifestam que são inspirados pelo seu trabalho «muitas vezes», correspondendo a 100 colaboradores.

A par dos valores observados na dimensão Entusiasmo, também a dimensão Inspiração manifesta como segunda resposta mais obtida a hipótese «algumas vezes», dado que 46 respondentes (26%) escolheram esta opção como a mais adequada.

Contudo, podemos atestar que no cômputo das três dimensões do Vigor analisadas – energia, entusiasmo e inspiração – a tendência de respostas é reveladora de níveis elevados de vigor para com o trabalho, uma vez que 58% das respostas obtidas correspondem á hipótese «muitas vezes». Sendo que, numa análise conjunta das três questões efectuadas para medir os níveis de vigor, foram obtidos os resultados espelhados no gráfico abaixo.

Gráfico 15: Dimensão Vigor



Fonte: Elaboração Própria

4.6.2. - Análise da dimensão Dedicção

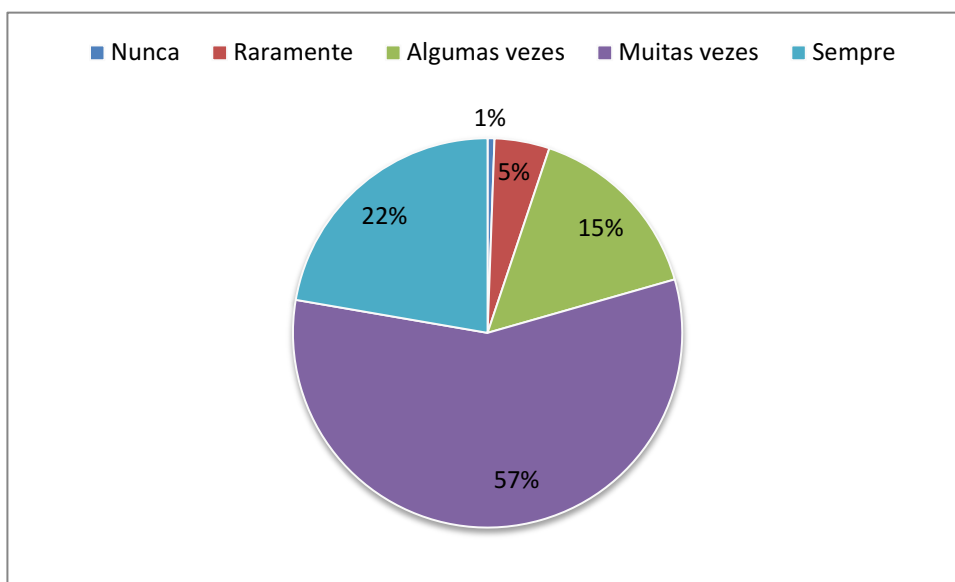
Na descrição de engagement no trabalho enumerada por Schaudeli e Bakker (2003) encontra-se igualmente contemplada a dimensão dedicação. A dedicação respeita ao envolvimento forte para com o trabalho, manifestando-se através de sentimentos de entusiasmo, orgulho, inspiração, entre outros.

Deste modo, e à semelhança da análise efectuada para a dimensão vigor, foi igualmente solicitado aos colaboradores inquiridos que manifestassem o seu nível de concordância com as seguintes questões:

- ✓ Questão 5 - Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar;
- ✓ Questão 6 - Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho;
- ✓ Questão 7 - Estou orgulhoso com o que faço no meu trabalho.

- **Vontade**

Gráfico 16: Vontade



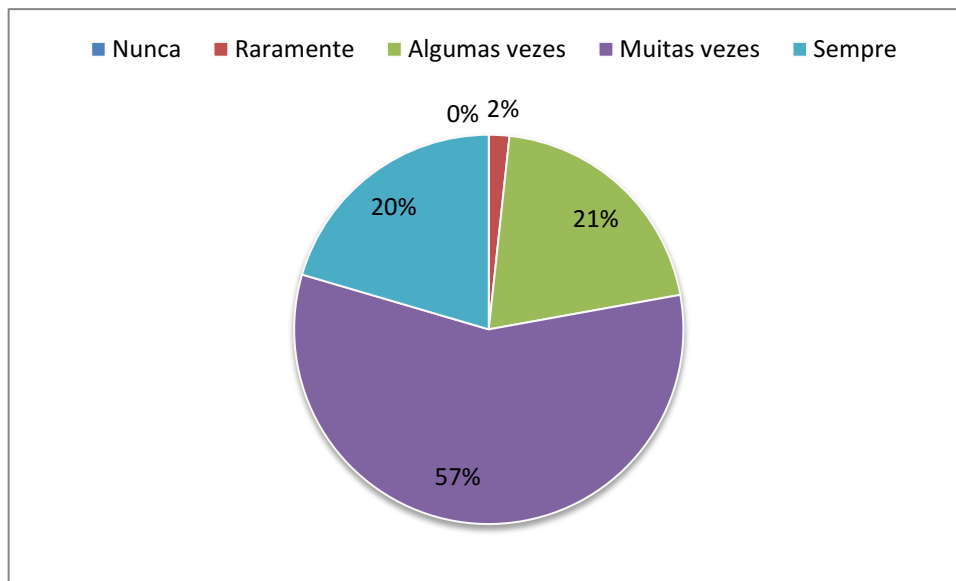
Fonte: Elaboração Própria

Observamos na análise da dimensão dedicação as respostas obtidas sobre a vontade dos respondentes em ir trabalhar. Na análise ao gráfico 16, acima apresentado, constatamos que a maioria dos respondentes (57%) revela que a hipótese «muitas vezes» é a que melhor se adequa face à afirmação “quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar”. No mesmo sentido, a segunda resposta mais obtida foi a hipótese «sempre», sendo que 39 respondentes (22%) demonstraram ter sempre vontade em ir trabalhar.

Mantendo o nível médio-elevado a hipótese «algumas vezes» surge como a terceira hipótese mais considerada pelos respondentes, correspondendo a 15% das respostas (27 respondentes).

- **Envolvimento**

Gráfico 17: Envolvimento



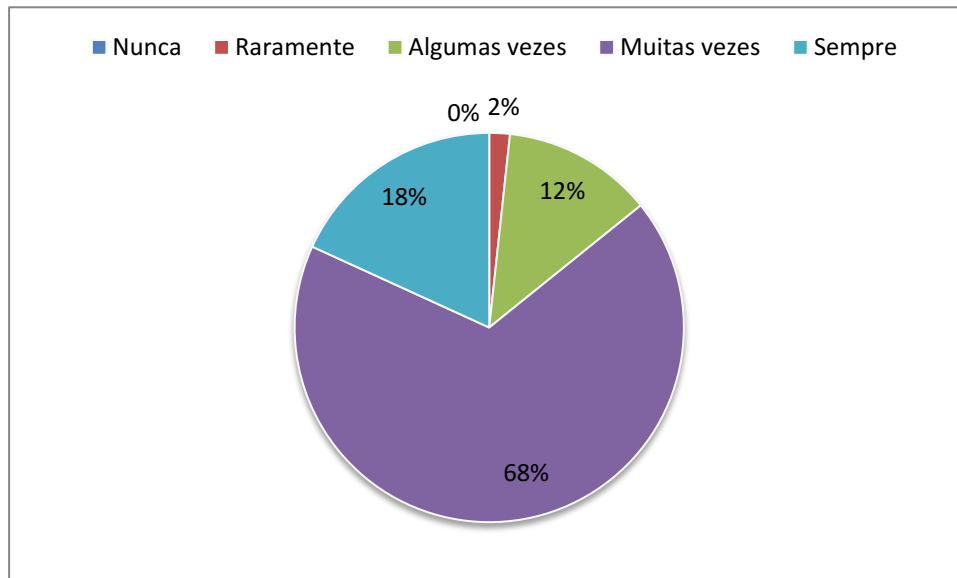
Fonte: Elaboração Própria

De modo igual aos resultados anteriormente obtidos, a hipótese «muitas vezes» surge como a que reúne maior consenso por parte dos respondentes, uma vez que, 57% dos inquiridos manifestaram que o envolvimento com o trabalho proporciona felicidade.

Na análise ao envolvimento apenas 3 respondentes (2%) manifestaram que o envolvimento com o trabalho não constitui um elemento de felicidade, tendo considerado a hipótese «raramente» como a mais adequada.

- **Orgulho**

Gráfico 18: Orgulho



Fonte: Elaboração Própria

Analisando as respostas obtidas quanto ao orgulho, expressas no gráfico 18, podemos atestar que a grande maioria dos respondentes (68%) confessam sentir orgulho quanto ao seu trabalho «muitas vezes», tal corresponde a 119 respondentes.

No mesmo sentido, a segunda resposta mais obtida foi «sempre», com 18% dos respondentes a seleccionar esta hipótese de resposta, confirmando uma tendência de elevados níveis de orgulho.

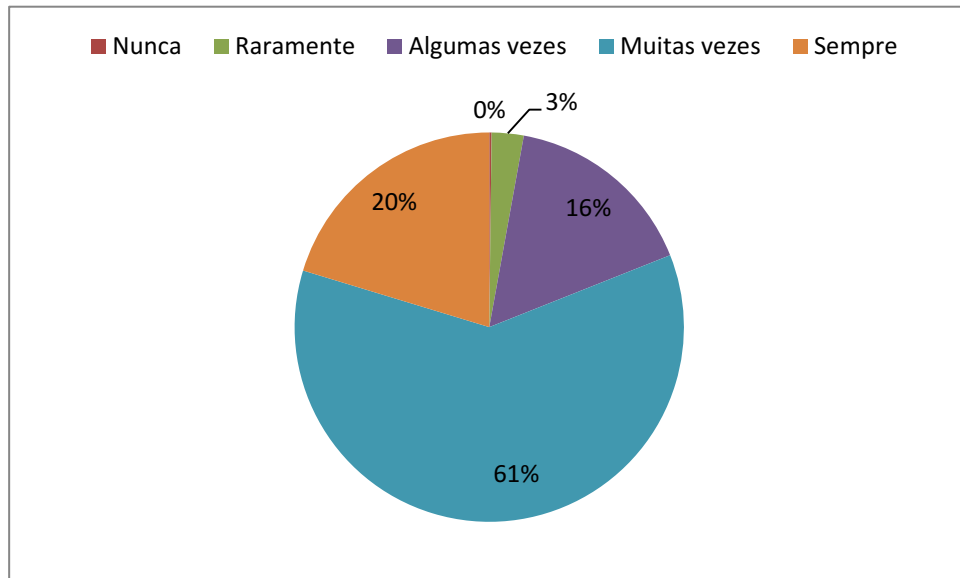
Deste modo, podemos concluir que os níveis de orgulho apresentados pelos respondentes revelam níveis elevados, sendo um indicador positivo quanto à dimensão de dedicação no trabalho.

No cômputo geral da análise da dimensão dedicação constatamos que na sua maioria os colaboradores respondentes manifestam níveis de dedicação elevados. Apesar de ligeiramente inferiores aos manifestados na dimensão vigor, anteriormente analisada.

No global a dimensão dedicação obteve os resultados apresentados abaixo no gráfico 19, onde constatamos que 61% dos respondentes manifestaram que a hipótese «muitas vezes» se revelou a mais adequada.

- **Dedicação**

Gráfico 19: Dedicação



Fonte: Elaboração Própria

4.6.3. - Análise da dimensão Absorção

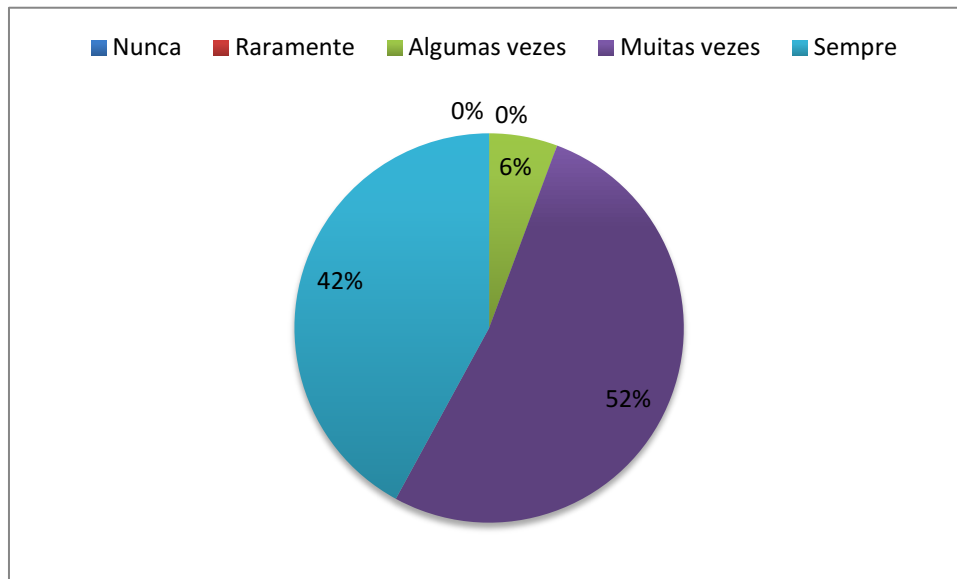
Na descrição de engagement no trabalho enumerada por Schaudeli e Bakker (2003) encontra-se igualmente contemplada a dimensão absorção. A absorção respeita à capacidade de concentração e ao elevado envolvimento com os diversos assuntos relativos ao trabalho.

Deste modo, e à semelhança da análise efectuada para as dimensões anteriormente analisadas, foi igualmente solicitado aos colaboradores inquiridos que manifestassem o seu nível de concordância com as seguintes questões:

- ✓ Questão 9 - Sou muito persistente no meu trabalho;
- ✓ Questão 10 - O “tempo voa” quando estou a trabalhar;
- ✓ Questão 11 - Eu continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não estão bem.

- **Peristência**

Gráfico 20: Persistência



Fonte: Elaboração Própria

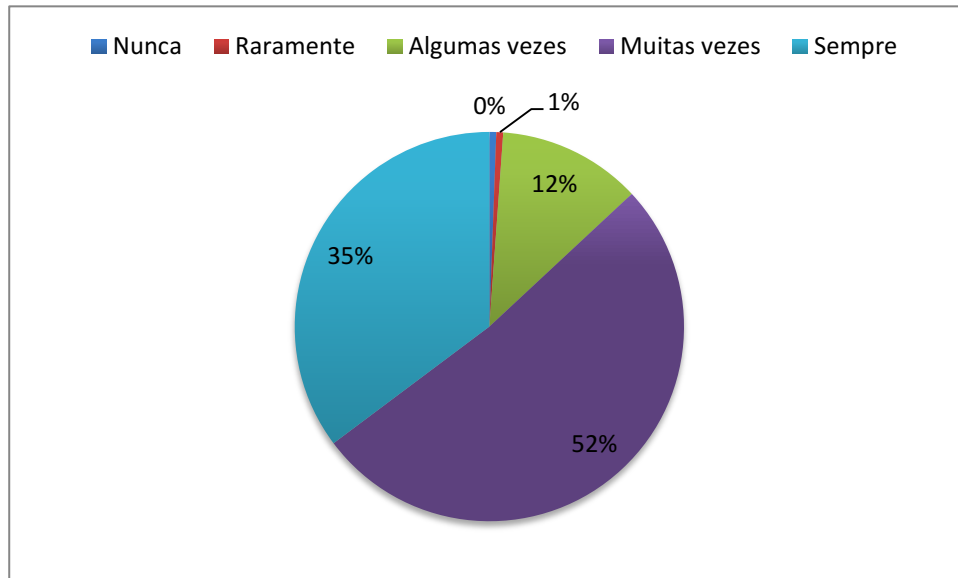
A capacidade persistir é também um preditor da dimensão de absorção. Schaudeli e Bakker (2003) atestam que os colaboradores que apresentam elevados níveis de persistência tendem a ser mais dedicados no exercício da sua actividade.

Deste modo e com recurso a análise do gráfico 20, podemos concluir que a maioria dos respondentes (52%) consideram que «muitas vezes» são persistentes no seu trabalho. De ressaltar a pouca amplitude ou variação de respostas obtidas nesta questão, muito devido ao numero de respondentes que consideraram «sempre» (42%) como a hipótese mais adequada face à afirmação apresentada.

Em suma, podemos atestar que os níveis de persistência manifestados são elevados, conseqüentemente, podemos concluir que no seu geral a dimensão absorção revela indicadores de tendência positiva nas respostas e, como tal, concluímos que, na sua maioria, os colaboradores inquiridos manifestam níveis elevados de absorção no trabalho.

- **Disponibilidade**

Gráfico 21: Disponibilidade



Fonte: Elaboração Própria

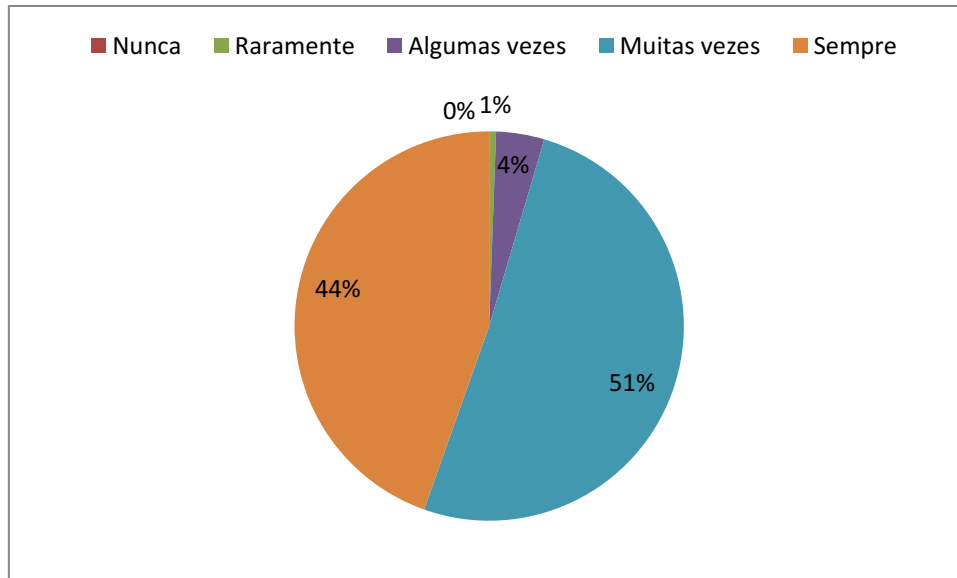
Quanto à disponibilidade Schaudeli e Bakker (2003) explicitam que o facto dos colaboradores, no desempenho das suas actividades diárias, não se aperceberem do tempo a passar e de estarem concentrados e disponíveis para trabalhar é um preditor positivo da capacidade de absorção dos mesmos.

Deste modo, ao analisarmos os resultados obtidos no gráfico 21 compreendemos que 52% dos respondentes (91 indivíduos) atestam que «muitas vezes» não dão pelo passar do tempo no desempenho do seu trabalho. Em igual sentido e reforçando uma tendência de resposta na positiva cerca de 35% dos respondentes manifestaram que a hipótese «sempre» é a mais adequada face à afirmação colocada no inquérito por questionário.

De ressaltar os resultados obtidos na hipótese «algumas vezes» representarem 12% das repostas obtidas, sendo que 21 respondentes consideraram esta hipótese como a mais adequada.

- **Continuidade**

Gráfico 22: Continuidade



Fonte: Elaboração Própria

Por fim, no que respeita à dimensão de absorção do engagement no trabalho do modelo de Schaudeli e Bakker (2003), observamos a continuidade. Esta dimensão é muito semelhante à persistência observada anteriormente na análise do gráfico 20, dado que faz referência à capacidade dos indivíduos em manter a sua actividade mesmo que os resultados não estejam a ser os esperados.

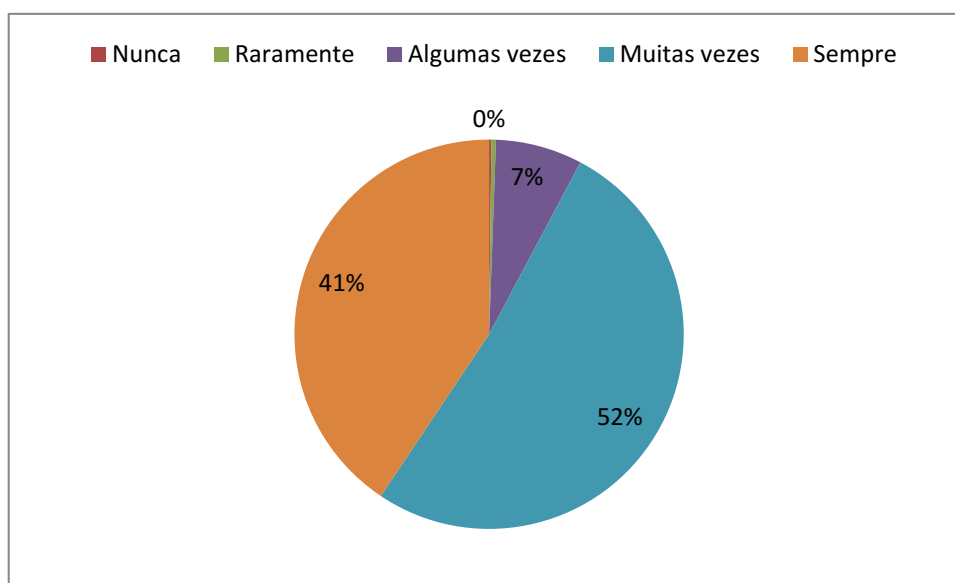
Deste modo, compreendemos que a hipótese « muitas vezes» revela 51% de taxa de resposta, sendo que 89 indivíduos respondentes consideraram esta como a hipótese mais adequada face à afirmação apresentada no inquérito por questionário aplicado. No mesmo sentido, 44% dos respondentes revelaram que mantêm «sempre» o desempenho do seu trabalho mesmo quando as coisas não estão bem, o que revela bons indicadores de capacidade de absorção.

Note-se que nos resultados obtidos quanto à continuidade a taxa de respostas obtidas na hipótese «algumas vezes» foi a menor da dimensão absorção, representando 4% dos respondentes.

No cômputo final da dimensão absorção podemos constatar que os colaboradores inquiridos da Galp Energia revelam níveis de absorção elevados, conforme podemos observar no gráfico 23 abaixo apresentado.

- **Absorção**

Gráfico 23: Absorção



Fonte: Elaboração Própria

No global a dimensão absorção revela resultados positivos, sendo que 52% dos respondentes seleccionaram «muitas vezes» como a hipótese de resposta mais adequada. Confirmando a tendência positiva dos resultados obtidos, 41% dos inquiridos responderam «sempre», sendo que, apenas 7% dos colaboradores inquiridos responderam «algumas vezes».

Na análise conjunta das três dimensões que caracterizam o engagement no trabalho, de acordo com Schaudeli e Bakker (2003), é possível observar que todas as dimensões demonstram a existência de níveis elevados de engagement no trabalho, entre os quadros médios e superiores da Galp Energia. Contudo, destacamos a dimensão absorção como a que revela resultados mais positivos, dado que 41% dos respondentes consideraram a hipótese «sempre» e 52% a hipótese «muitas vezes». Por outro lado, conseguimos observar que a hipótese «algumas vezes» obteve nas dimensões vigor e

dedicação resultados de, respectivamente, 22% e 16%, sendo que na dimensão absorção a taxa de resposta ronda os 7% dos inquiridos.

4.7 - Análise aos níveis de Engagement no Trabalho dos quadros médios e superiores da Galp Energia, conforme modelo de May et al. (2004)

Conforme mencionámos anteriormente a análise dos níveis de engagement dos colaboradores, quadros médios-superiores da Galp Energia, teve como base metodológica os modelos de Schaudeli e Bakker (2003) já analisado, e, o modelo Engagement of the human spirit at work – May et al. (2004).

Para May et al. (2004) o engagement no trabalho é caracterizado pelas seguintes dimensões:

- **Segurança** – ser capaz de mostrar trabalho sem recear consequências negativas para a auto-imagem ou status no trabalho (compreende: relação com supervisores, relação com colegas, normas corporativas). Encontra-se ligado à dimensão cognitiva.
- **Significado** - propósito e valor atribuído pelo indivíduo ao trabalho (compreende: enriquecimento tarefas, “fit” ou enquadramento com a função, relação colegas). Encontra-se interligado à dimensão emocional.
- **Disponibilidade** – possuir recursos psíquicos, emocionais e psicológicos necessários ao investimento em si enquanto colaborador (traduz-se na elevada compreensão quanto a recursos, segurança da função, actividades fora da empresa). Encontra-se ligado à dimensão psicológica.

Com o propósito de aferir quanto aos níveis de significado, segurança e disponibilidade dos colaboradores respondentes foram consideradas as seguintes questões:

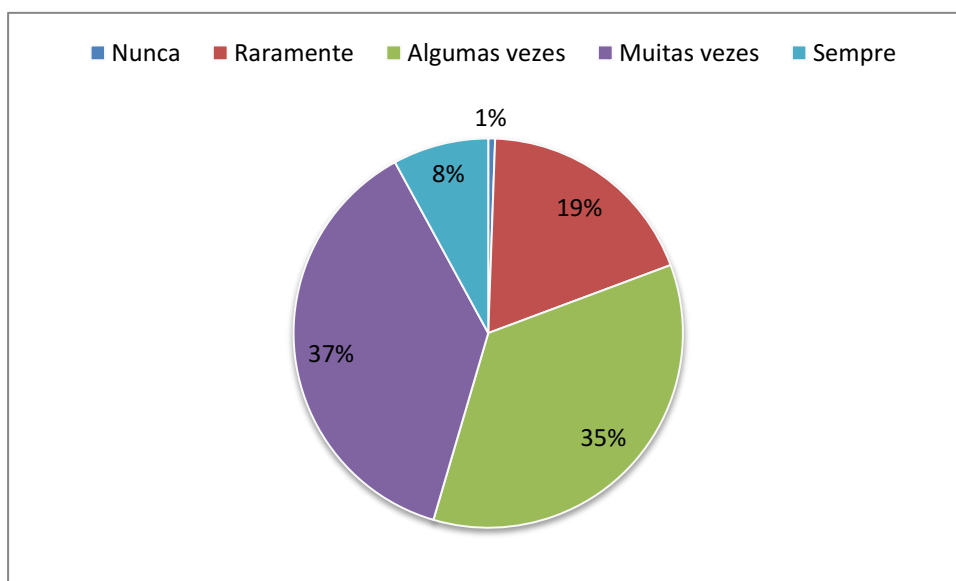
- ✓ Questão 4 – Eu não me distraio quando estou a trabalhar;
- ✓ Questão 8 - Os meus sentimentos são afectados pela forma como desempenho o meu trabalho;
- ✓ Questão 12 - Eu fico no escritório até as coisas ficarem bem ou levo trabalho para casa.

Para May et al. (2004) o engagement no trabalho é constituído por três dimensões psicológicas dos indivíduos – (1) significado; (2) segurança; (3) disponibilidade – sendo que pretendemos analisar os níveis manifestados pelos colaboradores da Galp Energia inquiridos quanto a cada dimensão.

4.7.1-Análise da dimensão Segurança

Quanto à dimensão segurança, May et al. (2004) explicitam que a mesma tem que ver com a competência para aplicar capacidades, no desempenho da actividade profissional, sem que exista receio de consequência negativas para a sua auto-imagem ou carreira. Esta dimensão é sustentada na relação estabelecida entre o colaborador e as suas chefias, bem como colegas e, também, pelo cumprimento de regras e normas institucionais.

Gráfico 24: Segurança



Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo, ao analisarmos o gráfico 24, observamos a existência de uma maior amplitude e variação nas respostas obtidas.

A hipótese «muitas vezes» mantém-se como a mais observada com 37% dos respondentes a considerar a hipótese mais adequada, correspondendo a 66 indivíduos,

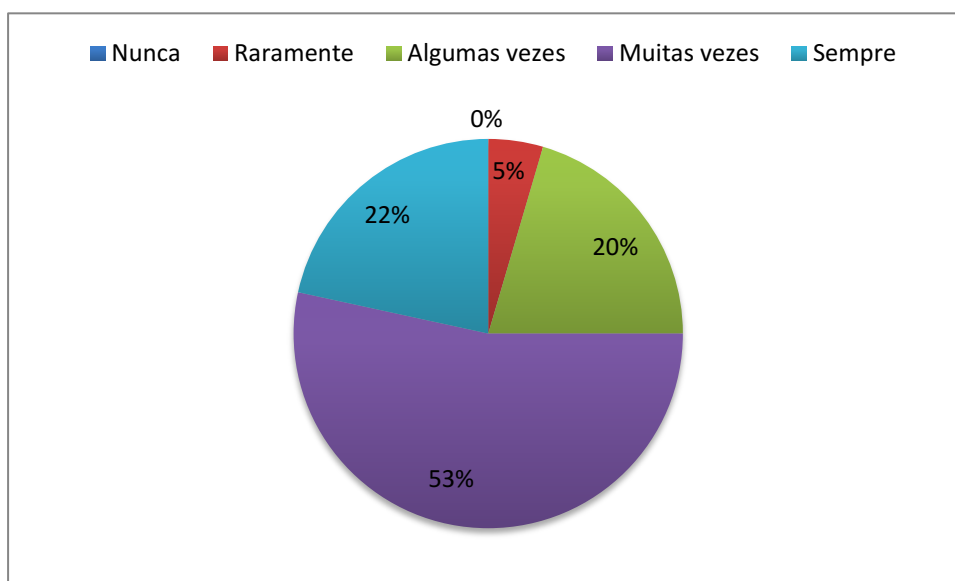
enquanto 62 respondentes (37%) consideraram que a hipótese «algumas vezes» seria a mais adequada.

Contudo, importa referir que a construção desta afirmação possibilitou a criação de uma lógica de resposta inversa às questões até aqui analisadas uma vez que a frase foi colocada na negativa: “eu não me distraio quando estou a trabalhar”. Assim sendo, face às respostas analisadas, concluímos que a maioria dos respondentes (37%) não se distrai muitas vezes no decorrer do seu trabalho.

De salientar ainda na análise das respostas sobre a dimensão segurança que, pela primeira vez, a hipótese «nunca» é considerada a resposta mais adequada ainda que apenas com 1% de respostas obtidas.

4.7.2-Análise da dimensão Significado

Gráfico 25: Significado



Fonte: Elaboração Própria

Prosseguindo a análise, passamos à dimensão significado. Para May et al. (2004) a falta de significado para com o trabalho possibilita com que os colaboradores não se sintam comprometidos e, conseqüentemente, conduz ao “disengagement” dos mesmos. Esta dimensão respeita ao lado emocional do trabalho, estando directamente ligada a

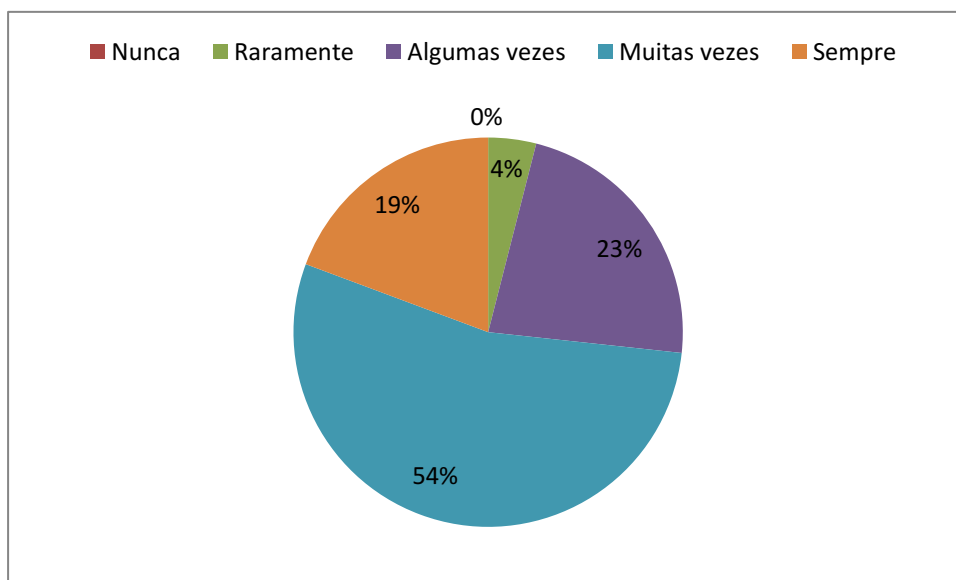
componentes de ordem social como a relação com os colegas, bem como, a aspectos de ordem operacional como o enriquecimento de tarefas e funções ou o “fit” com a função.

Deste modo, com recurso ao gráfico 25, podemos concluir que a maioria dos respondentes (53%) manifestam que os seus sentimentos são afectados pelo modo como desempenham o seu trabalho, dado que indicaram a hipótese «muitas vezes» como a que melhor se adequa.

4.7.3-Análise da dimensão Disponibilidade

Por fim, no modelo de May et al. (2004) os autores propõem a disponibilidade como última condição psicológica de referência para o engagement no trabalho. Deste modo, ao observarmos o gráfico 26 podemos concluir que os colaboradores inquiridos manifestam níveis de disponibilidade elevados, dado que cerca de 54% dos respondentes manifestou a hipótese «muitas vezes» como sendo a que mais de adequava à afirmação colocada.

Gráfico 26: Disponibilidade



Fonte: Elaboração Própria

4.8 Reflexões aos Resultados e Validação das Hipóteses em Investigação

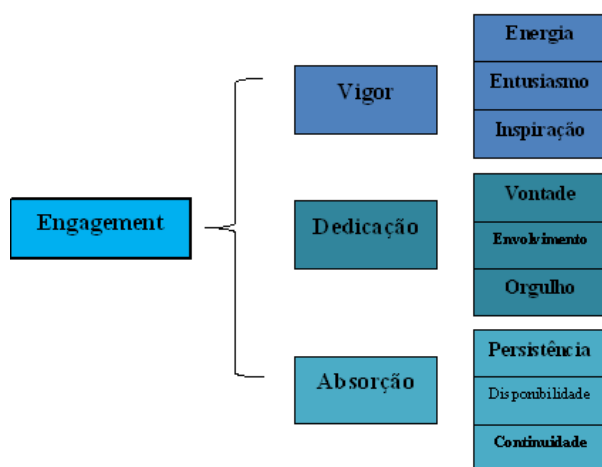
Os resultados obtidos através do questionário realizado permitem-nos validar as hipóteses anteriormente definidas.

O objectivo deste estudo foi compreendermos de que modo é que a percepção da comunicação interna influi nos níveis de engagement no trabalho manifestados pelos colaboradores. De modo a atingir o objectivo enunciado, o estudo baseou-se nos modelos de Schaudeli e Bakker (2003) UWES – Utrecht Work Engagement Scale e em May et al. (2004) - The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.

O questionário foi elaborado de forma a aferir as três variáveis do engagement no trabalho propostas por Schaudeli e Bakker (2003), bem como, as três dimensões propostas por May et al. (2004). Deste modo, passaremos a analisar, com base nos resultados obtidos, os níveis de engagement no trabalho manifestados pelos colaboradores inquiridos da Galp Energia.

Conforme mencionado anteriormente Schaudeli e Bakker (2003) subdividem o estado mental positivo de engagement no trabalho em três características centrais – vigor, dedicação e absorção – que, por sua vez, são subdivididas em três dimensões cada uma, conforme abaixo apresentado na figura 6.

Figura 7: Dimensões do Engagement



Fonte: Adaptado de Schaudeli e Bakker (2003)

Vigor

As perguntas do questionário com o objectivo de aferir a dimensão vigor são a 1, 2 e 3, correspondendo à energia, entusiasmo e inspiração, respectivamente. Após a análise realizada, podemos concluir que os colaboradores inquiridos da Galp Energia manifestam níveis elevados de vigor, uma vez que a maioria dos respondentes respondeu positivamente às questões colocadas.

Dedicação

A dimensão dedicação foi aferida por via das questões 5, 6 e 7 do inquérito por questionário aplicado. Cada questão pretendia medir uma subdimensão da dedicação, correspondendo à vontade, envolvimento e orgulho. Através da análise de resultados efectuada concluímos que os colaboradores da Galp Energia manifestam elevados níveis de dedicação para com o trabalho, existe envolvimento com as tarefas e funções, vontade em participar e pertencer à empresa estudada, bem como, orgulho nas funções desenvolvidas.

Absorção

As perguntas que pretendiam medir os níveis de absorção demonstrados pelos colaboradores da Galp Energia foram a 9, 10 e 11. Cada questão aferia uma dimensão da absorção, respectivamente, a persistência, disponibilidade e continuidade. Deste modo, por via da análise de resultados, concluímos que os colaboradores da Galp Energia manifestam níveis elevados de absorção atendendo ao modelo de Schaudeli e Bakker (2003).

Destaca-se pela positiva o facto de ter sido a dimensão do engagement no trabalho com resultados mais positivos.

De igual modo, May et al. (2004), também propuseram um modelo teórico sobre o engagement no trabalho. Para os autores, o engagement é constituído pela segurança, significado e disponibilidade. Cada dimensão foi medida por via das perguntas 4, 8 e 12, respectivamente.

Segurança

Apesar de ser possível observar uma tendência positiva nas respostas obtidas, isto é, observamos uma tendência de níveis médios-elevados de segurança manifestados pelos

colaboradores da Galp Energia inquiridos, não é possível concluir com exactidão que os colaboradores percebem ou sentem a dimensão segurança no desempenho das suas funções. Tal, deve-se ao facto da percentagem de respostas “algumas vezes” ser elevada, comparativamente com as restantes hipóteses.

Significado

Com base na análise anteriormente exposta e em May et al. (2004) podemos atestar que os colaboradores da Galp Energia manifestam níveis de significado muito significativos, constituindo esta a dimensão com taxa de respostas positivas mais significativa das três dimensões medidas.

Disponibilidade

De igual modo, podemos observar que os colaboradores da Galp Energia revelam forte disponibilidade para com o exercício do seu trabalho.

Em suma, revalidando os resultados obtidos na medição dos níveis de engagement no trabalho de Schaudeli e Bakker (2003), também os níveis de engagement obtidos através do modelo de May et al. (2004) revelou que os colaboradores inquiridos da Galp Energia, na sua maioria, manifestam estar em engagement com o trabalho.

Por outro lado, o inquérito por questionário aplicado tinha como propósito aferir quanto à relevância e satisfação, dos colaboradores da Galp Energia, para com a comunicação interna existente. Para esse efeito, foram consideradas as perguntas 13, 14, 15 e 16 do inquérito por questionário apresentado.

Com base na análise anteriormente apurada podemos concluir que a comunicação interna é percebida como relevante para os colaboradores da Galp Energia, sendo que, os mesmos, atribuem ao encontro de quadros e à intranet o principal destaque enquanto meios de comunicação interna existentes. Por seu turno, os meios que mais promovem os valores, identidade e cultura da Galp Energia são o encontro de quadros, a intranet e o mygalp info.

Atendendo aos gráficos apresentados e a análise realizada consideramos validadas ambas as hipóteses:

Hipótese 1 – A percepção positiva da comunicação interna conduz a maiores níveis de engagement no trabalho na Galp Energia;

Hipótese 2 – Os colaboradores com maiores níveis de satisfação para com a comunicação interna existente na Galp Energia manifestam níveis mais elevados de engagement no trabalho.

A primeira hipótese tinha como principal objectivo compreender se a comunicação interna revela influência nos níveis de engagement apresentados pelos colaboradores da Galp Energia. De acordo com os resultados obtidos podemos concluir que a maioria os colaboradores inquiridos da Galp Energia manifestam níveis elevados de engagement no trabalho.

Por outro lado, face à hipótese 2, os colaboradores manifestam igualmente satisfação para com as políticas de comunicação interna existentes na empresa estudada. Manifestando que, o encontro de quadros, é o meio de comunicação interna que revela maior eficácia quanto à promoção dos valores, cultura e identidade da organização.

4.9 Pistas Futuras de Investigação

Consideramos interessante analisar os factores para desenvolvimento em eventuais investigações futuras. Deste modo, a primeira sugestão passa pela aplicação da mesma metodologia a uma amostra mais abrangente, dado que o estudo apenas foi possível realizar junto dos quadros médios superior da Galp Energia, assim seria possível obter uma análise mais precisa e detalhada sobre a influência e relação existente entre a comunicação interna e o engagement no trabalho, alargando o estudo a outras empresas.

Como forma de melhorar o presente estudo, propomos igualmente que o inquérito por questionário realizado fosse aplicado a outros colaboradores da Galp Energia, sendo recomendável inquirir elementos de diferentes níveis hierárquicos dentro da organização estudada. Face aos resultados obtidos dado que o meio de comunicação “encontro de quadros” foi o que se revelou como mais importante, seria interessante alargar a amostra a outros colaboradores, nomeadamente com níveis hierárquicos distintos, de modo a compreender e determinar os meios de comunicação interna mais relevantes em termos gerais.

Conclusão

No decorrer deste trabalho, procurámos analisar se os conteúdos de comunicação interna possuem influência nos níveis de engagement no trabalho demonstrados pelos quadros médios superiores da Galp Energia.

A presente dissertação, no seu enquadramento teórico realizado, bem como na metodologia utilizada, propôs determinar as características mais revelantes para a existência de engagement no trabalho. Assim como, compreender a relevância que os conteúdos de comunicação interna possuem sobre os níveis de engagement relevados. Para este efeito, foi analisada a organização Galp Energia, onde aplicámos um inquérito por questionário aos quadros médio-superior da referida empresa.

Atualmente assumimos que as organizações possuem necessidade de desenvolver ferramentas que facilitem e possibilitem o desenvolvimento dos seus colaboradores. O capital intelectual dos colaboradores deve ser valorizado e, os mesmos, devem ser motivados para atingirem melhores níveis de desempenho.

Para tais desígnios, a comunicação organizacional, em particular a comunicação interna, deve ser capaz de promover as competências sociais dos seus colaboradores, tais como: envolvimento, participação, interacção, empatia, entre outros.

Entendemos a comunicação como algo intrínseco ao Homem, trata-se de um processo básico da vida em sociedade. Assim sendo, a comunicação torna-se essencial à vitalidade de qualquer grupo social, naturalmente, as organizações não são excepção.

Concluimos que é através da comunicação interna que os colaboradores tomam consciência dos valores, cultura e visão da organização na qual estão inseridos. De igual modo, é através da eficácia da comunicação interna que podemos desenvolver competências sociais tais como: comprometimento, motivação e engagement no trabalho.

Em suma, no decorrer do presente estudo procurámos analisar se existia influência da comunicação interna nos níveis de engagement no trabalho. Para tal, foram realizados inquéritos por questionários aos quadros médio-superiores da organização Galp Energia. Pretendendo retractar um caso real de uma organização sólida e consistente em termos de comunicação interna que possui.

Entendemos engagement no trabalho como um estado psicológico positivo, relacionado com o trabalho, caracterizado por níveis elevados de energia, alta capacidade de envolvimento e elevada concentração no desempenho das suas funções. Diversos estudos indicam que os colaboradores que sentem engagement no trabalho alcançam melhores resultados e o seu desempenho é superior aos restantes colaboradores (Schaufeli e Bakker 2003; Bakker et al. 2008b; May et al. 2004).

O conceito de engagement no trabalho surgiu em contraposição ao conceito de burnout, que traduz um estado de mente negativo caracterizado por níveis de exaustão, cinismo e baixa eficácia no trabalho (Schaufeli e Bakker 2003).

Na análise aos resultados obtidos validámos as hipóteses de estudo. Em geral, os colaboradores respondentes da Galp Energia manifestaram níveis de engagement médio-altos. Por outro lado, concluímos que a comunicação interna é considerada relevante para a maioria dos colaboradores respondentes.

Destacamos o encontro de quadros e a intranet como os meios de comunicação interna existentes que maior preponderância manifestam nos níveis de satisfação e, consequentemente, como os meios que revelam maior capacidade e eficácia na promoção dos valores, identidade e cultura da Galp Energia entre os seus colaboradores. Em suma, o encontro de quadros e a intranet manifestam um papel determinante para os resultados obtidos nos níveis de engagement no trabalho.

Bibliografia

- Bakker, Arnold, Leiter, Michael. (2011) «Key questions regarding work engagement», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:1, 4-28;
- Bakker, Arnold. B.; Demerouti E.; Schaufeli, Wilmar. B. (2005), «The crossover of burnout and work engagement among working couples» *Human Relations*, Vol 58(5), pp. 661–689;
- Bakker, Arnold. B.; Schaufeli, Wilmar. B. (2008a), «Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 147-154;
- Bakker, Arnold. B.; Schaufeli, Wilmar. B.; Leiter, Michael. P.; Taris, Toon. W. (2008b), «Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology», *Work and Stress*, Vol. 22, No. 3, July/September, pp. 187-200;
- Bilhim, João Faria (2009), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bilhim, João Faria (2008), *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bilhim, João F. (2011), *Questões Atuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Borca, Cristina & Baesu, Viorica (2014), «A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization» *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124: 496-503;
- Brandão, Nuno (2014), *A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas*, in *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*, Lisboa, Escolar Editora, pp. 359-391;
- Brandão, Nuno & Portugal, Miguel (2015), *A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo*, in *Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Lisboa: Editora Escolar, pp. 145-400;

Bruin, G.; Henn, C. (2013), «Dimensionality of the 9-Item Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9)», *Psychological Reports: Human Resources & Marketing*, Vol. 112, pp.788-799;

Carvalho, José, Eduardo (2014) *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais; o futuro da gestão é a gestão do futuro*. Lisboa: Edições Sílabo;

Chiavenato, Idalberto (2001), «Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium», *Public Personnel Management*, Vol 30 no.1 pp 17 – 26;

Costa, Teresa (2013) *Gestão Contemporânea – Princípios, Tendências e Desafios*. Lisboa: Edições Sílabo;

Cunha, Miguel Pina & Rego, Arménio & Cunha, Rita Campos & Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH;

Cunha, M., Rego, A., Cunha., R. (2006) *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote;

Camara, Pedro B.; Guerra, Paulo B.; Rodrigues, Joaquim V. (2013), *HUMANATOR XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom Quixote;

Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede*, Vol.1, Coleção A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian;

Dias, Álvaro; Varela, Miguel; Costa, José (2013), *Excelência Organizacional* (1ª edição), Lisboa: Bnomics;

Duterte, Claude (2002), *A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Lisboa, Instituto Piaget;

Drucker, Peter F. (1992), «The New Society of Organizations», *Harvard Business Review*, Set/Out 1992, pp. 95-104;

Eisenberg, E. M.; Witten, M. G. (1987), «Reconsidering Openness in Organizational Communication», *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp. 418-426;

Elias, Joan & Mascaray, Jose (2003), *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Barcelona, Gestión 2000;

- Ferreira, J. M. Carvalho & Neves, José, Abreu, P. & Caetano, António (1996) *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: Editora McGraw-Hill de Portugal;
- Gonçalves, Maria Helena (2005), *Comunicação nas Organizações: para além da lógica do marketing a «arte da acção comunicacional»*, in Actas do IV Congresso da Sopcom, Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 20-21 de Outubro, Universidade de Aveiro, pp. 503-512;
- Goldhaber, Gerald (1990), *Organizationnal Communication*, Nova Iorque: WM. C. Brown Publishers;
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L., Keyes, C. L. (2003), «Well-Being in the Workplace and Relationship to Business Outcomes, A Review of the Gallup Studies», *American Psychological Association*, Nov., pp.205-224;
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L.; Hayes, T. L. (2002), «Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, pp. 268-279;
- Hertogh, Steven & Viaene, Stijn & Dedene, Guido (2011) «Governing Web 2.0», *Magazine Communications of the ACM - Association for Computing Machinery*, Vol. 35, Nº3, pp. 125- 130;
- Hsiung, Chin-Min (2012) «The Effectiveness of Cooperative Learning», *Journal of Engineering Education*, Vol. 101, Nº1, pp. 119-137;
- Jacinto, J.; Amaro, F.; Cardim, J.; Cruz, J.; Carvalho, E.; Xerez, R.; Tentem, A.; Cruz, J.; Martins, J.; António, S., (2006), *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Jones, Elizabeth & Watson, Bernadette & Gardner, John & Gallois, Cindy (2004), «Organizational Communications: Challenges for the New Century», *International Communication Association: 2004*;
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, Chris., Soane, E., Truss, K. (2008), «Employee Engagement: A Literature Review», *Kingston Business School, Working Paper Series nº 19*, Out;
- Luhmann, Niklas (1992) *A improbabilidade da comunicação*, Lisboa: Vega Limitada;

- Luthans, Fred (2002) «The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 695-706;
- Luthans, Fred & Youssef, Carolyn (2004) «Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage», *Organizational Dynamics*, Vol. 33 no2, pp. 143-160;
- Luthans, Fred & Luthans, Kyle & Luthans, Brett (2004a) «Positive psychological capital: Beyond human and social capital», *Business Horizons*, Vol. 47 no1, pp. 45-50;
- May, D. R.; Gilson, R. L.; Harter, L. M. (2004), «The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp. 11–37;
- Marchiori, Marlene (2010) «Conexão – Comunicação e Cultura», *UCS, Caxias do Sul*, v. 9, n.17, jan/jun. pp. 145 – 159;
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., Haddad, A. (2013), «To be or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement», *Journal of Business Research*, nº66, pp: 2163-2170;
- Mitchell, Terence (1982), *People in Organizations: An Introduction to Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Co;
- Monge, P.; Poole, S. (2008), «The Evolution of Organizational Communication», *Journal of Communication*, Vol. 58, pp. 679-692;
- Moura, D.; Orgambídez-Ramos, A.; Gonçalves, G. (2014), «Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal», *Europe's Journal of Psychology*, Vol. 10(2), pp. 291-300;
- Newstrom, J. (2007), *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12^a Ed., McGraw-Hill.;
- Payne, H. (2005) «Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 11, No. 2, pp. 63- 77;

- Penley, L. E.; Hawkins, B. (1985), «Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application», *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 309-326;
- Pinto, A., Chambel, M. (2008), *Burnout e Engagement em Contexto Organizacional – Estudo com amostras portuguesas*, Lisboa: Livros Horizonte;
- Reissner, S.; Pagan, V. (2013), «Generating employee engagement in a public-private partnership: management communication activities and employee experiences», *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 24, Nº14, pp. 2741-2759;
- Rego, A., Cunha, M. P. (2010), *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo;
- Rodrigues, A. (2000), *Dicionário Breve da Informação e da Comunicação*, Lisboa: Editorial Presença;
- Roof, R. (2014), «The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work», *Springer Science Business Media*, Vol. 130, pp. 585 – 599;
- Rosso, B., D.; Dekas, H., K.; Wrzesniewski, A. (2010), «On the meaning of work: A theoretical integration and review», *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 30, pp. 91-127;
- Ruão, Teresa (2015), *Identidade organizacional, gestão e simbolismo in Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização*, Lisboa: Editora Escolar, pp. 89-139;
- Ruck, Kevin & Welch, Mary (2012), «Valuing internal communication; management and employee perspectives», *Public Relations Review*, Vol. 38, pp.294-302;
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. (2002) «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach», *Journal of Happiness Studies* 3: 71-92;
- Schein, E. (1968) *A Psicologia na Organização*, Lisboa: Livraria Clássica Editora;
- Schein, E. H. (1992) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass;
- Seligman, Martin (2011), *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, New York: Free Press;

Simpson, Michelle (2009), «Engagement at work: A review of the literature», *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 46, pp. 1012-1024;

Thomas, Gail; Kimberly, Stephens (2015), «An Introduction to Strategic Communication», *International Journal of Business Communication*, Vol. 52, pp. 3-11;

Tourish, Dennis (2005), «Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making», *Long Range Planning*, Vol. 38, pp. 485-503;

Truss, Catherine; Shantz, Amanda; Soane, Emma; Alfes, Kerstin; Delbridge, Rick (2013), «Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory», *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 24, pp. 2657-2669;

Welch, Mary (2012) «Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication», *Public Relations Review* 38, pp 246-254;

Wolf, Mauro (2009), *Teorias da Comunicação* (10ª edição), Lisboa: Editorial Presença.

Webgrafia

Bakker, A., Albrecht, S., Leiter, M. (2011) «Key questions regarding work engagement», Acedido em Janeiro 2016, em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2010.485352>

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007) «The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout (and Engagement)» Acedido em Novembro 2015 em http://www.researchgate.net/profile/Arnold_Bakker/publication/46704152_The_Oldenburg_Burnout_Inventory_A_good_alternative_to_measure_burnout_and_engagement/links/53f36c060cf2dd48950cbd38.pdf

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008) « Towards a model of work engagement» Acedido em Dezembro de 2015 em http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf

Crabtree, S. (2005) «Engagement Keeps the Doctor Away», Acedido em Junho 2016, em <http://www.gallup.com/businessjournal/14500/engagement-keeps-doctor-away.aspx>

Galp Energia (2012) «A Galp Energia num relance». Acedido em Janeiro de 2016, em <http://www.galpennergia.com/PT/agalpennergia/Paginas/GalpEnergiaRelance.aspx>

Galp Energia (2016) <http://www.galenergia.com.pt>

Hernandez, Émile-Michel (1994), «La communication interne: du discours à la realite». Acedido em Julho de 2016, em <http://www.communicationorganisation.revues.org/1706>

Kunsch, Margarida Krohling (2012), «As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo». Acedido em Dezembro de 2015, em <http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14.pdf>

Kunsch, Margarida Krohling (2007) «Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades». Acedido em Novembro de 2015, em <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379>

Marchiori, Marlene (2010), «Os desafios da comunicação interna nas organizações». Acedido em Janeiro 2016, em http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3o_interna.pdf

Marujo, Helena & Neto, Luís & Caetano, Ana & Rivero, Catarina (2007), «Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais». Acedido em Dezembro de 2015, em <http://inqueritoapreciativo.com/ArtigoIA.pdf>

Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold (2003), «Utrecht Work Engagement Scale». Acedido em Setembro de 2015, em http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

Seligman, M. E. P. (2002), «Authentic happiness» Acedido em Novembro de 2015, em [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=3L0BCCoFMRgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Seligman,+M.+E.+P.+\(2002\).+Authentic+happiness&ots=_CShfiJh9&sig=SaFzq_A8I0THfg9ovGhbM5FWQjA&redir_esc=y#v=onepage&q=Seligman%2C%20M.%20E.%20P.%20\(2002\).%20Authentic%20happiness&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=3L0BCCoFMRgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Seligman,+M.+E.+P.+(2002).+Authentic+happiness&ots=_CShfiJh9&sig=SaFzq_A8I0THfg9ovGhbM5FWQjA&redir_esc=y#v=onepage&q=Seligman%2C%20M.%20E.%20P.%20(2002).%20Authentic%20happiness&f=false)

Anexos

1. Inquérito por Questionário

COMUNICAÇÃO INTERNA – GALP ENERGIA

Gostaria de obter a sua opinião sobre os meios de comunicação interna da Galp Energia, nomeadamente, a magazine, a intranet e o encontro de quadros. Este inquérito aplica-se aos quadros superiores da Galp Energia, e tem como objetivo apoiar um estudo académico sobre a comunicação interna e seu impacto nos níveis de engagement no trabalho, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Organização e Liderança, da Universidade Católica Portuguesa. Pretende-se apenas a sua opinião pessoal, objetiva e sincera. Nota: O inquérito é anónimo e as suas respostas confidenciais. O tempo médio de resposta ao questionário é de, aproximadamente 5 minutos.

Muito Grata pelo seu contributo! Joana Sousa

(*) Respostas de carácter obrigatório

I. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

*** Género:**

Masculino

Feminino

*** Idade:**

Entre 18 anos e 24 anos

Entre 25 anos e 34 anos

Entre 35 anos e 44 anos

Entre 45 anos e 54 anos

Entre 55 anos e 64 anos

Superior a 64 anos

*** Habilitações Literárias:**

Ensino Básico 9º ano

Ensino Secundário 12º

Ensino Superior Licenciatura

Ensino Superior Pós-Graduação

Ensino Superior Mestrado

Ensino Superior Doutoramento

Outro

*** Antiguidade na Galp Energia:**

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

De 4 a 10 anos

De 11 a 20 anos

Superior a 20 anos

*** Zona geográfica onde trabalha:**

Zona da Grande Lisboa

Zona Norte

Zona Sul

Outras localizações

II. DADOS DE ESTUDO

A) As seguintes questões referem-se a sentimentos que algumas pessoas manifesta face ao seu trabalho. Leia atentamente os seguintes itens e responda se já experienciou o que é relatado. Responda colocando uma cruz (X) no local correspondente face à seguinte escala: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Algumas vezes; 4 – Muitas vezes; 5 – Sempre

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Sempre
1) Sinto-me pleno de energia no meu trabalho					
2) Estou entusiasmado com o meu trabalho					
3) Sou inspirado pelo meu trabalho					
4) Eu não me distraio quando estou a trabalhar					
5) Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar					
6) Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho					
7) Estou orgulhoso com o que faço no meu trabalho					
8) Os meus sentimentos são afetados pela forma como desempenho o meu trabalho					
9) Sou muito persistente no meu trabalho					
10) O “tempo voa” quando estou a trabalhar					
11) Eu continuo a trabalhar mesmo quando as coisas não estão bem					
12) Eu fico no escritório até as coisas ficarem bem ou levo trabalho para casa					

13) Qual o nível de importância que atribui à Comunicação Interna vista como ferramenta permanente no dia-a-dia da sua organização?

Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante

B) Na sua opinião, quais os meios de comunicação interna mais importantes?

Selecione por grau de importância, segundo a escala: 1 – Nada importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indiferente; 4 – Importante; 5 – Muito importante. Assinale com uma cruz (X) no local correspondente.

Questão 14)	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
14.1 intranet					
14.2. encontro de quadros					
14.3. mygalp news					
14.4. mygalp extra					
14.5. mygalp reports					
14.6. mygalp info					

15) Quais os meios de comunicação que considera mais eficazes na promoção dos valores, cultura e identidade da organização?

Selecione por grau de importância, recorrendo á seguinte escala: 1 – Nada Importante; 2 – Pouco importante; 3 – Indiferente; 4 – Importante; 5 – Muito importante

Questão 15)	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
15.1 intranet					
15.2. encontro de quadros					

15.3. mygalp news					
15.4. mygalp extra					
15.5. mygalp reports					
15.6. mygalp info					

16) Na sua opinião os meios de comunicação interna existentes promovem o espírito de pertença dos colaboradores para com a organização?

Por favor, assinale com uma cruz (X) o quadrado que na sua opinião melhor corresponde.

Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente