

Universidade Nova de Lisboa

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Mestrado em Ciências da Comunicação

Área de Especialização em Comunicação Estratégica

2021-2022



Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na Área de Especialização de Comunicação Estratégica

O CONTRIBUTO DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA INTERNA PARA O BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL E PARA A PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES

Orientador: Professora Doutora Ana Margarida Barreto

Autor: Beatriz Gonçalves da Cunha

Número: 2020100884

Lisboa, março de 2022

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, área de especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Margarida Barreto.

AGRADECIMENTOS

Hoje termino um capítulo importante da minha vida. Encerro-o com o sentimento de dever cumprido e de muito ânimo, por ter conseguido adquirir as competências necessárias para a minha carreira académica e profissional.

Ao longo deste último semestre, passei por períodos de instabilidade, naturalmente em consequência dos tempos de pandemia que se vivem desde março de 2020. No entanto, a persistência e o empenho em terminar esta etapa foram mais fortes.

Devo um agradecimento especial à minha Orientadora, Senhora Professora Doutora Ana Margarida Barreto, por toda a disponibilidade e boa vontade que demonstrou ao longo deste semestre e por todos os ensinamentos que partilhou comigo, bem como pela ajuda nos momentos mais difíceis e por me ter mostrado o lado positivo de todo o processo que foi escrever uma tese à distância.

Aos meus Pais e à Mafalda, por acreditarem sempre em mim e por toda a força que me deram e me continuam a dar, todos os dias.

Ao Vasco, por toda a motivação e ânimo que me deu ao longo deste percurso, nem sempre fácil.

Resumo

Nos últimos anos, temos vindo a assistir a uma mudança significativa na mentalidade organizacional: cada vez se valoriza mais o bem-estar dos colaboradores como uma estratégia promotora de uma cultura de empresa forte e eficiente, ao invés de um foco único nos resultados financeiros da empresa. Atualmente, as empresas privilegiam a satisfação do seu corpo corporativo, garantindo-lhes as suas necessidades e o seu bem-estar, de modo a que se convertam em motivação, e, conseqüentemente, em produtividade.

Com o aumento da competitividade e das exigências dos mercados, muito graças às grandes transformações a nível tecnológico e ao fenómeno da globalização, as empresas tiveram também de as acompanhar, adotando estratégias que as permitissem estar ao nível do resto do mercado global. Sendo a comunicação estratégica uma prática que contribui para o bom funcionamento organizacional e para o bem-estar dos colaboradores, daqui surge a problemática que se pretende analisar ao longo deste estudo de investigação, cujo principal objetivo é dar resposta à seguinte pergunta de partida:

“Qual o contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores?”

Para o estudo em causa, utilizou-se um tipo de metodologia quantitativa, com recurso a um inquérito por questionário, feito a uma amostra constituída por 230 inquiridos, nomeadamente indivíduos incluídos na faixa etária dos 18 aos 35 anos, atualmente empregados numa empresa e/ou organização com fins lucrativos.

Concluiu-se que a comunicação estratégica interna constitui uma prática influenciadora e promotora de uma cultura organizacional forte e competente, capaz de atrair e reter talento, associada a salários mais atrativos e, ao mesmo tempo, que ajuda a desenvolver uma boa qualidade de liderança e um forte vínculo entre as chefias e os *stakeholders* internos. É neste contexto que se apresenta a comunicação estratégica interna como uma prática auxiliadora e fundamental na retenção do ativo mais poderoso de uma organização, que são os seus colaboradores.

Palavras-chave: produtividade; bem-estar organizacional; *stakeholders*; comunicação estratégica interna; cultura organizacional.

Abstract

In recent years, we have witnessed a significant change in organizational culture: the well-being of employees in each organization is increasingly valued as a strategy to promote a strong and efficient company culture, rather than solely focusing on the firms' financial results. Currently, companies prioritize the satisfaction of their corporate body, guaranteeing their needs and well-being, so that employees are highly motivated and, consequently, more productive.

The major technological changes and the phenomenon of globalization along with the increase in competitiveness and market demands, forced companies to adopt strategies that allowed them to be at the same level as the rest of the global market. As strategic communication is a practice that contributes to organizational well-functioning and to the well-being of employees, the problem to be analyzed during this dissertation arises: "What is the contribution of internal strategic communication to organizational well-being and employees productivity?"

To analyze the problem, a quantitative methodology was used by conducting a survey to a sample of 230 respondents, namely individuals between the ages of 18 and 35, currently employed in a company and/ or for-profit organization.

Concluding, the internal strategic communication constitutes an influential practice and promotes a strong and competent organizational culture, capable of attracting and retaining talent. A combination of a strong internal strategic communication and more attractive salaries are crucial to powerful leadership and a strong bond between management and internal stakeholders. It is in this context that internal strategic communication is presented as an auxiliary and fundamental practice in retaining an organization's most powerful asset: its employees.

Keywords: productivity; organizational wellbeing; stakeholders; internal strategic communication; organizational culture.

Índice

Introdução.....	10
Capítulo I - A Comunicação Estratégica	12
1.1 A Comunicação Estratégica.....	12
1.2 A Comunicação Estratégica e a Comunicação Organizacional.....	15
1.3 A Comunicação Estratégica e a Comunicação Interna.....	17
Capítulo II - Identidade, Cultura e Clima Organizacionais	21
2.1 Identidade Organizacional	21
2.2 Cultura Organizacional	22
2.3 Clima Organizacional	25
Capítulo III - O Contributo da Comunicação Estratégica no Bem-estar organizacional	26
3.1 A Comunicação Estratégica e o sucesso organizacional	26
3.2 A Motivação Organizacional	28
3.3 A Satisfação e a Valorização Interna Corporativa.....	29
3.4 A Produtividade e o Sucesso Corporativo	32
3.5 A Comunicação Estratégica e o bem-estar organizacional.....	34
Capítulo IV – Metodologia.....	36
4. Problemática	36
4.1 Objetivos de Investigação	38
4.2 Estratégia Metodológica/Desenho Metodológico.....	40
4.3 Constructo Metodológico (Modelo de Avaliação Metodológico).....	41
4.4 Caracterização do Universo e Amostra da Investigação.....	43
Capítulo V - Apresentação e análise dos resultados.....	45
5. Apresentação dos resultados do inquérito por questionário	45
5.1 Análise dos resultados	46
i) Fatores/Componentes Motivacionais Organizacionais.....	46
ii) Bem-estar Organizacional	49

iii) Produtividade Corporativa.....	50
iv) Valores organizacionais.....	51
v) Autonomia.....	52
vi) Reconhecimento e valorização interna	53
vii) Orientação para a melhoria.....	54
Capítulo VI - Conclusão e Limites à Investigação	54
6. Conclusão.....	54
6.1 Limites à Investigação.....	56
6.2 Sugestões de Investigação futuras.....	57
Capítulo V - Referências Bibliográficas.....	59
Anexos.....	65
Apêndices	66

Índice de Figuras

Figura 1 - Valores de uma Empresa	20
Figura 2 - Dimensions of Organizational Culture Profile (OCP).....	24
Figura 3 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	27
Figura 4 - Motivação x Desempenho x Satisfação	28
Figura 5 - Antecedentes, correlatos e consequentes de satisfação no trabalho	29
Figura 6 - Satisfação e Produtividade Corporativa.....	31
Figura 7 - Modelo de Engagement dos Colaboradores	33
Figura 8 - Modelo da Relação entre Performance e Satisfação, segundo Lawler & Porter	35
Figura 9 - General framework for well-being in the workplace.....	36
Figura 11 - Rendimento médio mensal líquido	44
Figura 10 - Demonstração por Género	43
Figura 12 - Fatores de incentivo à motivação dos colaboradores.....	46
Figura 13 - Componentes organizacionais para uma empresa de sucesso	47

Figura 14 - Equilíbrio entre flexibilidade e salário justo.....	48
Figura 15 - Fatores-chave de melhoria às empresas.....	48
Figura 16 - Percentagem de bem-estar organizacional.....	49
Figura 17 - Fatores com maior Impacto na Produtividade Corporativa Profissional.....	50
Figura 18 - Comunicação interna transparente.....	51
Figura 19 - Work-life Balance.....	51
Figura 20 - Autonomia e confiança organizacionais.....	52
Figura 21 - Salário justo.....	53
Figura 22 - Progressão de carreira.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Áreas da Comunicação Estratégica.....	14
Tabela 2 - Modelo para elaboração do Inquérito por questionário.....	43

Introdução

Atualmente, são cada vez mais as empresas que têm vindo a apostar na satisfação das necessidades e na garantia do bem-estar dos seus colaboradores. De forma a compreender essas necessidades, é importante que a empresa saiba utilizar as estratégias certas para motivar e comprometer o seu público interno. Desta forma, o estudo dessas mesmas estratégias, alinha-se com a presente necessidade de entender o campo organizacional mais profundamente. Como tal, uma organização que seja capaz de fomentar os níveis de *engagement* dos seus colaboradores, irá usufruir de resultados mais positivos, tanto a nível individual, como organizacional (Saks, 2006).

O conceito de bem-estar organizacional tem vindo a ser um tópico cada vez mais reconhecido no seio do mundo organizacional. Com efeito, existem estudos que indicam que o clima nas empresas pode afetar a saúde dos colaboradores e, consequentemente, ter um impacto na sua produtividade, interferindo no alcance das metas delineadas e na qualidade daquilo que é produzido. Desta maneira, investir no bem-estar dos *stakeholders* internos de uma empresa, converteu-se num dos pilares principais para a sustentabilidade de qualquer negócio. Cada vez mais é dado como adquirido que, para o crescimento constante e sólido de uma organização, é imprescindível definir estratégias de desenvolvimento e de garantia do bem-estar dos seus funcionários, para no final, otimizar resultados e definir o sucesso.

Assim, é importante que as empresas procurem compreender as diferentes necessidades dos seus funcionários, recorrendo a estratégias motivadoras e eficientes, que comprometam o seu público interno. Deste modo, o estudo do bem-estar organizacional como forma de incremento na produtividade e envolvimento dos colaboradores, alinha-se com a presente necessidade de entender o campo organizacional mais profundamente.

É, por conseguinte, importante que as empresas adotem estratégias de retenção dos seus funcionários que passam sobretudo, por uma liderança forte, competente e capaz de motivar o seu capital humano, fomentando ao mesmo tempo práticas que permitam a sua valorização, o seu crescimento, o seu desenvolvimento tanto a nível pessoal como profissional e, consequentemente, a sua motivação dentro da empresa. Assim, a questão central que se coloca para esta investigação é a seguinte: “**qual o**

contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores?”

A presente dissertação dividir-se-á em seis capítulos que irão permitir a esquematização e sequencialidade do estudo. O primeiro capítulo visa estruturar um enquadramento e abordar a pertinência da temática e o objetivo da presente dissertação, definindo os vários conceitos teóricos relacionados, como a comunicação estratégica, a comunicação organizacional e a comunicação interna.

O segundo e terceiro capítulos focar-se-ão também no enquadramento teórico relativamente a determinados conceitos importantes que estão relacionados com a temática da investigação, tais como a identidade, cultura e clima organizacionais, bem como o contributo da comunicação estratégica no bem-estar organizacional.

No quarto capítulo, será feita uma descrição do tipo de metodologia adotada, sendo que, em primeiro lugar, será apresentada a problemática, em segundo, os objetivos de investigação e por fim, a estratégia metodológica/constructo metodológico. Este último ponto dividir-se-á pela exposição do modelo de avaliação metodológico e pela caracterização do universo e amostra da investigação, sendo que nesta última, será feita uma caracterização mais precisa da população em estudo.

No quinto capítulo, serão apresentados e analisados os resultados finais obtidos no inquérito por questionário à amostra selecionada, de forma a ser possível realizar um cruzamento dos referidos resultados com alguns dados de caracterização da amostra. Após esta análise, será realizado um apuramento sobre as conclusões e a validação da pergunta de partida e serão também incluídas sugestões de novos estudos.

Finalmente, no sexto e último capítulo, serão expostas as conclusões e as principais considerações finais deste estudo e os respetivos limites à investigação.

Capítulo I - A Comunicação Estratégica

1.1 A Comunicação Estratégica

Nos últimos anos, a comunicação estratégica tem representado uma área extremamente importante para as organizações. É uma prática que tem como principal finalidade a concretização das metas e dos objetivos corporativos da empresa, de modo a que a organização cumpra a sua missão. Hallahan et al. (2007) definem a Comunicação Estratégica como a comunicação feita deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A comunicação dentro das organizações é um processo orgânico que acontece todos os dias, por parte de todos os colaboradores que nela operam – assim sendo, a comunicação, para James Taylor, (1993) corresponde a uma tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização sendo ela própria, segundo o autor, a “cola da organização”. E afirma ainda, que o entendimento de que uma organização produtiva é uma entidade com um “bom” sistema Comunicação e Sociedade, de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação “pobre”. “(...) Uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente” (Taylor, 1993: 104). Ruão, T., & Kunsch, M. (2014) assumem também que “as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior.”

Com o evoluir da era digital e com o crescimento das áreas comunicacionais, surge então o conceito de “Comunicação Estratégica” mais recentemente, com origem na comunicação organizacional tradicional. Tal como afirma Carrillo, (2014) “em termos genéricos, a comunicação estratégica não é nova. O papel desempenhado pela estratégia é uma condição indispensável à comunicação orientada para as metas, sendo ela própria obrigatória no contexto da comunicação das organizações, independentemente do tipo dessas comunicações.”

“Referimo-nos à Comunicação Estratégica, uma abordagem que emerge do ambiente concorrencial que rodeia as organizações da atualidade” (Ruão, T., & Kunsch, M. (2014).

A existência de uma comunicação organizacional independente, não era por si só o suficiente no campo institucional, sendo por isso necessário investir num tipo de comunicação mais forte para um bom desempenho corporativo a longo prazo. “A comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconómico e político” (Kunsch, M. M. K, 2018).

Assim, a comunicação estratégica cresceu, convertendo-se numa das principais táticas de competitividade e de diferenciação para a concretização das metas e objetivos organizacionais “(...) a comunicação estratégica como parte do universo de comunicações de uma organização é vista como estando muito próxima daquilo que se designou Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais comunicação holística ou integral, ou seja, uma forma de unificar as diferentes ações de comunicação concebidas para ajudar a alcançar as metas estratégicas de uma empresa.” (Schultz et al., 1995).

Existem diversas visões defendidas por inúmeros autores, mas Islas, (2005) afirma que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização. O autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa afirmando: “O prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica”.

A tabela que se segue apresenta sucintamente as principais áreas abrangidas pela comunicação estratégica, do ponto de vista de três autores, em particular, Tironi & Carvallo, (2011), Islas, (2005) e Hallahan et al., (2007).

Áreas de comunicação estratégica	
Comunicação estratégica → As metas da organização de acordo com os seus stakeholders	
Gestão de recursos intangíveis -Imagem -Reputação -Marca como recurso intangível -Identidade -Cultura corporativa -Responsabilidade social corporativa	Imagem (Tironi & Carvallo, 2011). Identidade, cultura organizacional, reputação (Islas, 2005). Gestão de empresas e campanhas de marketing social (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação empresarial	Políticas de comunicação e marketing (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação externa	Relações públicas, políticas de comunicação (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).
Comunicação interna	Políticas de comunicação, tecnologias de comunicação (Hallahan <i>et al.</i> , 2007).

Tabela 1

Fonte: Os autores, com base em Hallahan *et al.*, (2007), Tironi & Carvallo (2011) e Islas (2005)

Tabela 1 - Áreas da Comunicação Estratégica

Observando e analisando o quadro acima, deve concluir-se que a comunicação estratégica não pode “agir” de forma autónoma, mas sim em conjunto com outro tipo de fatores e com outras áreas da comunicação. Os estudos de Hallahan *et al.* (2007) remetem para a existência de cinco áreas nas organizações subjacentes ao desenvolvimento do conceito de comunicação estratégica: a gestão de empresas e de marketing, as políticas de comunicação, relações-públicas e tecnologias da comunicação.

No entanto, Tironi & Carvallo (2011), interpreta a comunicação estratégica relacionando-a com a imagem corporativa que a organização transmite, e não com a sua capacidade produtiva. Enquanto isso, Islas (2005), explana que a comunicação estratégica intervém em três áreas principais: a identidade, a cultura organizacional e a reputação. Todas elas constituem áreas abrangidas pela comunicação estratégica, tendo por base o pressuposto de que a comunicação está ligada à organização e esta última serve-se dela para cumprir com as suas metas e objetivos organizacionais.

Para Argenti *et al.* (2005), a comunicação estratégica é “a comunicação ajustada à estratégia global de uma empresa, de modo a destacar e a reforçar o seu posicionamento estratégico”. Assim sendo, a comunicação estratégica é considerada uma prática indispensável a adotar pelas organizações nos dias de hoje, com vista ao alcance do seu sucesso e posicionamento entre a competitividade.

1.2 A Comunicação Estratégica e a Comunicação Organizacional

A comunicação tem vindo a desenvolver um papel cada vez mais relevante do ponto de vista organizacional, sendo uma estratégia imprescindível para as empresas atingirem as suas metas delineadas. Segundo o autor Fisher (1993), “(...) a comunicação constitui um elemento essencial à vida da organização, o processo pelo qual as pessoas manifestam os seus desejos e necessidades e partilham a cultura, através do qual ela é continuamente criada”.

Apesar de existirem diferentes áreas na comunicação, é inegável que no que toca à comunicação associada às organizações, esta mesma adota uma função absolutamente essencial. Ruão, (1999) destaca a importância do papel da comunicação global/integrada na gestão dos recursos humanos, explicando que esta é mais eficaz se aplicada e integrada numa política global de comunicação da organização, “como um todo”.

Com o aumento da competitividade de mercado e das exigências dos consumidores, surgiu também a necessidade de criar um modelo de comunicação mais forte, ligado às organizações, em particular, um tipo de comunicação estratégica. Segundo Oliveira e Paula (2007), deve entender-se a comunicação estratégica em duas perspetivas: “primeiro, o alinhamento da comunicação com os objetivos da organização e sua contribuição para o alcance dos resultados” e segundo, “o papel dos atores sociais no que diz respeito às decisões organizacionais”.

Desta forma, a Comunicação Estratégica desempenha um papel fundamental no contexto da gestão da comunicação organizacional e interna, pois é através dela, que os quadros superiores de uma empresa contactam com os quadros médios, nomeadamente, os seus *stakeholders* internos, criando uma relação de proximidade e de equipa e, ao mesmo tempo, estabelecendo uma identidade organizacional e liderança fortes. No que toca à definição de “*stakeholder*”, no contexto corporativo, este termo possui vários significados, sendo que, o seu verdadeiro sentido está associado a um interesse comum: neste caso, a própria organização. Segundo Carrillo, (2014), “entende-se por *stakeholders* todos os atores – individuais ou coletivos – que mantêm uma relação com a organização, que partilham algum significado com ela, e que em qualquer momento podem influenciar, positiva ou negativamente, as ações corporativas e determinar o seu grau de sucesso no ato da implementação.” Também na opinião de Bergamini & Bullet,

(1990), os *stakeholders* internos de uma organização “(...) constituem uma estratégia eficaz, com vista à evolução e ao sucesso das organizações. “Tanto a motivação como a satisfação dos colaboradores são muito importantes para o desenvolvimento e crescimento sustentável da organização.”

De forma a que as empresas assumam um posicionamento estratégico base face à sua concorrência e para que consigam atingir os seus objetivos organizacionais, é fundamental garantir em primeiro plano as necessidades corporativas dos seus públicos internos, através da definição de estratégias comunicacionais e de liderança competentes, tal como afirma Figueiredo, (2012) “(...) a motivação e a satisfação são dois conceitos que se complementam e influenciam diversas variáveis organizacionais, como, por exemplo, a eficiência, a eficácia e a produtividade. Neste sentido, é importante ter em atenção estes dois conceitos na gestão do desempenho organizacional em relação ao capital humano.”

Nestes termos, torna-se imprescindível compreender a importância do papel que a comunicação estratégica interna detém no reforço do bem-estar organizacional e na promoção da motivação dos colaboradores, contribuindo desta forma para o seu envolvimento e integração na própria cultura organizacional. “A comunicação deve sempre ser planeada de forma estratégica, de maneira a que a organização alcance os seus próprios objetivos” Rodrigues, R. (2021).

Próximo desta análise, Brandão (2008) entende sobre a importância do contributo da comunicação que “(...) o papel da comunicação nas organizações é decisivo, de modo a proporcionar uma maior participação e um redobrado sentido para se gerarem organizações socialmente mais responsáveis e centradas em valores de sobriedade e desempenho de backstage na conceção e implementação de rigorosos programas contingenciais e estratégicos de gestão de relacionamentos entre cada organização e seus *stakeholders*” (Brandão & Portugal, 2015).

No entanto, uma verdade absoluta e irrefutável é a de que a comunicação deve ser planeada de modo a que a organização alcance os seus próprios objetivos, como destaca Curvello (2009), “(...) a comunicação organizacional só tem qualidade e funciona quando a informação é estrategicamente disponibilizada para todos, quando tem como

princípio a verdade e respeito pelas diferenças individuais e quando preza a gestão participativa, dando a todos os intervenientes oportunidades de sugestão.

Falar hoje de comunicação nas organizações é, sobretudo, falar-se de uma atuação de comunicação estratégica (Welch & Jackson, 2007; Pérez, 2008) que saiba redimensionar a sua mera visão de atuação conservadora, pragmática e instrumental para uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo atual e a sociedade onde se relacionam (...).”

Em suma e concluindo, existe uma ampla visão quanto aos propósitos tanto da comunicação estratégica como da comunicação organizacional. Após a análise das diversas teses apresentadas pelos autores já mencionados ao longo desta investigação, é possível afirmar que todas defendem o planeamento de estratégias organizacionais eficientes, que promovam a consecução de metas comuns, que no final, visam beneficiar uma mesma identidade.

1.3 A Comunicação Estratégica e a Comunicação Interna

Com o aumento da necessidade de as empresas se destacarem entre a concorrência, o papel da comunicação estratégica tem vindo a ser reforçado, convertendo-se numa das melhores estratégias globais das organizações. Deste modo, a comunicação estratégica serve como um instrumento privilegiado para a concretização das metas e dos propósitos organizacionais, nomeadamente, o bem-estar dos colaboradores. Para Alcobia, (2001), “a satisfação dos colaboradores influencia o funcionamento das organizações e contribui para o aumento dos índices de produtividade (...).” Também Alves & Souza, (2015), afirmam que “um colaborador altamente motivado irá trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, ser mais produtivo.”

Atualmente, um dos grandes propósitos de uma organização é, antes de todo o lucro económico e financeiro que possa obter internamente, corresponder às expectativas do seu público interno, criando uma relação de confiança e transparência e, ao mesmo tempo, garantindo-lhe bem-estar e a satisfação das suas necessidades,

transformando-as em motivação e, por sua vez, em produtividade, fazendo com que se tornem vantajosas para a empresa. Tal como afirmam Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018), “para que a Comunicação Estratégica cumpra com eficácia o seu papel é fundamental que exista uma boa relação entre a empresa e os seus *stakeholders*, através de diferenciados canais e meios de transmissão de informação (...)”. Este processo irá ajudar a criar uma base sólida para a estratégia a seguir para alcançar determinados objetivos a longo prazo. “Cabe assim aos gestores a criação de condições para que essa motivação aumente e sirva de diretriz às ações dos liderados, fazendo-os crescer mostrando que o trabalho de cada um é fundamental para o sucesso de todos. Quando o colaborador associa significado e resultado ao seu esforço, aumenta proporcionalmente o seu sentimento de importância dentro do projeto organizacional” (Mações, 2017).

Assim sendo, é fundamental que as chefias criem uma relação de proximidade para com os seus quadros médios, pois só assim será criada uma relação de confiança forte, baseada em valores como a transparência, o respeito, a valorização ou a proximidade. “A conceção estratégica da comunicação, ao estabelecer-se e integrar-se no seio de uma organização, permite uma maior vinculação aos seus valores gerados, facilitando os relacionamentos entre os quadros médios e superiores, em cada empresa, do seu “sentido” e “propósito organizacional”, de modo a se conseguir gerar e estreitar “interesses mútuos” entre as diferentes partes interessadas dentro de cada empresa” (Ferrari, 2016: 148 -150).

Nestes termos, é indispensável a existência não só de uma comunicação estratégica forte e consistente, mas também de uma comunicação interna que promova uma boa cultura corporativa, baseada numa relação de confiança e de proximidade, que proporcione a felicidade e a satisfação organizacionais. Hoje, mais do que nunca, o termo “felicidade” organizacional é um forte objetivo a atingir pelas empresas, não só por servir de incentivo à motivação dos seus *stakeholders* internos, mas também porque é com funcionários satisfeitos que o nível de produtividade aumenta.

Na perspetiva de Bakker & Leiter, (2011; Menguc et al., 2013), nas organizações, as pessoas necessitam de serem estimuladas relativamente ao projeto empresarial que representam, bem como serem envolvidas numa aprendizagem constante que favoreça o crescimento da empresa, o cumprimento de objetivos e o seu crescimento profissional,

tendo também presentes as suas necessidades e expectativas, traduzidas em comportamentos de envolvimento, dedicação, disponibilidade, confiança e espírito de mudança, aliados a novos contextos de inovação organizacional.

Haver uma comunicação interna e estratégica eficaz dentro das organizações é quase tão basilar como a existência de um corpo corporativo. Segundo Jackson e Welch (2007), a comunicação interna é crucial para o sucesso das organizações uma vez que esta tem influência direta na capacidade de os managers motivarem as suas equipas para o alcance dos objetivos organizacionais. FitzPatrick, Valskov e Mounter (2018), sugerem que no dia-a-dia das organizações, a comunicação interna possibilita a partilha de informação e a construção de uma visão única e transversal, da mesma forma que promove a motivação e desempenho dos colaboradores para com as atividades que realizam. Estes consideram ainda que, quando bem gerido, este processo consegue influenciar positivamente a atitude, a motivação e o comportamento dos colaboradores internos.

Desta maneira, a comunicação interna com qualidade na organização é o elemento-chave de todo o processo motivacional (A. L. Almeida, Baptista & Soares, 2013), pois só é possível motivar um colaborador (criar um estímulo) se as mensagens forem transmitidas e percebidas corretamente. Assim, de forma a motivar os colaboradores para uma melhor performance, uma gestão eficiente das práticas comunicacionais internas é fundamental” (Almeida, S. Lourenço; Capucho, F.; Ribeiro, P. (2017).

Para Almeida, (2013), a comunicação interna faz parte da função estratégica das organizações, sendo que deverá ser gerida com base no mesmo esquema unitário de todas as outras políticas estratégicas da empresa. A função da comunicação interna, é também muitas vezes referida como a comunicação utilizada entre chefias e colaboradores numa mesma organização. No entanto, no que toca à estratégia na comunicação de uma empresa, associa-se normalmente a um plano comunicacional dedicado somente a um único público: os seus *stakeholders* internos. Tal como afirma Rego, (1986), a comunicação interna nas organizações é “um sistema de interações” que visa a partilha de significados que reflitam o conceito de cada empresa, sirvam de referência ao comportamento dos seus colaboradores e lhes permitam assimilar e

reforçar os valores da organização que representam, mais precisamente, das suas práticas e coerência, na base de um espírito de “socialização organizacional”.



Figura 1 - Valores de uma Empresa

Fonte: José Neto, 2013

Os colaboradores ganharam uma autonomia e uma capacidade crítica de poderem selecionar entre as várias hipóteses, a empresa cujos valores se identificam mais e onde se idealizam alcançar a sua realização pessoal e profissional. Neste sentido, “a comunicação interna é hoje reconhecida como uma função estratégica, que tem como missão a construção e gestão de relações mutuamente benéficas entre as organizações e os seus colaboradores” (Raposo, 2017, p. 89). Tal como para Brandão, (2018), um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Cria-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa, constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho.

Já na opinião de Van Riel, o autor tem uma visão mais orientada para a gestão da reputação organizacional, na medida em que para ele a comunicação interna, em par com outras, contribui para o objetivo geral de estabelecer e manter uma reputação favorável com os grupos de *stakeholders* dos quais a organização depende (Cornelissen, 2014, p. 7).

Conclui-se que é através de um sistema comunicacional forte que se estabelece uma relação de confiança e de transparência com o elemento mais importante de uma empresa: o seu corpo corporativo. Como tal, assume-se que é imprescindível às empresas investirem em valores fundamentais para a obtenção de uma cultura organizacional forte, tais como a integridade, a transparência, o respeito, a honestidade e o profissionalismo, transmitindo-os aos seus colaboradores, demonstrando assim, a valorização do seu público interno.

Do ponto de vista de Grunig e Hunt (2003), a comunicação interna “é um dos principais agentes criadores e geradores de valor e de desenvolvimento de um clima de confiança e sentido nas organizações” (Brandão & Portugal, 2015, p. 154). E ainda, para Tench e Yeomans (2006), a comunicação interna descreve a função de gestão do sistema de comunicação organizacional, no qual os colaboradores são o seu público-alvo ou prioritário, com o objetivo de influenciar sistematicamente o seu conhecimento, as suas atitudes e os seus comportamentos.

Capítulo II - Identidade, Cultura e Clima Organizacionais

2.1 Identidade Organizacional

Cada organização difere em termos de identidade, valores, cultura e objetivos, no entanto, mantêm uma circunstância comum entre elas: a prática da comunicação. Tal como afirma o autor Taylor, (1993:104) “(...) uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente”.

Também na perspetiva do autor Manuel Sousa Pereira, (2018), “uma organização sendo uma estrutura de trabalho coletivo, onde todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, partilhando e vivendo uma cultura empresarial comum, possuem como iniciativa individual, acrescentar valor à dinâmica empresarial numa perspetiva de crescimento e sustentabilidade.” Ou seja, apesar de todas as particularidades de cada

organização, o grande desafio comum inerente a todas, segundo o autor, consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos e percepções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Deste modo, o conjunto das componentes organizacionais forma uma única personalidade, dotada de características individuais. E assim, na perspectiva de Fisher, (1993) “e da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional”. Também de acordo com Gilpin (2010), as organizações vão criando a sua reputação através de autorrepresentações de atividades que coletivamente vão exprimindo a identidade organizacional e promovendo uma imagem particular, com o recurso às novas tecnologias, anulando-se cada vez mais os métodos tradicionais.

Por conseguinte, construir uma identidade organizacional forte ajuda a empresa a determinar a sua posição estratégica perante os concorrentes, o que significa, segundo Kunsch, M. M. K. (2018), ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro.

Desta forma, Ruão (1999), considera a criação e a afirmação de uma identidade numa empresa, a melhor maneira de gerir os seus recursos humanos – os trabalhadores entenderão que a organização é um projeto comum a todos e encararão as mudanças necessárias como fundamentais à manutenção de posições competitivas. A supramencionada cultura gera um sentimento de identificação global e traz satisfação e realização pessoal, o que iguala ao “sucesso global da organização”. Por esta mesma razão, torna-se imprescindível para as empresas afirmar a sua identidade organizacional, baseada em valores diferenciadores, integrando os seus colaboradores na sua própria cultura, mantendo-os motivados e, conseqüentemente, mais produtivos.

2.2 Cultura Organizacional

O clima organizacional surge por vezes associado à cultura organizacional (Gonçalves, 2014; Neves, 2007). Trata-se, no entanto, de constructos distintos. Neste

sentido, embora cultura e clima, em certas circunstâncias se complementem (Garcia, 2011), a cultura pode interferir no clima; contudo, mas são constructos distintos. Gomes (2002) concluiu que, apesar de o clima organizacional resultar maioritariamente de fatores internos à organização, estes não são os únicos fatores determinantes do clima, pois esta é impermeável ao meio que a rodeia, acabando por ser também influenciada pelo contexto político, económico, social e cultural.

Os fatores internos têm origem dentro da própria organização, permitindo que esta possa atuar diretamente sobre eles, com a finalidade de melhorar o ambiente dos colaboradores e como consequência da própria organização. Os fatores externos, podem ser descritos como todos aqueles que têm origem fora do seio da organização, mas que exercem influência direta sobre esta e sobre o comportamento dos seus colaboradores. Sobre estes fatores externos a organização não pode atuar, mas pode atuar sobre os efeitos que estes fatores provocam, evitando assim que estes tenham um efeito negativo tanto na produção, como no relacionamento interpessoal, já que tanto a organização, como os seus colaboradores e, mesmo os seus clientes, beneficiam quando o clima organizacional é positivo, e perdem quando este é negativo (Bispo, 2006).

Segundo Fisher, (1993) “cada organização tem a sua própria cultura, que fornece aos seus membros um sentido comum na interpretação da vivência organizacional. Essa cultura é entendida como um sistema de conhecimentos, valores, crenças, ideias, leis, discursos, ações e artefactos. E da forma como estes elementos interagem, resulta a identidade organizacional.” Assim, a cultura organizacional constitui um fator importante diferenciador entre as organizações, pois cada uma é detentora de valores e princípios distintos, conforme as suas metas traçadas com vista a alcançar os seus objetivos organizacionais. Tal como afirma Ruão, (1999), “a cultura é o elemento mais marcante e decisivo de qualquer organização.” Dentro desta perspetiva, o sucesso organizacional provém de uma cultura organizacional forte e de valores partilhados entre todos os colaboradores.

Já o autor Curvello, (2012) defende que para que os colaboradores sintam que fazem parte da organização, é importante perceber que a cultura é vista como um fenómeno coletivo que distingue os seus membros de um grupo em comparação com outro, onde são partilhados valores, crenças, hábitos e comportamentos. Schneider *et al.*

(1996:11) defendem que a cultura se pode definir como “os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização”. Deste modo, falar de cultura organizacional, é também falar de pessoas que a representam e a constituem, sendo estes os seus colaboradores: “são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas” (Chiavenato, 1999:24).

A cultura tem assim uma relevância crucial na organização, convertendo-se num fator agregador e mobilizando os seus colaboradores face a uma visão e, sobretudo, a um objetivo comum, através de partilha de valores e crenças, tornando-se mais eficaz quando transmitida ao seu público externo (Deal & Kennedy, 1983:14). Neste contexto, é possível admitir que o sucesso organizacional não só é influenciado por fatores económicos, mas também por fatores culturais, tais como crenças, valores e ideologias.



Figura 2 - Dimensions of Organizational Culture Profile (OCP)

Fonte: Adapted from information in O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516

2.3 Clima Organizacional

Relativamente ao clima organizacional, de acordo com Bispo, (2006), este pode ser um indicador do grau de satisfação que os membros de uma organização mantêm em relação às mais variadas situações correntes na organização, tais como missão da organização, valorização profissional e processos de comunicação. Para Santo, Neiva & Andrade-Melo, (2013), o clima organizacional resulta das percepções partilhadas pelos colaboradores, relativas ao seu ambiente laboral, e que essas percepções podem influenciar o comprometimento, o absentismo, a satisfação no trabalho, entre outras. Tal como as condições climáticas são influenciadas por diversos fatores tais como pressão atmosférica, humidade, etc., também o clima organizacional é influenciado por vários fatores, como o tipo de relações, ou os níveis de autorrealização existente entre os colaboradores numa determinada organização (Lobo, 2003; Rua & Menorca, 2007).

Um bom clima organizacional, reflete-se conseqüentemente no bem-estar dos colaboradores, na medida em que, do ponto de vista de *Mark Antonison, Anthony Morris, Sampson Gholston, (2008)*, “práticas saudáveis no local de trabalho estão ligadas ao bem-estar dos funcionários e melhorias organizacionais. O bem-estar dos funcionários é definido como o grau em que uma pessoa funciona plenamente no trabalho. A motivação dos funcionários está relacionada com as metas de melhoria organizacional e com o bem-estar dos funcionários”. Supõe-se frequentemente que trabalhadores felizes são também trabalhadores produtivos. No que diz respeito à citação destes três autores, o alto bem-estar individual leva, por sua vez, a um forte desempenho a nível individual e que, conseqüentemente, se traduzem num alto desempenho organizacional, com alta eficiência e produtividade. O bem-estar dos colaboradores no trabalho começou a ser equiparado com satisfação no trabalho e com o seu nível de felicidade emocional. Os autores sublinham a importância de melhorar o bem-estar dos trabalhadores: “(...) isso não é importante apenas para os trabalhadores individuais, mas também pode ter conseqüências positivas para as organizações e para os seus *stakeholders* externos.”

Como apoio desta teoria, Currie (2001) vê o bem-estar dos funcionários no trabalho como “a saúde física e mental dos trabalhadores.” Isto é, segundo o autor, os colaboradores de uma dada organização devem trabalhar num ambiente livre de tensão e de pressões internas e fisicamente, num local seguro e tranquilo.

Capítulo III - O Contributo da Comunicação Estratégica no Bem-estar organizacional

3.1 A Comunicação Estratégica e o sucesso organizacional

O sucesso organizacional depende de vários fatores, nomeadamente de uma cultura e liderança fortes, de uma comunicação eficiente e transparente, de uma relação de confiança e proximidade entre chefias e público interno. Tal como afirma (Schein, 1990 apud Caixeiro, 2014), “esta alteração de paradigma funda-se na perspetiva cultural das organizações que faz depender o sucesso das organizações de uma cultura organizacional forte e de valores partilhados entre todos os colaboradores (...)”.

Uma participação otimizada depende do ambiente que lhe é proporcionado. Assim, oferecer um ambiente de trabalho no qual as pessoas se mantêm motivadas e um clima que encoraja a comunicação aberta, traduz-se num primeiro passo para gerar a satisfação dos colaboradores, motivá-los para desempenhar as suas tarefas e funções e, por conseguinte, para reter o capital humano determinante para o sucesso do projeto organizacional.

Para Chanlat (2012), “(...) apesar da obsessão que existe pela eficácia, bom desempenho e produtividade, o fator humano deve ser constantemente estudado - não só o desempenho, mas também a satisfação sobre o trabalho realizado e as condições oferecidas. Apenas deste modo se consegue caracterizar o desempenho profissional de uma organização”. Ou seja, do ponto de vista do autor, o sucesso de uma organização não depende apenas e unicamente do seu desempenho a nível económico ou numérico, mas também de todo o seu envolvimento organizacional, que engloba o clima, a cultura, o seu público interno, e assim por diante. Por essa razão, os seus líderes deverão investir igualmente tanto no desempenho financeiro da organização, como no desempenho a nível do corpo corporativo, tal como afirma Kunsch, (2010), “o pensamento deve ser cada vez mais, direcionado para as pessoas, estimulando a participação e satisfazendo as suas necessidades com dignidade e valorização das competências individuais de cada um”. Assim sendo, neste contexto, é importante dedicar tempo ao público interno, estimulando as relações interpessoais entre chefias e quadros médios, adotando e incorporando valores importantes na cultura interna organizacional como o profissionalismo, o respeito, a valorização, o envolvimento, entre outros.

A figura IV representada abaixo, reflete a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, na qual o autor distingue as necessidades organizacionais básicas das secundárias hierarquicamente. Sendo que, analisando a figura, as necessidades fisiológicas são consideradas a “base” para se poder alcançar as restantes necessidades, até chegar ao topo, que neste caso, é a autorrealização.

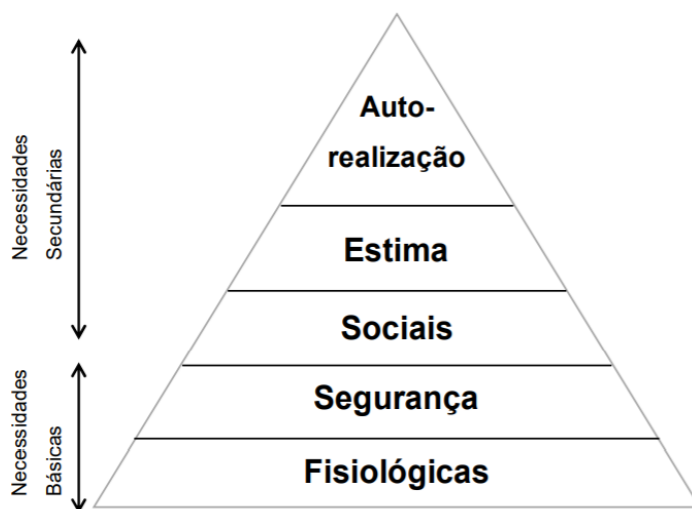


Figura 3 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Teoria de Maslow (Mações, 2017)

De acordo com Currie, (2001), para que as organizações possam manter-se sustentáveis, promover o bem-estar dos seus funcionários é imprescindível para melhorar o seu desempenho e assim, promover uma maior cultura de sobrevivência e um maior desenvolvimento da organização. Desta maneira, um forte planejamento do bem-estar dos colaboradores internos de uma organização, pode trazer muitas vantagens para a mesma, contribuindo para que esta atinja os níveis de desempenho esperados. “O conceito de bem-estar dos colaboradores no trabalho promove vantagens para as organizações tais como a criação de um corpo corporativo forte e saudável” (Cooper e Robertson, 2001). Assim, a dinâmica do bem-estar no trabalho dos funcionários é fundamental para a compreensão dos diferentes domínios que afetam a qualidade de vida no trabalho.

Para a maioria dos autores, é unânime que uma organização saudável é essencial para a sobrevivência num mercado global competitivo como o de hoje. Fatores

essenciais que levam ao bem-estar organizacional e pessoal envolve uma comunicação aberta, trabalho de equipa e uma forte cooperação, flexibilidade, suporte e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Kraybill, 2003). Essa visão é reforçada por (Schuster, 1998) que afirma que existe uma relação significativa entre a atenção aos funcionários e o desempenho organizacional. Introduzir o bem-estar no trabalho é como introduzir uma mudança na estrutura do clima organizacional, que, por sua vez, abre espaço para práticas inovadoras que podem produzir resultados organizacionais positivos.

3.2 A Motivação Organizacional

É notória a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações (Alves&Souza, 2015). Por essa razão, a motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, onde várias teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos (idem). Para Brandão, (2018), um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Criam-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar e onde se valorizam as pessoas que integram a empresa, constituem condições indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho.

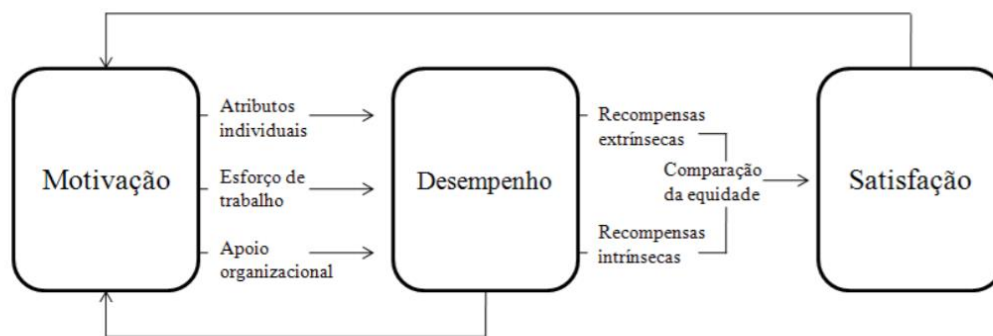


Figura 4 - Motivação x Desempenho x Satisfação

Fonte: Hunt; Osborn, 2002, p. 96

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como a motivação, o empenho e a satisfação dos colaboradores, a dinâmica dos seus líderes, o feedback dos *stakeholders* e a cultura organizacional. Todos em conjunto,

conseguem dinamizar em torno do todo coletivo. Motivar os funcionários no sentido de melhorar o desempenho das organizações, é segundo Dantas & Queiroz (2011, p. 25), e citando os seguintes autores, afirmam; “Segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas.”

3.3 A Satisfação e a Valorização Interna Corporativa

O conceito de satisfação no trabalho é ilustrado com diversas orientações conceituais, sendo para Locke, (1976) uma resposta emocional, ou seja, corresponde a “um estado emocional de prazer que resulta da avaliação que uma pessoa faz do seu trabalho e inerentes experiências.” A relação da satisfação com as recompensas tem constituído objeto de interesse, quer a nível teórico, quer no campo prático nas organizações, resultante da evidência de que o sistema de recompensas adotado pela organização pode ter um forte efeito nas atitudes dos indivíduos face ao seu trabalho e organização (Lincoln & Kalleberg, 1990). A compreensão dos antecedentes da satisfação com as recompensas facilita a sua influência nos níveis de satisfação percebidos pelos trabalhadores (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006).



Figura 5 - Antecedentes, correlatos e consequentes de satisfação no trabalho

Fonte: Adaptada de Siqueira e Gomide Jr (2004) e Silva (2006)

Assim, pode-se reiterar que o bem-estar dos *stakeholders* internos é uma preocupação importante e constante para as organizações. “Extensas evidências que indicam que o bem-estar dos funcionários tem um impacto significativo no desempenho

dos funcionários e na sobrevivência das organizações” (Danna & Griffin, 1999). Já Fisher, (1993) entende que os quadros superiores de uma organização, como os proprietários e os gerentes, assumem que funcionários satisfeitos e saudáveis, levam por sua vez a uma maior produtividade organizacional do que outros que não sejam detentores destas duas particularidades. Isso reflete que o bem-estar dos funcionários tem de facto um impacto considerável no desempenho e na resiliência das organizações de diferentes maneiras Wright & Cropanzano, (2000).

É inegável que nos últimos anos, a preocupação com o bem-estar e com a satisfação dos colaboradores tenha vindo a aumentar, nomeadamente como uma das estratégias corporativas internas com vista ao sucesso, tal como afirma Carrillo, (2014), “é há muito um dado adquirido que fazer negócios não é apenas uma questão de produção e de vendas. Atualmente, os *stakeholders* de uma empresa dão a conhecer as suas exigências, e tem o poder de responsabilizar a empresa pela satisfação das mesmas”.

Na perspetiva de Brandão, (2013), as empresas consideradas de sucesso, são aquelas que investem mais nos seus valores e nos seus melhores atributos, neste caso, os seus colaboradores, “quando se fala de organizações virtuosas devem associar-se a este conceito - organizações cujas realidades promovem uma conduta diária assente em boas práticas e rigorosos critérios éticos e morais.” que se colocam ao serviço do progresso humano e cuja atividade assenta em rigorosos mecanismos que visam elevar a qualidade de vida dos seus colaboradores e demais partes interessadas” (Csikszentmihalyi, 2003).

De igual modo, segundo Lewis, (2014: 27), a maior mais-valia das organizações são as suas pessoas, que necessitam de agir em prol de objetivos desenvolvidos em boas práticas capazes de potenciar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho que desenvolvem. Assim, as organizações têm o dever de reunir as condições internas e externas necessárias de forma a proporcionarem a satisfação dos seus quadros internos, promovendo e cativando o seu interesse e motivação na própria função que desempenham.

Para Lawler, 1973, cit. in Neves, (1998), “a satisfação organizacional funciona como uma medida da qualidade de vida no trabalho” e, por sua vez, a motivação é um

processo que tem em conta fatores de ordem cognitiva. Por essa razão, a cultura e os valores da própria organização constituem ambos fatores chave para a promoção da satisfação institucional. Por essa razão, é fundamental que as empresas adotem estratégias de retenção que passam por “(a) uma liderança capaz de motivar o seu capital humano e fomentar ações que permitam a sua valorização, o seu crescimento, e o seu desenvolvimento dentro da empresa; (b) uma comunicação transparente, consistente interna e externamente, que viabilize as aspirações dos colaboradores, facilitando a criação de mecanismos capazes de avaliar a sua satisfação e de fomentar a sua motivação; (c) uma comunicação constitutiva da organização” (Oliveira & Henninger, 2016)”.

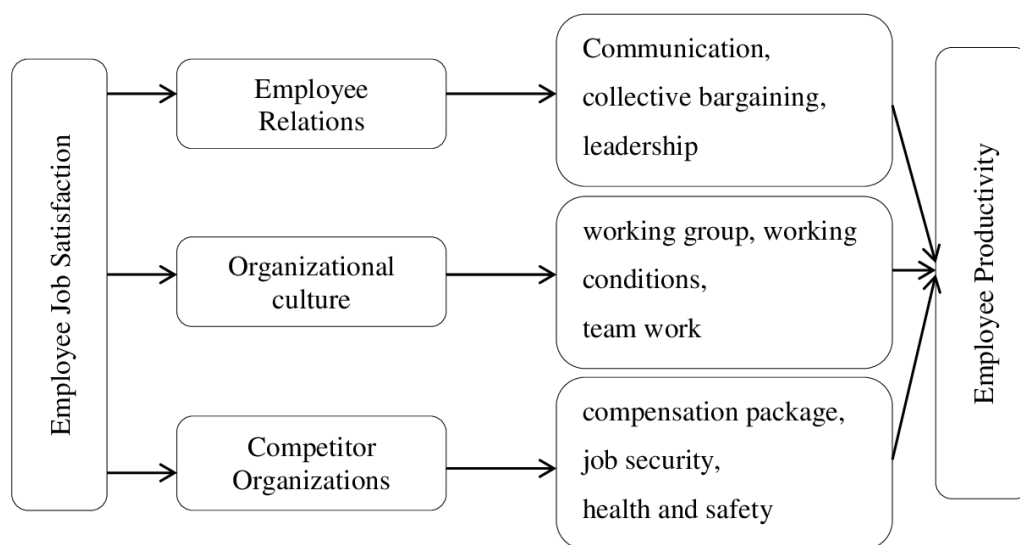


Figura 6 - Satisfação e Produtividade Corporativa

Fonte: *The Impact of Employee Job Satisfaction on Employee Productivity in Apparel Industry of Sri Lanka, 2017*

Assim sendo, funcionários envolvidos numa organização é sinónimo, segundo vários autores, de satisfação no trabalho. “Engaged employees are emotionally attached to their organization and highly involved in their job with a great enthusiasm for the success of their employer, going extra mile beyond the employment contractual agreement.” (Solomon Markos, M. Sandhya Sridevi, dezembro 2010).

3.4 A Produtividade e o Sucesso Corporativo

Várias são as definições dadas por diferentes autores quanto ao conceito de “*performance*”, mais precisamente, “*performance* individual”. No entanto, para Cunha et al. (2007) este termo caracteriza-se por ser uma “(...) medida dos resultados individuais, (...) ou uma comparação entre as expectativas de desempenho e o desempenho real” (Cunha et al., 2007: 887), sendo que uma boa *performance* só é possível alcançar na medida em que se cumpra com a maioria dos objetivos traçados pela própria organização. Para além disso, Cunha et al., 2007: 887 afirma também que os colaboradores contribuem para a eficácia organizacional “(...) sempre que cumpram ou ultrapassem as atividades prescritas para os seus cargos, i.e., ajudando ou prejudicando (...) a prossecução dos objetivos organizacionais fazendo coisas que estão diretamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as atividades e processos da tarefa”.

A *performance* de um colaborador pode ser influenciada por diferentes fatores físicos ou psicológicos, internos ou externos, “(...) por um lado, os comportamentos, ou seja, as atitudes e competências dos indivíduos enquanto trabalhadores; e por outro os resultados, i.e., o produto da atuação daquele comportamento sobre os fatores de produção” (Motowidlo et al., 1997:73). Para além dos comportamentos ou atitudes individuais, a influência coletiva e social também pode contribuir significativamente para estimular o clima e a *performance* dos *stakeholders* internos “(...) o clima social criado no local de trabalho tem consequências significativas para a satisfação e o envolvimento dos colaboradores para com o seu trabalho, (...) podendo a satisfação no trabalho (...) estar relacionada com a produtividade organizacional. (Lichtman, 2007: 39).

Além disso, existem também componentes organizacionais que podem influenciar indireta ou diretamente o desempenho e a *performance* de um colaborador: “(...) o clima organizacional é entendido como uma conceptualização intrínseca que influencia a ação de cada indivíduo dentro de um ambiente organizacional, (...) mas também como o elo conceitual dos elementos de uma mesma cultura, através de um conjunto alargado de fatores intangíveis (perspetiva organizacional).” (Goulart Brandão, Nuno, Santos Silva,

Nuno, 2013). Vários são os estudos que comprovam que o ambiente organizacional é um elemento-chave no contributo da *performance* dos colaboradores de uma dada organização “(...) o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno (...)” (Chiavenato, 1994: 53).

Assim, nos dias que correm, manter colaboradores motivados e, por sua vez, de qualidade, constitui um dos principais objetivos a atingir nas empresas, com vista ao seu sucesso. De modo que, “(...) manter colaboradores de qualidade e enquadrados num clima organizacional apelativo é hoje crítico para o sucesso das empresas ocidentais (Patterson et al., 2004: 18-20; Hong & Kaur, 2008: 8)” e é notório que é uma estratégia de sucesso e de incentivo à motivação e à melhoria da *performance* individual dos *stakeholders* “(...) uma organização que promova um clima organizacional positivo, (...) um sistema de recompensas justo e equitativo, bem como uma atmosfera de trabalho amigável e de entreatajuda” (Hong & Kaur, 2008: 8).



Figura 7 - Modelo de Engajamento dos Colaboradores

Fonte: Robinson et al (2004) *Model of The Drivers of Employee Engagement*

3.5 A Comunicação Estratégica e o bem-estar organizacional

Torna-se claro que a promoção da satisfação e do bem-estar organizacional dos colaboradores no seio de uma empresa, contribui naturalmente para o incremento da sua motivação e, por consequência, da sua produtividade. Tal como refere Alcobia, (2001) “a satisfação dos colaboradores influencia o funcionamento das organizações e contribui para o aumento dos índices de produtividade, tal como também pode ser responsável por graves problemas de instabilidade no seio da organização (...)”.

De entre os múltiplos fatores, a motivação tem sido considerada como um meio para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores (Casado, 2002). Assim, os líderes que desejam melhorar os resultados de uma organização devem ter em conta os níveis de satisfação dos seus *stakeholders* internos, canalizando os seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Bekin (2004) afirma sobre este assunto que para obter melhores resultados organizacionais o público interno precisa de estar motivado e mobilizado. Um colaborador altamente motivado irá trabalhar de forma mais intensa para alcançar as metas pessoais e organizacionais, melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, ser mais produtivo (Alves&Souza, 2015).

Segundo Chiavenato (1998), os fatores externos decorrem do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais, etc. e fatores intrínsecos e motivadores que geram satisfação como, autonomia, significância, feedback e identidade (Lopes, 2012). A própria natureza do indivíduo – a sua postura perante o trabalho, grau de proatividade, a sua energia interna, entre outros – fomenta a associação entre os fatores intrínsecos e os fatores externos que influenciam o comportamento do mesmo na organização.

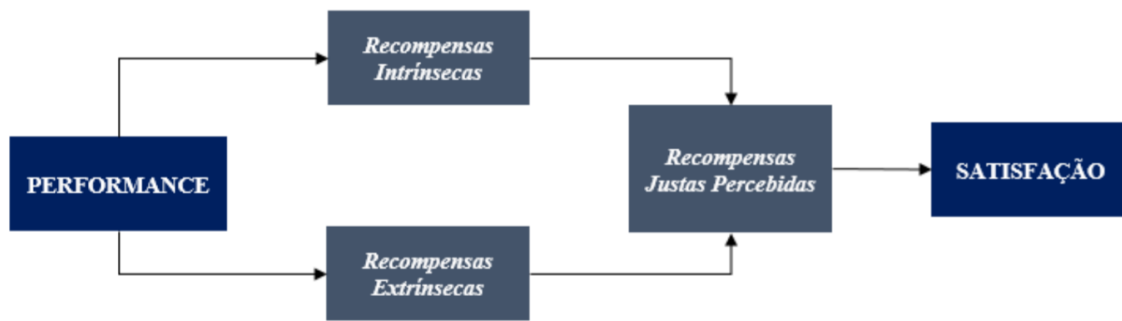


Figura 8 - Modelo da Relação entre Performance e Satisfação, segundo Lawler & Porter

Fonte: Neves, 1998 apud Lopes, 2012 (adaptado)

Existem muitas outras variáveis que se têm vindo a destacar como importantes fatores influenciadores da performance institucional. Uma das mais impulsionadoras, é precisamente a existência de uma liderança forte e altamente focada nos seus colaboradores “(...) *authentic leadership promotes affective commitment, which in turn increases individual performance (...)*” (e.g., Ribeiro et al., 2018b). Na mesma perspetiva, Gavin and Mason, (2004) partilham a mesma perspetiva admitindo também “*authentic leadership also stimulates employees’ positive emotions, thereby increasing their creativity*” (Gavin and Mason, 2004).

Por conseguinte, pode-se admitir que o sucesso de uma organização é influenciado por diferentes fatores, tais como a motivação, o empenho, satisfação e, por sua vez, a *performance* dos seus *stakeholders* e uma liderança e uma cultura organizacional fortes que, no seu conjunto dinamizam em torno do todo coletivo. Motivar os funcionários no sentido de melhorar o desempenho das organizações é segundo Dantas & Queiroz (2011, p. 25), e citando os seguintes autores, segundo Wagner III e Hollenbeck (2006), “motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas.”

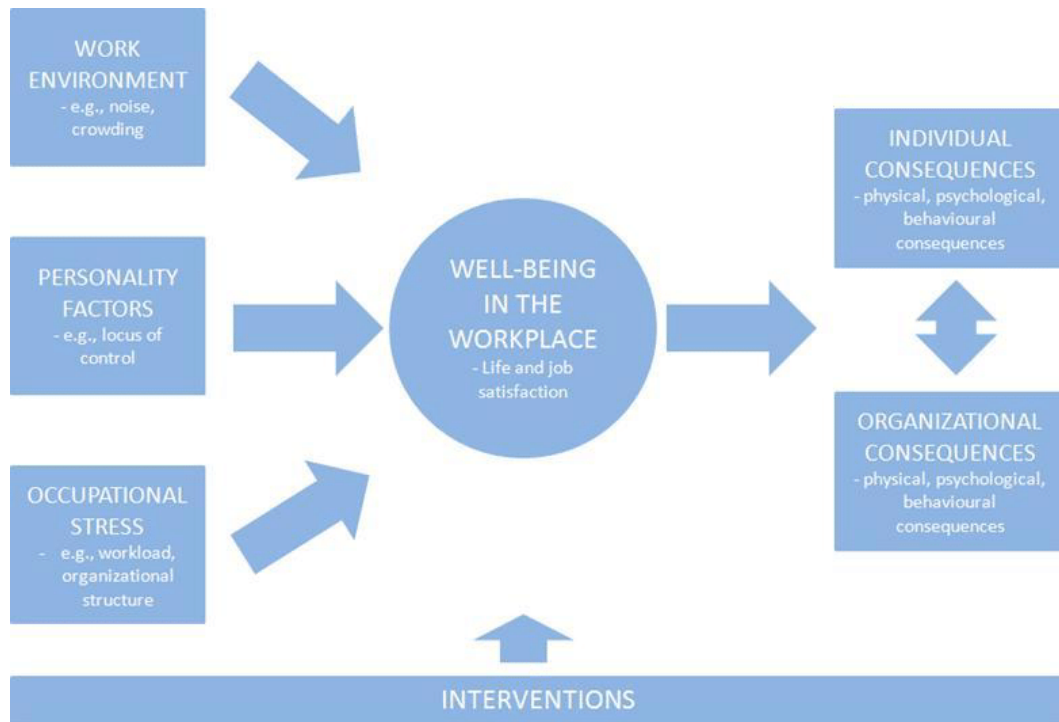


Figura 9 - General framework for well-being in the workplace

Fonte: *Danna & Griffin 1999* (adaptado)

Capítulo IV – Metodologia

4. Problemática

Nos dias que correm, vivem-se novos paradigmas comunicacionais nas organizações, sendo que a cultura organizacional detém cada vez mais um papel de relevância na gestão de qualquer empresa no que diz respeito a definições de estratégias e processos para alcançar os objetivos organizacionais (Sarangi & Srivastava, 2012). Contudo, é essencial o envolvimento das pessoas, pois elas são o elemento mais importante de cada organização, sendo fulcral investigar de que forma a comunicação estratégica interna contribui para o bem-estar organizacional e para o incremento da produtividade de cada *stakeholder* interno.

A presente investigação teve como principal objeto de estudo, analisar o contributo da comunicação estratégica interna no bem-estar organizacional e na produtividade dos colaboradores, como uma relação causa-efeito entre variáveis. Por conseguinte, como auxílio deste mesmo estudo de investigação, recorreu-se a uma

amostra de indivíduos pré-selecionada, nomeadamente cidadãos que ocupam atualmente uma função enquanto colaboradores internos de uma organização, (independentemente da sua posição hierárquica). Desta forma, e para complementar a mesma temática, foi feita uma recolha de diferentes pontos de vista face ao contributo da comunicação estratégica interna no contexto profissional, destacando-se como principais elementos de análise: o **bem-estar organizacional** e a **produtividade** dos *stakeholders*.

Segundo a opinião de Quivy & Campenhoudt (2005: 31-32), uma investigação é definida por “algo que se procura”. É um caminhar para um melhor conhecimento”, tendo sido refletida uma linha de pensamento condutora, de forma a ser possível definir a problemática que é abordada na presente investigação. Neste sentido, o objetivo será apresentar as diferentes estratégias que tentam justificar a questão de partida deste estudo, através da observação e da análise das informações recolhidas com base na amostra em questão. (Quivy & Campenhoudt, 2008), neste capítulo pretende-se delimitar o objeto de estudo, apresentar a questão de partida, definir a tipologia e os objetivos de investigação, fazer uma breve revisão da literatura e definir os procedimentos de recolha de dados e aplicar um método de análise de dados.

Assim sendo, uma boa pergunta de partida deve preencher vários requisitos, mas deve, sobretudo, ser o fio condutor da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008), porque: centra a investigação numa área ou domínio concreto; organiza o projeto, dando-lhe direção e coerência; delimita o estudo, mostrando as suas fronteiras; guia a revisão da literatura para a questão central e fornece um referencial para a redação do projeto; Neste sentido, a problemática científica teve de ser cuidadosamente selecionada, de forma a definir com pertinência e clareza a pergunta de partida que se coloca para esta investigação:

“Qual o contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores?”

Após apresentar a definição da problemática em questão, torna-se imprescindível desenhar o modelo de análise composto por conceitos que estão articulados entre si, de forma a garantir a elaboração de um quadro de análise unificado e coerente. Isto é, os conceitos e as relações dos mesmos constituem proposições teóricas que serão comprovadas ou refutadas durante o correr da investigação. Apenas assim, a

investigação poderá seguir um caminho concreto e uma estrutura exequível, pois o seu enquadramento e a sua abordagem apresentam-se como delimitados e claros (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Como tal, o estudo em questão é do tipo correlacional, sendo que se pretende analisar as diferentes perspetivas de colaboradores pertencentes a diferentes funções ou posições hierárquicas no seio da sua organização face ao contributo da comunicação estratégica interna no bem-estar organizacional e na produtividade dos *stakeholders* internos, e a sua consequente motivação e satisfação organizacionais. As principais vantagens de aplicar um inquérito por questionário prende-se ao facto de se tornar possível quantificar determinados dados pretendidos de recolher e, consequentemente, analisar a sua inter-relação.

4.1 Objetivos de Investigação

Nos dias que correm, vivem-se novos paradigmas comunicacionais nas organizações, sendo que a cultura organizacional detém cada vez mais um papel de relevância na gestão de qualquer empresa, no que diz respeito a definições de estratégias e processos para alcançar os objetivos organizacionais (Sarangi & Srivastava, 2012). Contudo, é essencial o envolvimento das pessoas, pois são elas um elemento fulcral de cada organização, sendo por isso imprescindível investigar de que forma a comunicação estratégica interna contribui para que cada colaborador se sinta parte integrante da organização que representa, sendo este um dos principais objetivos das organizações.

Relativamente ao procedimento metodológico a adotar ao longo deste estudo científico, pretende-se utilizar uma **metodologia quantitativa**, através da execução de um inquérito online semiestruturado, direcionado a uma determinada amostra da população – população em idade ativa, com idades compreendidas dos 18 aos 35 anos, tanto do sexo feminino como masculino e que se encontre atualmente empregada numa empresa e/ou organização com fins lucrativos – para a recolha dos dados e posteriormente das estatísticas multivariadas, com o intuito de auxiliar na evolução deste estudo e para o enriquecimento do mesmo.

Com este tipo de metodologia, pretende-se identificar as variáveis específicas que possam ser importantes, para assim poder explicar as complexas características da

temática em causa. No final, será feita a recolha de dados que permita verificar qual a opinião predominante com base na amostra, e assim, a formulação das hipóteses.

Para esta dissertação, optou-se pela realização de um inquérito por questionário. As principais vantagens de aplicar um inquérito por questionário prendem-se ao facto de se tornar possível quantificar determinados dados pretendidos de recolher e, conseqüentemente, analisar a sua correlação.

Deste modo, foram recolhidos dois tipos de dados: dados primários e dados secundários, de forma a garantir uma recolha de dados mais verídica e autêntica. Assim, é importante destacar os principais limites do método utilizado, pois pode ser caracterizado com sensibilidade, não só apenas ao nível da escolha da amostra de análise que deve ser o mais representativo da população em estudo, como também na forma como as perguntas são elaboradas, evitando a indução do inquirido para determinadas respostas. Como tal, o estudo em questão é do tipo correlacional, sendo que se pretende analisar as diferentes perspetivas de indivíduos entre os 18 e os 35 anos, face ao contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores.

O estudo “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, (...)” (Quivy, 2003: 188). Gil (1989: 124) define-o ainda como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”, pretendendo-se aferir perceções relativas a aspetos como sentimentos, expectativas, crenças, opiniões ou situações vivenciadas da população questionada.

Para se conseguir que o questionário seja recebido de uma forma eficaz pela população em estudo, é bastante importante que as perguntas sejam apresentadas de forma clara e simples. É imprescindível que o investigador tenha em conta a forma das perguntas colocadas (abertas ou fechadas), a formulação e escolha das mesmas, a sua ordem e quantia e ainda a apresentação do próprio inquérito (Gil, 1989).

Relativamente à primeira parte do questionário, este traduz-se nos dados de caracterização da amostra, sendo que a sua página inicial contava com cinco questões – género, idade, nacionalidade, habilitações literárias, anos de trabalho e categoria

profissional. Todas elas eram perguntas de escolha múltipla, à exceção da pergunta sobre a nacionalidade, sendo esta uma pergunta de resposta aberta, devido ao grande número de nacionalidades presentes na organização em estudo.

4.2 Estratégia Metodológica/Desenho Metodológico

Após a elaboração da revisão de literatura e, para o sucesso de uma investigação, é essencial a implementação de uma estratégia metodológica, que se traduz na seleção dos métodos mais adequados para a recolha de dados (Khan, 2008, p. 69) e, assim, chegar às conclusões finais (Fortin, 2009). A elaboração de uma revisão de literatura representa um papel fulcral para o sucesso de uma investigação, sendo que estabelece uma relação entre o estudo em causa, situando-o na literatura teórica existente e, em simultâneo, analisa e tem em conta estudos posteriormente realizados que com ele se relacionam.

É imprescindível que se coloquem todas as teorias e interpretações em perspetiva, de forma a garantir que sejam proporcionados novos conhecimentos, conhecimentos estes que se caracterizem por ser mais perspicazes e esclarecedores que os anteriormente já apresentados (Bento, 2011; Quivy & Campenhoudt, 2005: 50). Deste modo, a presente investigação debruçou-se em temáticas como: A Comunicação Estratégica e Interna, a Identidade, Cultura e Bem-estar Organizacionais, a Motivação e Satisfação Organizacionais, e a Performance Corporativa, de forma a ter uma base teórica que reflita a pertinência do estudo em causa. Em suma, aquilo que se pretende verificar e alcançar é de que forma a comunicação estratégica interna contribui para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores.

Numa primeira fase de investigação, é importante que o investigador se foque na obtenção dos dados para fins exploratórios, pois são estes os dados onde o investigador se começa a familiarizar com conceitos e temas do estudo em questão, de modo a que a investigação seja elaborada de uma forma mais enquadrada, utilizando os resultados para pistas de uma abordagem futura.

Para esta investigação, foi utilizada uma abordagem quantitativa, nomeadamente através de um inquérito por questionário, com o intuito de conseguir chegar a resultados mais completos e específicos. A recolha dos dados obtidos permite ao investigador

chegar a respostas mais conclusivas relativamente à questão de investigação (Singh, 2007). Os métodos e as técnicas a utilizar nesta segunda fase devem ser escolhidos com base no propósito do estudo e as informações recolhidas nas fases anteriores deverão ser tidas em conta (Singh, 2007).

4.3 Constructo Metodológico (Modelo de Avaliação Metodológico)

Para a elaboração do inquérito por questionário, para além das informações e respostas dos dados exploratórios, recorreu-se ainda à recolha de informação e conteúdos da revisão de literatura. Desta forma, foi possível construir um modelo, (construto metodológico), com base em algumas teorias de diversos autores (Tabela 2).

De forma a ser possível proceder à construção de questões relacionadas com o contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores, optou-se pela escolha do estudo comprovado elaborado por Clampitt & Downs (1993) - *Employee perceptions of the relationship between Communication and Productivity*.

Por norma, os colaboradores não estão meramente satisfeitos ou insatisfeitos com a comunicação organizacional em geral, no entanto, estes podem expressar graus de satisfação sobre determinadas categorias ou tipos de comunicação na organização.

Por último, de forma a entender o formato do inquérito por questionário, decidiu-se desenhar um modelo de elaboração própria da correlação entre a investigação em causa e os respetivos modelos que ajudaram na construção do questionário, (Tabela 2). Portanto, pretende-se investigar qual o contributo que a comunicação estratégica interna detém no bem-estar organizacional e na produtividade dos colaboradores e, como tal, deve-se estudar as seguintes componentes: motivação e satisfação, bem-estar organizacional e níveis de motivação e performance.

Pretende-se então chegar ao último ponto do modelo identificado abaixo, (Tabela 2), nomeadamente, entender como a Cultura Geracional percebe o contributo da Comunicação Interna através das componentes de estudo: motivação e satisfação, cultura organizacional e níveis de *engagement*.

Decidiu-se então desenhar um modelo por elaboração própria que resume a correlação entre os temas da investigação em causa e as respetivas perspetivas dos autores que ajudaram na elaboração do questionário (Tabela 2).

Constructos	Questões	Autores
<p>(1) Fatores/Componentes</p> <p>Motivacionais</p> <p>Organizacionais</p>	<p>1. Selecione os três fatores que considera que constituem um maior incentivo à motivação dos colaboradores.</p> <p>2. Selecione as duas componentes organizacionais que considera mais importantes para uma empresa de sucesso.</p> <p>3. Das seguintes afirmações, selecione aquela com a qual se identifica mais enquanto colaborador interno de uma empresa.</p> <p>4. Na sua opinião, qual o fator chave que as empresas devem ter em conta para investir mais daqui para a frente?</p>	<p>Nuno Goulart Brandão (2018)</p>
<p>(2) Bem-estar</p> <p>Organizacional</p>	<p>1. Considera o bem-estar organizacional um incentivo ao aumento da produtividade interna?</p> <p>2. Considera que existe bem-estar organizacional na sua empresa?</p> <p>3. Está satisfeito na sua empresa?</p>	<p>Currie (2001)</p>
<p>(3) Produtividade</p> <p>Corporativa</p>	<p>1. Dos seguintes fatores, selecione os três que acredita terem um maior impacto na produtividade corporativa profissional.</p>	<p>Cunha et al., (2007)</p>
<p>(4) Valores</p> <p>Organizacionais</p>	<p>1. Considera que a empresa onde trabalha atualmente mantém uma comunicação interna transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos?</p> <p>2. A empresa onde atualmente trabalha possui uma cultura de <i>work-life balance</i>?</p>	<p>Fisher, (1993)</p>

(5) Autonomia	1.Sente autonomia e confiança na sua empresa?	Sarangi & Srivastava (2012)
(6) Reconhecimento e Valorização Interna	1.Considera que o seu salário é justo para a função que desempenha?	Lopes, (2012)
(7) Orientação para a Melhoria	1.Considera que tem progressão de carreira alcançável na sua empresa?	Chiavenato (1998)

Tabela 2 - Modelo para elaboração do Inquérito por questionário

Fonte: Elaboração Própria

4.4 Caracterização do Universo e Amostra da Investigação

Género

224 respostas

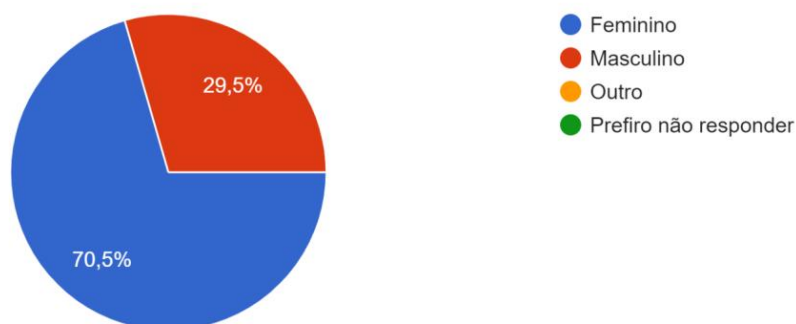


Figura 10 - Demonstração por Género

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à caracterização do universo e da amostra de investigação, foram recolhidas cerca de 230 respostas através de um inquérito por questionário. Na primeira secção, em particular através das primeiras quatro questões relativas ao género, idade, habilitações literárias e região, foi possível identificar o perfil dos inquiridos, com base nas suas características individuais. A amostra trabalhada, composta por 230 inquiridos, 70,5% são do sexo feminino e 29,5% são do sexo masculino. São indivíduos maioritariamente com idades compreendidas entre os 25 e os 30 anos (74,1%), podendo-se concluir que a amostra é jovem e encontra-se em plena idade ativa.

Qual o seu rendimento médio mensal líquido?

203 respostas

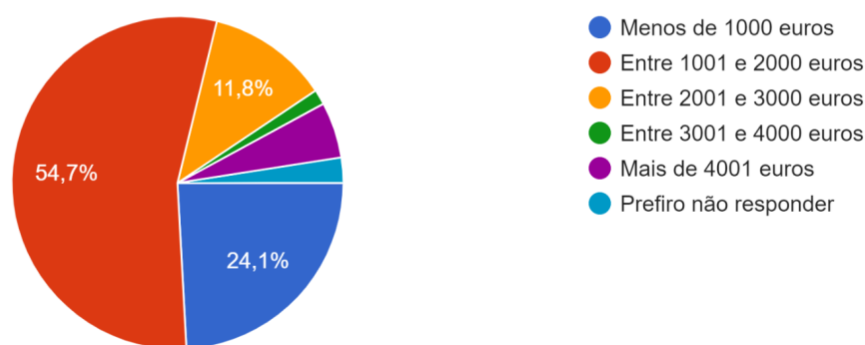


Figura 11 - Rendimento médio mensal líquido

Fonte: Elaboração Própria

Já na segunda e terceira secções do questionário, foram realizadas perguntas quanto ao contexto profissional dos inquiridos, mais precisamente a sua situação, categoria e experiência profissionais atuais e, por último, o seu rendimento médio mensal líquido. Desta maneira, o investigador consegue avaliar com maior precisão os dados de estudo em questão, elaborando um cruzamento das respetivas particularidades da amostra com esses mesmos dados de estudo.

Das 203 respostas obtidas na pergunta relativamente ao rendimento médio mensal líquido, mais de metade (54,7% - 111 dos inquiridos) recebem, em média, entre 1001 e 2000 euros.

Capítulo V - Apresentação e análise dos resultados

5. Apresentação dos resultados do inquérito por questionário

Neste penúltimo capítulo estão presentes a apresentação e a análise dos resultados obtidos através do inquérito por questionário realizado. Será feito o cruzamento com a informação da componente teórica existente na revisão de literatura da dissertação. É feito um levantamento e uma interpretação dos dados fulcrais para responder à questão de partida primordial que deu origem a esta investigação e aos respetivos objetos de estudo da mesma.

Posteriormente à análise descritiva dos dados de caracterização da amostra obtida pelo inquérito, segue-se a apresentação e a análise aos resultados do estudo. Esta análise também é descritiva e focar-se-á nas 17 questões colocadas no questionário, abordando temáticas que fazem parte do objeto da presente investigação, nomeadamente as perceções dos indivíduos, como *stakeholders* internos, face ao contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores.

As perguntas pertencentes aos dados de estudo seguiram uma ordem que vai ao encontro do modelo utilizado na investigação (ver tabela 2), sendo que os colaboradores foram questionados através das 7 variáveis de estudo: i) Fatores/Componentes motivacionais organizacionais; ii) Bem-estar organizacional; iii) Produtividade corporativa; iv) Valores organizacionais; v) Autonomia; vi) Reconhecimento e valorização interna; vii) Orientação para a melhoria. Consoante o tipo de pergunta, os inquiridos posicionaram as suas respostas de acordo com as questões que mais valorizam, do ponto de vista da temática do bem-estar organizacional e da produtividade dos colaboradores, colocando-se eles próprios na posição de *stakeholder* da sua própria organização.

5.1 Análise dos resultados

i) Fatores/Componentes Motivacionais Organizacionais

Selecione os três factores que considera que constituem um maior incentivo à motivação dos colaboradores:

210 respostas

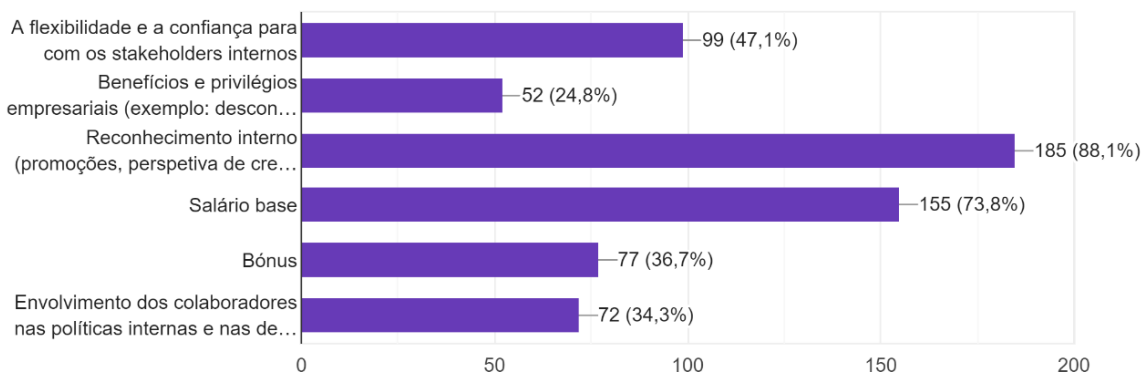


Figura 12 - Fatores de incentivo à motivação dos colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos fatores que os inquiridos consideram como um maior incentivo à motivação dos colaboradores foram, respetivamente e por ordem de importância: o reconhecimento interno - (promoções, perspectivas de crescimento na empresa) com 88% da amostra, o salário base com 74% e, por último, 47% selecionou o fator da flexibilidade e da confiança para com os *stakeholders* internos. Analisando estas respostas e fazendo uma alusão à literatura presente ao longo desta investigação, pode-se constatar que os resultados comprovam efetivamente o que diz a teoria, na medida em que uma maior percentagem da amostra sente-se mais motivada profissionalmente quando existe reconhecimento interno e valorização no seu seio organizacional, enquanto o salário base obteve menos 14% da amostra. Este apuramento evidencia o que é dito no enquadramento teórico, tal como afirma Robbins (2011, p.221) “(...) aceitar a ideia de que os colaboradores se sentem mais motivados quanto mais expectativas depositam da realização desse mesmo esforço, ou seja, a motivação e determinação dependem da expectativa criada, bem como, o que ele próprio espera receber desse mesmo esforço.”

Selecione as duas componentes organizacionais que considera mais importantes para uma empresa de sucesso:

210 respostas

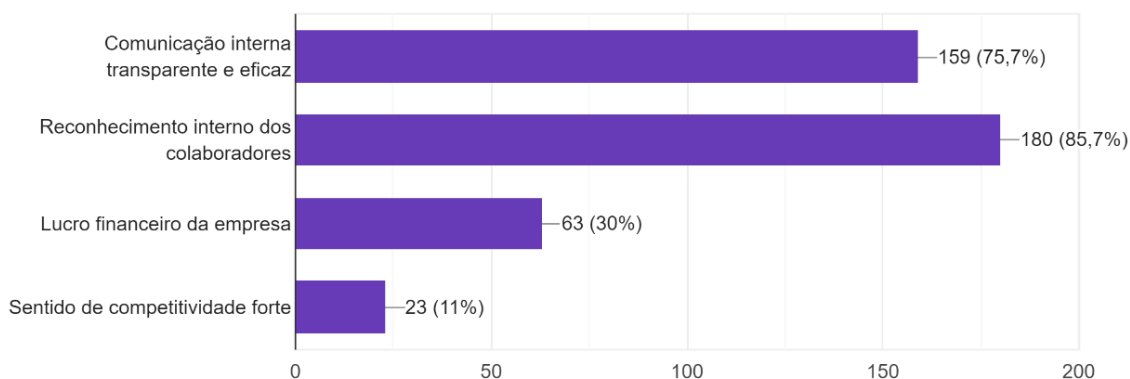


Figura 13 - Componentes organizacionais para uma empresa de sucesso

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às duas componentes organizacionais que a amostra considerou mais importantes para uma empresa de sucesso, foram em primeiro lugar, tal como na pergunta anterior, o reconhecimento interno dos colaboradores, com cerca de 86% da amostra e, em segundo lugar, a comunicação interna transparente e eficaz, com 76%. Ao analisar estes resultados, é possível afirmar que, tal como os estudos no enquadramento teórico demonstram, mais do que um salário atrativo, os colaboradores das empresas priorizam o seu reconhecimento interno por parte da entidade corporativa e a existência de uma comunicação organizacional eficiente entre chefias e quadros médios, como fatores contribuidores para o sucesso e crescimento, quer para eles próprios, quer para a empresa que representam.

Das seguintes afirmações, seleccione aquela com a qual se identifica mais enquanto colaborador interno de uma empresa:

210 respostas

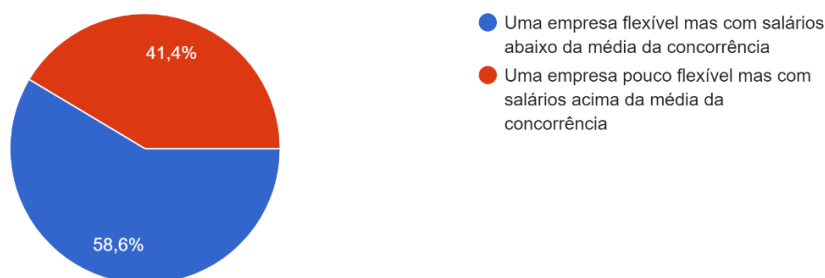


Figura 14 - Equilíbrio entre flexibilidade e salário justo

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre a frase com a qual se identificam mais, 59% dos inquiridos afirma identificar-se mais com a frase “uma empresa flexível, mas com salários abaixo da média da concorrência”, enquanto 41% da amostra alega reconhecer-se mais na frase oposta “uma empresa pouco flexível, mas com salários acima da média da concorrência”. Deste modo, é possível equiparar estes resultados com a teoria apresentada no enquadramento teórico nos primeiros capítulos desta investigação. Confirma-se que existe uma maior percentagem da amostra que considera uma empresa com sucesso, na presença de uma cultura organizacional que seja flexível e adaptada às necessidades dos seus colaboradores em detrimento de um salário competitivo.

Na sua opinião, qual o factor chave que as empresas devem ter em conta para investir mais daqui para a frente?

211 respostas

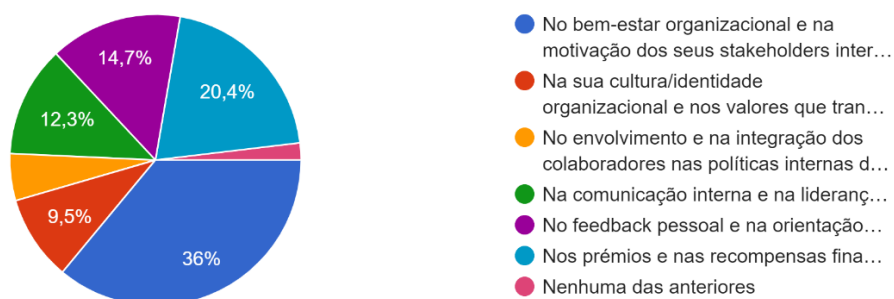


Figura 15 - Fatores-chave de melhoria às empresas

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à seleção do fator chave que as empresas deveriam ter em conta como investimento futuro, cerca de 36% da amostra respondeu que deveria ser o bem-estar organizacional e a motivação dos seus *stakeholders* internos, enquanto 20% afirmou ser as recompensas e prémios financeiros concedidos pela própria organização; 15% elegeu o fator do feedback pessoal e a orientação para a melhoria dada aos funcionários; 12% distinguiu a comunicação interna e a liderança utilizada pelas chefias e, por último, 10% selecionou a cultura, identidade e os valores transmitidos pela organização.

O que podemos constatar, é que tal como a maioria dos resultados anteriores, a amostra considerou como fator primordial o bem-estar organizacional e a produtividade dos colaboradores, em detrimento de outros fatores, tais como os prémios e as recompensas de natureza económica, que foram eleitos apenas por 20% da amostra. O que significa que mais uma vez, tal como as teorias apresentadas pelos autores ao longo desta investigação, existe uma maior percentagem de inquiridos que considera o investimento por parte das empresas no bem-estar organizacional e na produtividade dos *stakeholders* mais importante do que outros motivos.

ii) Bem-estar Organizacional

Considera que existe bem-estar organizacional na sua empresa?
209 respostas

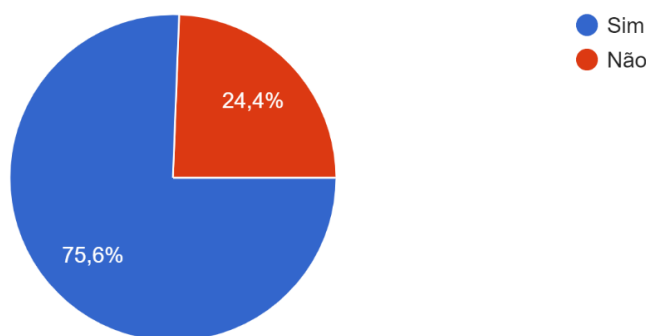


Figura 16 - Percentagem de bem-estar organizacional

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à variável do bem-estar organizacional, 99% da amostra considerou-a como um incentivo fulcral ao aumento da produtividade interna. Não obstante, no que toca à existência de bem-estar organizacional nas próprias empresas que integram, 24% dos inquiridos responderam na negativa e outros 76% responderam na positiva, o que

significa que há uma maior percentagem de inquiridos que considera ter bem-estar organizacional na sua própria organização.

iii) Produtividade Corporativa

Dos seguintes fatores, seleccione os três que acredita terem um maior impacto na produtividade corporativa profissional:

209 respostas

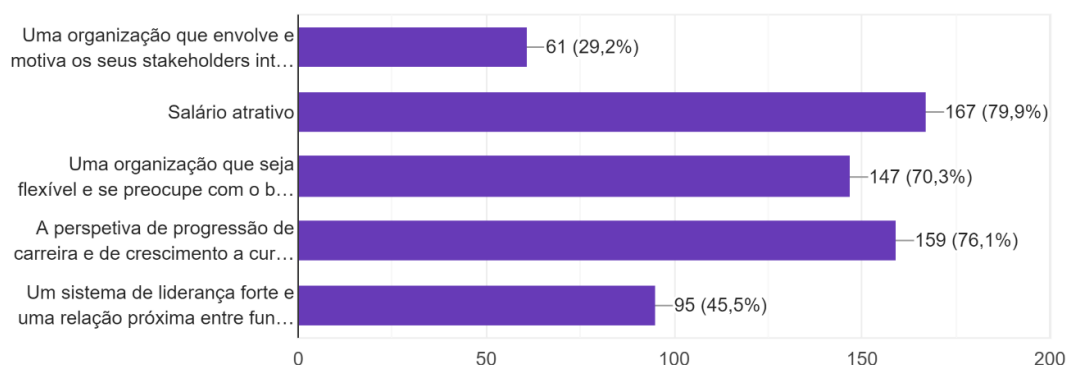


Figura 17 - Fatores com maior Impacto na Produtividade Corporativa Profissional

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à variável da produtividade corporativa, 80% da amostra considerou o salário atrativo como o fator predominante para a sua produtividade corporativa. No entanto, 77% da amostra privilegiou a perspectiva de progressão de carreira e de crescimento a curto-médio prazo e 71% teve em conta a flexibilidade e a preocupação com o bem-estar corporativo. Com esta interpretação, pode-se afirmar que a nível da produtividade corporativa, o salário é o fator predominante, embora a perspectiva de progressão de carreira e a preocupação com o bem-estar corporativo estejam também quase ao mesmo nível. Ainda assim, a nível da produtividade, o salário considera-se o elemento primordial, embora não seja totalmente significativo, uma vez que os dois outros elementos também foram levados em consideração quase ao mesmo nível.

iv) Valores organizacionais

Considera que a empresa onde trabalha atualmente mantém uma comunicação interna transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos?

209 respostas

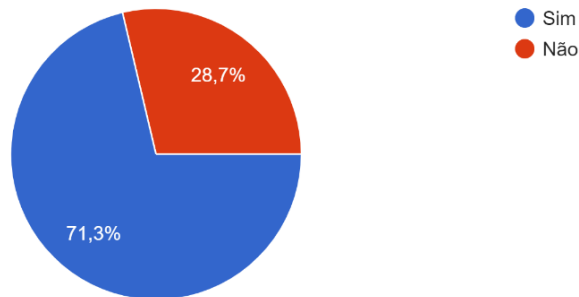


Figura 18 - Comunicação interna transparente

Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos valores organizacionais, 71% dos inquiridos considera que a empresa onde trabalha atualmente mantém uma comunicação interna transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos, enquanto 29% não considera. Analisando estes resultados, é possível inferir que a maioria da amostra tem uma opinião positiva face à sua organização, pois existe uma maior percentagem que considera possuir uma comunicação interna eficiente na sua organização do que aquelas que responderam na negativa.

A empresa onde atualmente trabalha possui uma cultura de work-life balance?

209 respostas

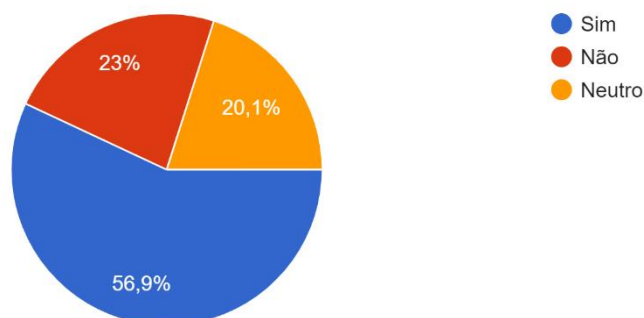


Figura 19 - Work-life balance

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à presença de *work-life balance*, 57% da amostra considera que existe na sua empresa. Não obstante, 23% responde negativamente e 20% assume uma posição neutral. Deste modo, há uma maior fatia da amostra que sente possuir flexibilidade e tolerância na organização onde exerce funções, o que confirma a teoria apresentada ao longo deste estudo: atualmente, as empresas estão a investir mais numa cultura organizacional ajustada às necessidades de cada colaborador, incitando um maior envolvimento e uma relação de maior proximidade com as chefias. Em síntese, o objetivo da organização é proporcionar bem-estar aos seus funcionários, estimulando-os e motivando-os profissionalmente.

v) Autonomia

Sente autonomia e confiança na sua empresa?

208 respostas

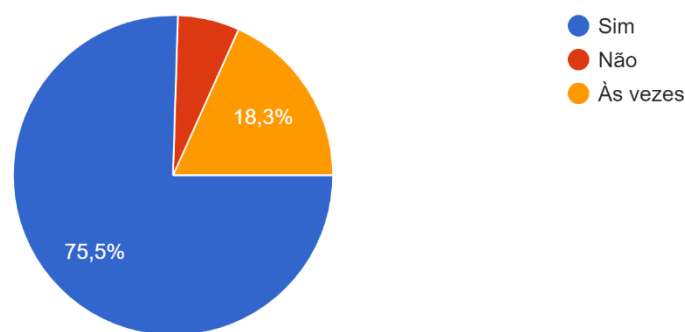


Figura 20 - Autonomia e confiança organizacionais

Fonte: Elaboração Própria

Na variável da autonomia, 76% da amostra revela ter a total autonomia enquanto colaborador da sua organização e 18% afirma não ter. Assim sendo, é possível considerar a hipótese de que a percentagem significativa que respondeu a esta pergunta na positiva, deve-se em grande parte às características atribuídas às suas empresas, anteriormente. A presença de fatores como uma comunicação interna transparente, um forte bem-estar organizacional, ou uma cultura de *work-life balance* – já analisados anteriormente - constituem elementos que contribuem, naturalmente, para uma forte autonomia do colaborador.

Tendo em conta o enquadramento teórico apresentado para este estudo de investigação, pode inferir-se que, uma organização que seja detentora de valores como

os já referidos, demonstra uma maior facilidade em estabelecer uma relação de confiança e de proximidade com os seus *stakeholders* internos. E, por conseguinte, o nível de autonomia cresce como resultado destas particularidades que, segundo a grande maioria dos autores, conduzem a uma organização de sucesso.

vi) Reconhecimento e valorização interna

Considera que o seu salário é justo para a função que desempenha?
209 respostas

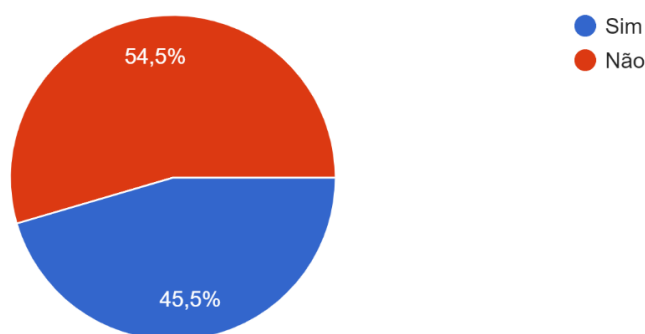


Figura 21 - Salário justo

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre se consideram justo o seu salário tendo em conta a função que desempenham na organização, 55% da amostra considera que sim e outros 46% considera que não. Interpretando estes valores, evidencia-se uma maior percentagem de inquiridos que sente que é correspondido quanto às suas expectativas salariais. Normalmente, nestes casos, um colaborador sente que o seu salário é justo quando está satisfeito com a função que desempenha e com toda a envolvente organizacional. Daqui também se pode retirar mais uma evidência para o presente estudo, em que as empresas estão a contribuir para o bem-estar organizacional e para o aumento de produtividade dos seus *stakeholders* internos.

Segundo a teoria, o contrário costuma suceder por diferentes razões: ou porque o colaborador não é valorizado ou reconhecido o suficiente pela própria empresa onde presta serviços; ou porque não existe uma abertura suficiente nem uma relação de proximidade entre chefias e quadros médios que permita uma comunicação sólida e transparente; ou até mesmo porque o indivíduo não se sente motivado nem recompensado pelo seu trabalho.

vii) Orientação para a melhoria

Considera que tem progressão de carreira alcançável na sua empresa?

208 respostas

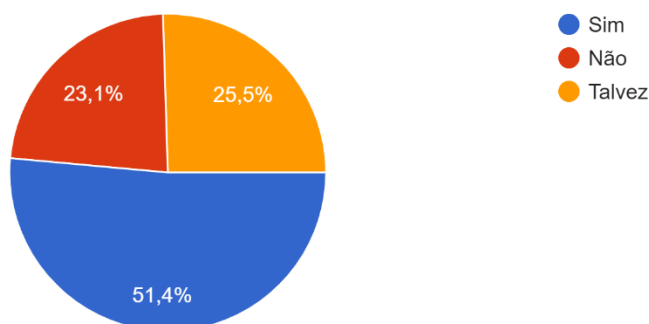


Figura 22 - Progressão de carreira

Fonte: Elaboração Própria

Em relação à variável de orientação para a melhoria, 51% da amostra considerou possuir margem para progressão de carreira na sua organização. Não obstante, 26% admitem essa possibilidade respondendo “talvez” e por último, 24% responderam na negativa, o que evidencia, tal como os dados anteriores apresentados, que há uma maior percentagem de inquiridos que se considera realizada e motivada na sua própria organização. Deste modo, o facto de a grande maioria da amostra responder que possui orientação para a melhoria, subjacente ao seu exercício de funções, leva a concluir que há mais inquiridos a crerem que existe progressão de carreira alcançável na sua empresa.

Capítulo VI - Conclusão e Limites à Investigação

6. Conclusão

Ao longo da presente investigação, foi possível verificar a crescente relevância do contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores. Constatou-se que atualmente, tendo em conta a amostra de inquiridos para este estudo, os mesmos, enquanto funcionários internos de uma dada empresa, valorizam mais uma cultura de *work-life balance* que promova o bem-estar organizacional interno e uma comunicação interna forte, com base na transparência entre chefias e quadros médios. Não obstante, existe ainda, como se pôde

verificar com a análise aos resultados do inquérito por questionário, que uma forte percentagem da amostra considera ainda o salário um forte elemento competitivo e diferenciador, sendo este também considerado como um fator essencial ao incremento da produtividade dos colaboradores.

O tema desta dissertação foi escolhido por se tratar precisamente de um tópico bastante atual e, de certa forma, polémico pois representa um novo ponto de vista no mundo corporativo: o foco no colaborador em si e não apenas como um meio para atingir um fim, que neste caso, é o lucro económico e financeiro da empresa. É importante realçar também que o tema em estudo é relevante para a comunidade científica e em especial para as chefias, enquanto líderes de uma organização, que atentos ao acelerado mundo em que vivemos, marcado pelo enorme e veloz fluxo digital e pelas inovações constantes, pode levar efetivamente a alterações de mentalidade e de comportamento quanto às prioridades das entidades corporativas, às quais devem responder de forma eficaz.

Ao mesmo tempo, é interessante verificar a mudança de mentalidades apenas com uma pequena amostra da sociedade. Após a análise da amostra inquirida para esta investigação, constatou-se que, apesar de haver uma forte percentagem de inquiridos que admite que um salário competitivo e acima da média da concorrência possa constituir um fator importante para a promoção e para o aumento da produtividade dos *stakeholders*, a percentagem de indivíduos que reconhece que o bem-estar organizacional, uma cultura interna que seja flexível e preocupada em satisfazer as necessidades dos seus colaboradores e baseada numa comunicação forte e transparente, é bastante superior.

Assim, é possível retirar algumas conclusões destes resultados: mais do que o lucro financeiro de uma empresa, acima disso está o bem-estar organizacional e a motivação dos seus colaboradores internos. Segundo Cohen (2003: 45), a organização deve concentrar-se na satisfação dos seus colaboradores, bem como no desenvolvimento de estratégias que possibilitem essa satisfação organizacional. As organizações devem ser transparentes e flexíveis, com intuito de reforçarem a sua conduta de boas práticas e da integração interna dentro de cada organização (Brandão, 2018).

Em suma e para concluir, produzir bons resultados é o objetivo de qualquer empresa, e estes só são alcançáveis através de funcionários motivados e satisfeitos,

cujos interesses e necessidades sejam valorizados e, por sua vez, garantidos, alinhados naturalmente com os objetivos da organização. O presente estudo permitiu também demonstrar o impacto que a comunicação estratégica interna tem ao nível do contributo para o bem-estar e produtividade organizacionais, e isso foi possível verificar com a análise das respostas da amostra selecionada para este estudo. O mesmo se pôde verificar na revisão de literatura, pois segundo Brandão (2008) “desta forma, a comunicação nas organizações detém um papel decisivo para garantir que se criam organizações socialmente responsáveis.”

Neste sentido, é importante compreender o impacto que uma boa comunicação tem para obter efeitos positivos para uma organização. A comunicação não se traduz apenas pela expressão literal da palavra - mensagem transmitida de um emissor para um recetor. A comunicação é um elemento estratégico diferenciador e uma via para o sucesso. “Produzir bons resultados é o objetivo de qualquer empresa, e estes só são alcançáveis através de um capital humano motivado e satisfeito, cujos interesses pessoais – nomeadamente de desenvolvimento pessoal, progressão de carreira e valorização – estejam alinhados com os objetivos da organização. Um profissional altamente qualificado que não perceçione o devido reconhecimento pelo seu trabalho irá certamente procurá-lo noutra empresa.” Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M., (2018).

6.1 Limites à Investigação

Segundo Quivy (2003: 31), uma investigação “(...) é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica”. Como tal, é importante referir que ao longo de toda a investigação, tal como em qualquer outro estudo, existiram determinadas limitações.

A primeira limitação que se evidenciou ao longo do desenvolvimento da presente dissertação, foi o facto de a amostra se revelar pequena em termos geracionais, (apesar de representativa), uma vez que o foco é apenas numa pequena faixa etária pertencente à população ativa que se encontre em pleno exercício de funções, excluindo, portanto, outras que poderiam ser porventura suscetíveis de fazer parte do estudo da amostra para esta investigação.

Uma segunda limitação, foi também a especificidade e sensibilidade do tema em questão, visto que se trata de um tópico suscetível a múltiplos pontos de vista, consoante as vivências e crenças de cada indivíduo, acrescendo todo o seu historial profissional e académico. Ou seja, o conceito de bem-estar organizacional na faixa etária dos 18 aos 24 anos pode ser encarado de forma diferente relativamente aos indivíduos pertencentes à faixa etária dos 31 aos 35 anos, consoante as suas necessidades e prioridades e, além disso, dependendo das suas vivências e experiências profissionais passadas.

Uma terceira limitação ao método do inquérito por questionário, é que este pode apresentar algumas desvantagens, como a subjetividade e a ambiguidade nas respostas fornecidas ou, por outro lado, a influência de amigos ou familiares em algumas das questões. Por último, constitui também uma limitação ao estudo, o facto de ser impossível construir generalizações quando a amostra do estudo é muito pequena ou pouco representativa, como é o caso. Assim sendo, o processo de análise de dados e obtenção de conclusões torna-se mais complexo para o investigador, na medida em que este terá de ter a capacidade de observar, interpretar e avaliar de forma mais cautelosa e menos generalista, de modo a dar sentido aos dados recolhidos.

Finalizando, apesar das limitações apresentadas ao longo de toda a investigação, no final, foi possível responder à questão central de partida e chegar às conclusões pretendidas que poderão, porventura, servir de possível complemento e consideração para futuras investigações e estudos.

6.2 Sugestões de Investigação futuras

A presente investigação permitiu desenvolver um estudo mais aprofundado e exploratório quanto ao contributo da comunicação estratégica interna para o bem-estar organizacional e para a produtividade dos colaboradores, permitindo compreender, através dos resultados obtidos com o inquérito por questionário, o seu impacto na contribuição para o sucesso e motivação organizacionais. Não obstante, dada a densidade e complexidade do tema, existe um conjunto de questões pertinentes que poderiam ser levantadas e abordadas, como sugestões de novos estudos.

Assim, pode revelar-se interessante a hipótese de fazer um estudo comparativo entre uma amostra de portugueses residentes ou não no país, mas que trabalham para

empresas no estrangeiro, e, por outro lado, portugueses igualmente residentes ou não em Portugal, mas que trabalham para empresas nacionais. Com esta abordagem, seria possível avaliar as diferenças de mentalidade e de comportamento perante o tema em questão.

Outra sugestão de investigação futura, seria fazer um estudo comparativo entre os mercados do Norte da Europa (por exemplo: Dinamarca, Noruega, Finlândia, entre outros) com os do Sul (Portugal, Espanha, Itália), visto que as empresas pertencentes aos países do norte da Europa são consideradas as mais felizes e também as mais produtivas. Seria curioso entender as razões que contribuem para tal felicidade e produtividade organizacional: será através de estratégias comunicacionais? Económicas? Sociais?

Além disso, seria também curioso iniciar um novo estudo dentro da mesma temática, mas do ponto de vista das chefias ou da liderança. Isto é, em vez do tema incidir sobre o ponto de vista dos colaboradores, seria dedicado apenas aos quadros superiores das organizações.

Por último, uma nova proposta de estudo seria a seleção ao acaso de um dos inquiridos que respondeu ao questionário da presente investigação, para uma possível entrevista, com o intuito de aprofundar e explorar melhor os seus argumentos apresentados quanto ao tema em apreço.

Como nota final, para o presente estudo foi utilizada uma amostra probabilística simples. Não obstante, no que diz respeito ao inquérito por questionário, foi selecionada uma amostra probabilística do tipo conglomerado, pois destinou-se a um grupo mais específico, apenas a indivíduos dentro da faixa etária dos 18 aos 35 anos, que se encontrassem atualmente empregados numa organização e/ou instituição com fins lucrativos.

Sugere-se ainda, considerar esta investigação como um ponto de partida válido para novos estudos no âmbito similar, pois existe literatura considerável sobre o tema por explorar e aprofundar.

Capítulo V - Referências Bibliográficas

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw Hill, 281-306.
- Almeida, S. L. de Capucho, F., & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão E Desenvolvimento*, (25), 27-53. Disponível em: <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.345>
- Alves, L., & Souza, C. (2015). *A Comunicação Interna como Fator Motivacional*. Anais, XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Área Temática: Gestão Estratégica e Organizacional, 13 e 14 de agosto de 2015, Rio de Janeiro, Brasil.
- Antonison, Mark & Morris, Anthony & Gholston, Sampson. (2008). *Work engagement: A measure of employee motivation and well-being in a healthy workplace*. 29th Annual National Conference of the American Society for Engineering Management 2008, ASEM 2008. 53-62.
- Apeksha Embuldeniya. (2017). *The Impact of Employee Job Satisfaction on Employee Productivity in Apparel Industry of Sri Lanka*.
- Argenti, PA., Howell, RA. & Beck, KA. (2005). “*The strategic communication imperative*”, MIT Sloan Management Review, 46, 3: 82-90.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2011). *Key questions regarding work engagement*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 4 -28.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). *A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance*. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 133, 106-115.
- Bergamini, W., & Bullet, C. (1990). *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*. *Revista de Administração de Empresas*, 30(2), 23–34. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901990000200003&script=sci_arttext
- Bispo, C. A. F. (2006). *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. *Produção*, 16(2), 258–273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Boechat, A. C., & Barreto, A. M. (2018). *Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica*. *Media & Jornalismo*, 18(33), 25-42. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_2

- Brandão, N. G. (2008). *Século XXI – Novas Solidariedades e Incertezas*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Brandão, Nuno Goulart & Silva, Nuno Santos (2013a). *Da performance à produtividade: a influência do clima organizacional*.
- Brandão, N. G., (2013b). *Ética Empresarial*. In Dias, Á. L, Costa, J. L., Varela, M. (Eds.), *Excelência Organizacional*. Lisboa: Editora Bnomics.
- Brandão, N.G.; Portugal, M. (2015), “A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo” in *Relações-Públicas e Comunicação Organizacional*, Coleção Desafios da Globalização, Vol. 5, Lisboa, Escola Editora, pp. 149-175.
- Brandão, N. G. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e Cultura Organizacional: O Impacto da Liderança do Diretor na(s) Cultura(s) Organizacional(ais) Escolar(es)*. Capítulo III – Liderança. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Évora, Portugal.
- Caroço, J.G.; Correia, M.F. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho: Papel Mediador da Motivação e Comprometimento Organizacional*. *Organizações e Trabalho*, nº 37/38, APSIOT, pp. 41-60.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M., Martínez-Roche, M. & Gómez-García, C. (2013). *Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age*. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21 (6), 1314-1320. DOI: 10.1590/0104-1169.3224.2369.
- Carrillo, Maria Victoria. (2014). *Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais*. *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 2014, pp. 71 – 80;
- Chanlat, J. (2012). *O indivíduo nas organizações: Dimensões esquecidas* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, São Paulo: Campus.
- Clampitt & Downs. (1993). *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study*.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach* London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cooper e Robertson. (2001). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2001 - International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Hardback).

- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good business: Leadership, plow and the making of meaning*. New York: Viking.
- Cunha, Miguel Pina; Cardoso, Carlos; Cunha, Rita Campos; Rego, Arménio (eds.). (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª edição Lisboa: Editora RH, pp. 153-199.
- Currie, D., (2001). *Managing Employee Well-Being*, Chandos Publishing Oxford Limited, Oxford.
- Curvello, J. (2009). *Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistémicas*. Anais, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Retirado de www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). *Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature*. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>.
- Debus, G., & Schroiff, H.-W. (1986). *The psychology of work and organization: Current trends and issues: Selected and edited proceedings of the West European Conference on the Psychology of Work and Organization, Aachen, F.R.G., 1-3 April, 1985*. Amsterdam; New York: New York, N.Y., U.S.A.: North Holland; Sole distributors for the U.S.A. and Canada, Elsevier Science Pub.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). *Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation*. *Frontiers in psychology*, 12, 675749. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Ferrari, M. A. (2016). *Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos*. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ferreira Ribeiro Marco, Passos Clotilde e Pereira Paulo. (2018). *Organizational Motivation: Factors that contribute to the Employee's Motivation*.
- Figueiredo, L. J. L. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*. (Tese de mestrado não publicada). Universidade Católica Portuguesa, Viseu. Recuperado de: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/8865>
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. USA: West Publishing Company.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.

- Gavin, J. H., and Mason, R. O. (2004). *The virtuous organization: the value of happiness in the workplace*. *Organ. Dyn.* 33, 379–392.
- Gomes, F. (2002). *Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42 (2), 95-103.
- Gonçalves, S. P. (2014). *Cultura Organizacional* (pp.466-494). In Sónia P. Gonçalves (Coord.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações. Princípios e Práticas*. Lisboa: Pactor.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). “*Defining Strategic Communication*”, *International Journal of Strategic Communication*, 1, 1: pp. 3-35.
- Hong & Kaur, S. (2008). “*A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave*”, In *International Review of Business Research Papers*.
- Ibarra, W. (2010). *Comunicación estratégica*. Disponível em <http://www.comunicacionestrategica.pe/2008/02/que-hace-un-comunicador-estrategico.html>
- Islas-Carmona, Octavio. (2005). “*De las relaciones públicas a la comunicación estratégica*”. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui* 2005, n. 89, pp. 40-47.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Kraybill, K. (2003). *Creating and maintaining a healthy work environment*.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communications: Theory and Practice* (2nd ed.). Northern Illinois University.
- Kunsch, M. M. K. (2018). *A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas*. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13-24.
- Langer, E.; Leahy. (2014). *What’s trending? Social media and its effects on organizational communication*. *UW-L Journal of Undergraduate Research XVII*.
- Lewis, R. (2014). *Building capacity enhancing engagement*. *Journal of Psychology*, 1(2), 27 -32.
- Lobo, F. (2003). *Clima Organizacional no Sector Público e Privado no Norte de Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian Fundação para a Ciência e Tecnologia. ISBN 972-31-1006-7.

- Locke, E. A. (1975). *Personnel attitudes and motivation*, *Annual Review of Psychology*, pp: 457-480.
- Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação*. (5º Vol.). Lisboa: Actual Editora.
- Meirinhos, R. C., & Barreto, A. M. (2018). *A Comunicação Estratégica como Fator de Retenção de Recursos Humanos*. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75-90. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, I. e Paula, C. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus.
- Patterson, M., Warr, P. & West, M. (2004). *Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level*.
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4ª ed.). Barcelona: Editorial Ariel.
- P.D.D.M. Krishantha – *Employee Wellbeing – Effectiveness on Motivation and Organizational Performance*.
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*.
- Quivy, R.; Campenhout, LucVan. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4a edição, Lisboa: Gradiva.
- Quivy, R., & Campenhout, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (2 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rego, T. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. São Paulo: Summus Editorial.
- Ribeiro, N., Gomes, D., and Kurian, S. (2018). *Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment*.
- Robbins, S. P., Judge, T.A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, R. (2021). *O papel da Comunicação Interna em tempos de pandemia: uma resposta à crise da Covid-19*. *Revista Aprender*, (42), 42–49. Obtido de <http://aprender.esep.pt/index.php/aprender/article/view/141>

- Rua, O. M. M. L. & Menorca, M. G. L. (2007). *Implicações da liderança e do clima organizacional na qualidade dos serviços públicos municipais: estudo de casos de câmaras municipais portuguesas*. Conocimiento, innovación y emprendedores: caminho al futuro. Retirado de <file:///C:/Users/F%C3%A1tima/Downloads/DialnetImplicacoesDaLiderancaEDoClimaOrganizacionalNaQual-2234323.pdf>
- Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). *A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória*. *Comunicação E Sociedade*, 26, 7-13. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2021](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2021)
- Saks, A. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. (2012). *Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks*. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Schermerhorn Jr, John R HUNT, James G & OSBORN, Richard N. (2002). *Organizational Behavior*.
- Serrano, E., Barreto, A. M. (org.). (2018). *Comunicação Estratégica Institucional e Organizacional*. *Revista Media & Jornalismo*, Nº 33 Vol. 18, Nº 2 – 2018. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs, in Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, Majken. (1995). *On Studying Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*. Berlin, Nova Iorque: Walter de Gruyter.
- Schuster, F. E. (1998). *Employee-centered management: A strategy for high commitment and involvement*. Westport, Conn: Quorum Books.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. SAGE Publication.
- Solomon Markos, M. Sandhya Sridevi. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*, Norwood, NJ: Ablex.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. *Corporate Communication: An International Journal*, 12(2), 177 -198.

Anexos

Figura I: <https://www.montarumnegocio.com/exemplo-de-valores-de-uma-empresa/>

Figura II:

https://saylordotorg.github.io/text_principles-of-management-v1.1/s12-03-measuring-organizational-cultu.html

Figura III: [Antecedentes, correlatos e consequentes de satisfação no trabalho.... | Download Scientific Diagram](#)

Figura IV: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Figura V: <https://bit.ly/3uthoBE>

Figura VI:

<https://www.semanticscholar.org/paper/THE-IMPACT-OF-EMPLOYEE-JOB-SATISFACTION-ON-EMPLOYEE->

<Embuldeniya/1ec4b59a5f58efc436b3de41fdc70b6ccc4c4ea3>

Figura VII:

https://www.researchgate.net/figure/The-engagement-model-Source-Robinson-et-al-2004_fig2_338308063

Figura VIII:

https://www.researchgate.net/publication/328916775_A_Comunicacao_Estrategica_co_mo_Fator_de_Retencao_de_Recursos_Humanos

Figura IX:

https://www.researchgate.net/figure/General-framework-for-well-being-in-the-workplace-adapted-from-Danna-Griffin-1999_fig4_268631053

Apêndices

Modelo do inquérito por questionário

Introdução

Este questionário faz parte de um projeto de investigação de dissertação cujo tema é "O Contributo da Comunicação Estratégica Interna para o Bem-estar Organizacional e para a Produtividade dos Colaboradores", para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, na área de especialização de Comunicação Estratégica, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.

O inquérito por questionário tem como objetivo conhecer e analisar as opiniões e os respetivos pontos de vista de indivíduos que integrem a faixa etária dos 18 aos 35 anos e que se encontrem atualmente empregados numa empresa e/ou organização com fins lucrativos.

Todas as informações e dados recolhidos são confidenciais e anónimos. As respostas recolhidas servirão apenas como objeto de estudo e para um tratamento estatístico agregado e não de uma análise individual, sendo que serão utilizadas apenas e exclusivamente para fins estatísticos.

Agradeço, desde já, a vossa colaboração, participação e honestidade nas respostas.

PARTE I - Informações Gerais

1. Género*

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

2. Idade*

- = 18
- 18-24

- 25-30

- 31-35

3. Habilitações Literárias*

- Ensino Básico

- Ensino Secundário

- Licenciatura

- Pós-Graduação

- Mestrado

- Doutoramento

4. Em que região reside?*

- Norte

- Centro

- Lisboa

- Alentejo

- Algarve

- Açores

- Madeira

- Resido no Estrangeiro

PARTE II – Situação Profissional

1. Qual a situação profissional em que se encontra?*

- Empregado/a

- Desempregado/a - (questionário termina aqui para quem escolher “desempregado/a”)

PARTE III - Dados Profissionais

1. Categoria Profissional:*

- Diretor/Associado
- Vice-Diretor
- *Manager/Team Leader*
- Especialista Intelectual e Científico
- Profissional Liberal
- *Specialist*
- *Entry-Level* (Assistente)
- Assistente Administrativo
- *Trainee* (Estagiário)
- Outra

2. Grau de Experiência Profissional*

- < 2 anos
- 2-5 anos
- 6-10 anos
- > 10 anos

3. Qual o seu rendimento mensal líquido?*

- Menos de 1000 euros
- Entre 1001 e 2000 euros
- Entre 2001 e 3000 euros

- Entre 3001 e 4000 euros
- Mais de 4001 euros
- Prefiro não responder

PARTE IV - Fatores Motivacionais

1. Selecione os três fatores que considera que constituem um maior incentivo à motivação dos colaboradores*

- A flexibilidade e a confiança para com os *stakeholders* internos
- Benefícios e privilégios empresariais (exemplo: descontos exclusivos para colaboradores)
- Reconhecimento interno (promoções, perspectiva de crescimento na empresa)
- Salário base
- Bónus
- Envolvimento dos colaboradores nas políticas internas e nas decisões importantes da empresa

2. Selecione as duas componentes organizacionais que considera mais importantes para uma empresa de sucesso*

- Comunicação interna transparente e eficaz
- Reconhecimento interno dos colaboradores
- Lucro financeiro da empresa
- Sentido de competitividade forte

3. Das seguintes afirmações, selecione aquela com a qual se identifica mais enquanto colaborador interno de uma empresa*

- Uma empresa flexível, mas com salários abaixo da média da concorrência

· Uma empresa pouco flexível, mas com salários acima da média da concorrência

4. Considera o bem-estar organizacional um incentivo ao aumento da produtividade interna?*

· Sim

· Não

· Indiferente

5. Dos seguintes fatores, selecione os três que acredita terem um maior impacto na produtividade corporativa profissional*

· Uma organização que envolve e motiva os seus *stakeholders* internos diariamente

· Salário atrativo

· Uma organização que seja flexível e se preocupe com o bem-estar corporativo

· A perspectiva de progressão de carreira e de crescimento a curto-médio prazo

· Um sistema de liderança forte e uma relação próxima entre funcionários de diferentes hierarquias

6. Na sua opinião, qual o fator chave que as empresas devem ter em conta para investir mais daqui para a frente?*

· No bem-estar organizacional e na motivação dos seus *stakeholders* internos

· Na sua cultura/identidade organizacional e nos valores que transmite

· No envolvimento e na integração dos colaboradores nas políticas internas da empresa

· Na comunicação interna e na liderança utilizada pelas chefias

· No feedback pessoal e na orientação para a melhoria dada aos funcionários

· Nos prémios e nas recompensas financeiras concedidos

· Nenhuma das anteriores

PARTE V - Situação Organizacional Atual

1. Considera que existe bem-estar organizacional na sua empresa?*

- Sim
- Não

2. Qual o motivo que o/a levou a responder "sim" na pergunta anterior?

- Relação próxima entre chefias e quadros médios
- Confiança e autonomia nos *stakeholders* internos
- Comunicação interna forte e transparente
- Grande flexibilidade e um forte respeito pelo "*work-life balance*"
- Salários acima da média da concorrência ou equilibrados, com margem de progressão
- Outra:

3. Qual o motivo que o/a levou a responder "não" na pergunta anterior?

- Falta de Reconhecimento interno
- Falta de confiança e autonomia nos *stakeholders* internos
- Falha na comunicação interna entre o corpo corporativo
- Pouca ou nenhuma flexibilidade oferecida pela organização
- Salários abaixo da média da concorrência e com pouca margem de progressão
- Outra:

4. Considera que a empresa onde trabalha atualmente mantém uma comunicação interna transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos?*

- Sim
- Não

5. A empresa onde atualmente trabalha possui uma cultura de *work-life balance*?*

- Sim
- Não
- Neutro

6. Sente autonomia e confiança na sua empresa?*

- Sim
- Não
- Às vezes

7. Considera que o seu salário é justo para a função que desempenha?*

- Sim
- Não

8. Considera que tem progressão de carreira alcançável na sua empresa?*

- Sim
- Não
- Talvez

9. Está satisfeito na sua empresa?*

- Sim
- Não
- Neutro

10. Se respondeu "sim" à pergunta anterior, selecione a razão que prevalece na sua escolha:

- Reconhecimento interno

- Envolvimento e autonomia
- Salário atrativo e equilibrado
- Boa margem de progressão de carreira
- Boa comunicação e facilidade nas relações interpessoais com colegas ou chefias
- Outra:

11. Se respondeu "não" à pergunta anterior, selecione a razão que prevalece na sua escolha:

- Pouco Reconhecimento interno
- Pouco envolvimento e autonomia
- Salário pouco atrativo ou baixo
- Pouca margem de progressão de carreira
- Fraca comunicação e facilidade nas relações interpessoais com colegas ou chefias
- Outra:

Conclusão

Muito obrigada pela vossa colaboração e honestidade, mais uma vez.

Referências

Classificação Portuguesa das Profissões - INE

<https://www.ine.pt>

“É amplamente reconhecido que a comunicação é essencial ao funcionamento de qualquer organização.” Teresa Ruão, 1999

BEATRIZ GONÇALVES DA CUNHA