

**Fatores de influência na construção da cultura organizacional:
análise dos rankings *Happiness Works* e *Employer Branding
Reputation*.**

Daniela Simone Costa da Silva

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação -
especialização em Comunicação Estratégica**

Março, 2023

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação da Professora Doutora Ivone Ferreira.

Agradecimentos

“If I have seen further, it is by standing on the shoulders of giants.” – Isaac Newton

A realização desta dissertação de mestrado contou com o apoio de muitos intervenientes importantes que, além de nunca me terem deixado desistir, motivaram-me diariamente para continuar esta que foi, sem dúvida, a caminhada mais desafiante da minha vida.

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, pois foram a peça essencial para prosseguir com os meus estudos e chegar tão longe quanto cheguei, pois sempre acreditaram em mim, nas minhas capacidades e nos meus sonhos, e nunca me deixaram desistir de crescer profissionalmente. Estar-vos-ei eternamente grata!

Ao meu Tiago, por ser o meu “fã número um” e por estar presente nos momentos mais difíceis sempre com uma palavra de encorajamento e um sorriso de orelha a orelha para me motivar a prosseguir.

Aos meus amigos, em especial, à Joana, à Luísa e à Nélia, pela honestidade e sentido crítico, e ainda à Mariana por ter contribuído para o meu bem-estar físico e psicológico.

À Catarina, ao Paulo e à Canela por terem sido muito flexíveis numa altura tão complexa e tensa como a que vivi.

E, por último, mas igualmente especial, à minha orientadora, Ivone Ferreira, pela dedicação, apoio, paciência e simpatia que demonstrou ao longo destes meses de trabalho.

Muito obrigada.

Resumo

O mundo dos negócios está em constante mudança e, mais do nunca, a comunicação passou a ser entendida como um elemento estratégico para as organizações. Comunicar de forma transparente e consistente com os colaboradores, de forma que estes se sintam envolvidos e motivados no seu dia-a-dia, torna-se, por isso, fundamental.

As organizações são feitas de pessoas e, nesse sentido, a comunicação interna ganha uma nova importância e papel na gestão das atividades organizacionais e na motivação e felicidade dos colaboradores. Este trabalho deverá ser feito em conjunto com os líderes, uma vez que são eles os agentes mais relevantes dentro da organização para orientar os colaboradores na sua missão e objetivos, fazendo com que estes, de bom grado e com entusiasmo, estejam comprometidos com a energia e sucesso da organização.

Esta investigação conjuga a revisão sistémica de literatura com foco nos conceitos de Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Liderança, e tem por base a realização de entrevistas semiestruturadas (a CEOs e Diretores de Comunicação) e análise documental. O principal objetivo desta dissertação consiste em perceber qual a influência do líder na construção e disseminação da cultura organizacional. Os resultados obtidos mostram que os líderes têm bastante influência aquando da criação e disseminação da cultura organizacional, bem como na motivação e bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: comunicação interna; cultura organizacional; liderança; colaboradores; comunicação organizacional; bem-estar.

Abstract

The business world is constantly changing and, more than ever, communication has become understood as a strategic element for organizations. Communicating transparently and consistently with employees, so that they feel involved and motivated in their day-to-day work, is therefore fundamental.

Organizations are made of people and, in this sense, internal communication gains a new importance and role in the management of organizational activities and in the motivation and happiness of employees. This work should be done together with the leaders, since they are the most relevant agents within the organization to guide the employees in their mission and objectives, making them willingly and enthusiastically committed to the energy and success of the organization.

This research combines a systematic literature review focused on the concepts of Internal Communication, Organizational Culture and Leadership, and is based on semi-structured interviews (with CEOs and Communication Directors) and document analysis. The main objective of this dissertation is to understand the influence of the leader in the construction and dissemination of organizational culture. The results show that leaders have a lot of influence on the creation and dissemination of organizational culture, as well as on the motivation and well-being of employees.

Key-words: internal communication; organizational culture; leadership; employees; organizational communication; well-being.

Introdução	7
Capítulo I. Comunicação Organizacional	9
1.1. Comunicação nas Organizações	12
1.2 Comunicação Interna	13
Capítulo II. A Cultura Organizacional	17
2.1 Cultura Organizacional versus Clima Organizacional	22
2.2 Componentes da Cultura Organizacional	24
2.3 Motivação e bem-estar dos colaboradores	26
2.4 A Liderança Organizacional	30
Capítulo III. Métodos e Técnicas	32
3.1 Apresentação do objeto de estudo	32
3.2 Técnicas de recolha de dados - Entrevista e Análise Documental	34
3.2.1. Entrevista Semiestruturada	34
3.2.2. Análise Documental	36
3. Participantes no estudo	36
Capítulo IV. Análise e Tratamento dos Dados	39
Conclusão	49
Referências Bibliográficas e Webgrafia	51
Anexos	88

Índice de Figuras

Imagem 1 - Diagrama “Mix de Comunicação nas Organizações” (Kunsch, 2006, pp.16)

Imagem 2 - Os níveis da Cultura Organizacional. Fonte: (Schein, 1988, pp.9a)

Imagem 3 - Pirâmide de necessidades de Maslow. Fonte: (Carvalho, 2014, pp.36)

Tabela 1 – Empresas objeto de estudo e nome dos potenciais entrevistados. Elaboração própria.

Tabela 2 – Guião das Entrevistas. Elaboração própria.

Tabela 3 – Citações dos entrevistados que pertencem a cargos de gestão (versão reduzida). Elaboração própria.

Tabela 4 – Citações dos entrevistados que pertencem a departamentos de comunicação (versão reduzida). Elaboração própria

Tabela 5 – Citações dos entrevistados que pertencem a cargos de gestão (versão normal). Elaboração própria.

Tabela 6 – Citações dos entrevistados que pertencem a departamentos de comunicação (versão normal). Elaboração própria

Introdução

Dado que as organizações são feitas de pessoas, a comunicação interna ganha uma nova importância na gestão das atividades organizacionais, e na motivação e felicidade dos colaboradores. Contudo, este é um trabalho que deverá ser feito em conjunto com os líderes, pois são os agentes mais relevantes dentro das organizações e que, além de liderarem o negócio, têm também como uma das suas principais funções orientar os colaboradores na sua missão e objetivos, fazendo com que estes se sintam comprometidos com o sucesso da organização.

A relevância e pertinência destas ideias, e as novas formas de as organizações olharem para a comunicação, despertou o meu interesse para perceber qual a influência que os líderes podem ter na construção da cultura que se vive dentro da organização, e que, por isso, me levou a querer responder à seguinte questão: “Qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional?”.

Para responder a esta questão foram conduzidas entrevistas a CEOs e Diretores de Comunicação, com o objetivo de saber, em primeira mão, o que é feito dentro das organizações para disseminar a cultura organizacional junto dos colaboradores, bem como perceber se esta é vivida por ações pensadas com um propósito, ou se faz parte do dia-a-dia de todos os colaboradores.

Este projeto de investigação encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro e segundo capítulos é apresentada uma revisão de literatura com foco nos conceitos base: Cultura Organizacional, Liderança e Comunicação Interna, segundo a perspetiva de autores de referência nestas temáticas tais como Paul Argenti, Edgar Schein, Margarida Kunsch, Teresa Ruão, entre outros.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia, a problemática e os objetivos da investigação, bem como descritos os métodos e procedimentos (entrevistas semiestruturadas e análise documental) utilizados na construção da presente análise. No quarto capítulo, são analisados os dados recolhidos e explicados os resultados. Por último, será apresentada uma conclusão que integra uma reflexão sobre o tema, os principais resultados da investigação e as suas limitações, bem como ideias para futuras investigações.

Capítulo I. Comunicação Organizacional

A Comunicação, segundo Margarida Kunsch (2006, p.1), deve ser entendida como parte da natureza das organizações, pois estas são formadas por pessoas que comunicam entre si e que, através de processos interativos, “viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais (...)” Isto é, sem comunicação as organizações nunca poderiam existir, fazendo esta parte de um processo contínuo - o processo comunicativo.

O processo comunicativo é condicionado por uma série de fatores que podem ser representados, por exemplo, por contextos sociais, políticos e económicos do país, e pelas diferentes culturas e visões de mundo. Assim, é necessário trabalhar a comunicação não como um processo linear, mas como um processo relacional entre indivíduos, departamentos e organizações. (Kunsch, M.M., 2006).

Gary Kreps (1995, *in* Kunsch M.M, 2006, p.3), ao defender a comunicação como um processo da organização, enfatiza a importância da comunicação humana nas relações entre pessoas nas

organizações: “A comunicação é um processo dinâmico e contínuo (...) que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização (...) As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização (...) A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral.”

Após constatar estas afirmações, Kunsch (2006) levantou algumas questões: Como é que a comunicação influencia o mercado profissional? Será que as organizações, em geral, valorizam a comunicação? Quais serão as realidades mais presentes? Contudo, chegou à conclusão que ainda não são todas as organizações que atribuem à comunicação a sua devida relevância, sendo que muitas só sentem a necessidade de investir nela em momentos de crises, recorrendo a estratégias de relações públicas para apagar “fogos”.

O que são as Relações Públicas e qual o seu papel dentro das organizações? Segundo Kunsch (1999, pp.83), a sua função primordial é a de “administrar e gerenciar a comunicação das organizações com seus diferentes públicos, com vista à construção de uma identidade corporativa e de um conceito institucional positivo junto à opinião pública e à sociedade em geral”. Isto significa que o papel das Relações Públicas, além de ser o de encontrar as melhores ferramentas e estratégias organizacionais para dar resposta às diferentes reações e necessidades dos públicos em relação à organização, é dar a devida visibilidade interna e externa enquanto atividade profissional, bem como à construção da identidade corporativa das organizações (Kunsch, 1999).

Desta forma, as organizações, como parte integrante da sociedade, são diretamente afetadas pela mudança e constante evolução dos setores e, por essa razão, a sua comunicação deve adaptar-se e assumir novas formas de atuação, deixando de ser apenas técnica e instrumental para passar a ser estratégica. Assim, em 2006, a autora desenvolveu um diagrama ao qual deu o nome de “Mix de Comunicação” que aponta para a necessidade de as organizações adotarem uma visão mais abrangente e integrada da comunicação, através de uma filosofia de comunicação integrada e não fragmentada, onde as Relações Públicas e o Marketing devem trabalhar em conjunto (conforme apresentado na Imagem 1).



Imagem 1 - Diagrama "Mix de Comunicação nas Organizações" (Kunsch, 2006, pp.16)

O "Mix da Comunicação" nas organizações procura destacar as duas áreas fundamentais da comunicação organizacional: as Relações Públicas e o Marketing. A primeira corresponde, pela sua essência teórica, à comunicação institucional que "procura construir a credibilidade da organização, tendo como proposta básica a influência político-social e a criação e consolidação de sua personalidade" (Kunsch, 1999, pp. 76), a segunda à comunicação interna que visa "propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informação e experiências e à participação de todos os níveis" (Kunsch, 1999, pp.77) e, a terceira, à comunicação mercadológica, do qual faz parte a área do Marketing e que "comprende toda manifestação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização. Ela está vinculada ao marketing de negócios, à propaganda comercial, à promoção, às feiras e exposições, ao merchandising, à demonstração pessoal e a outras práticas que utilizam mensagens persuasivas" (Kunsch, 1999, pp.76).

Torna-se, por isso, essencial que as organizações adotem um modelo de comunicação integrada, como o apresentado no diagrama da Imagem 1, pois, dada a volatilidade e os cenários complexos

em que as organizações operam e lutam diariamente para cumprir com a sua missão e visão de modo a cultivarem os valores a que se propõe, mais do que nunca, as organizações, segundo Kunsch (1999, pp. 74) “não poderão prescindir de uma comunicação viva e permanente, sob a ótica de uma política de relações públicas. Uma filosofia empresarial restrita ao marketing certamente não dará conta do enfrentamento dos grandes desafios da atualidade”. Posto isto, é extremamente relevante que a comunicação organizacional seja pensada de forma estratégica, onde as relações públicas têm um papel mais ativo e estão presentes tanto nos processos interativos e nas mediações da organização com os seus diferentes públicos, como na opinião pública e sociedade em geral (Kunsch, 1999).

A comunicação organizacional, de acordo com a autora, por si só, já é complexa, deixando agora de ser exclusivamente tática e operacional para passar a ser considerada estratégica. Passa a ser necessário que as organizações façam um planeamento das ações e atividades tendo em consideração as necessidades dos diferentes públicos, mas sempre em coordenação com as três áreas que constituem a comunicação (comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica), de modo a ajudar as organizações no cumprimento da sua missão, na resolução dos objetivos propostos e no cumprimento dos valores estipulados. (Kunsch, 2006)

1.1. Comunicação nas Organizações

O mundo dos negócios está em constante mudança e, mais do que nunca, a comunicação é entendida como um elemento estratégico para as organizações (Castells & Fuchs, 2008, como citado em Sebastião S.P., et al, 2012). Rego (1986) define a comunicação como um sistema aberto, semelhante ao sistema de uma organização, e que deve ser composta por diversos elementos que alimentam o processo - a fonte, o emissor, o canal, a mensagem e o recetor. Assim, o papel da comunicação nas organizações é, justamente, envolver os colaboradores de forma a que estes queiram planear o seu trabalho para atingirem os objetivos estratégicos da organização, com foco no sucesso desta. (*in* Luz, C. N. M., & Rocha, M. M. S., 2020)

Em 1970 surge o paradigma da Comunicação Estratégica/Corporativa através da Teoria da Comunicação Corporativa desenvolvida por Paul A. Argenti, que define a Comunicação Corporativa como uma área funcional de gestão, onde os conceitos de identidade, imagem e reputação são os pilares da comunicação nas organizações (Oliveira, E.S. & Ruão, T., 2014).

Argenti (2014, pp. 89 e 108) define os conceitos de identidade, imagem e reputação da seguinte forma: “A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca (...) A imagem é o reflexo da identidade de uma organização. Em outras palavras é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos. (...) A reputação diferencia-se da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser apenas uma percepção em determinado período (...)”

Desta forma, a Comunicação Estratégica/Corporativa, segundo Argenti, P. A. (2014, pp. 33) é “aquela alinhada à estratégia geral da empresa para aprimorar seu posicionamento estratégico” e que, trabalhada de forma eficiente, deverá enviar mensagens “*claras, compreensíveis e verdadeiras, comunicadas com paixão*”, devendo estas ser “estrategicamente repetidas” e consistentes para com os diversos públicos. Contudo, outros autores defendem que a Comunicação Estratégica também pode ser definida como a disciplina de gestão que contribui para atingir os objetivos organizacionais, sendo que o seu exercício depende não só da capacidade de trabalho dos profissionais de comunicação, com formação adequada na área, como do correto posicionamento desta função na hierarquia da organização e na capacidade de execução dos seus responsáveis. (Zerfass. A. & Oliveira. E., 2013).

Dada a evolução que a comunicação tem vindo a sofrer ao longo dos últimos anos para atender às exigências dos mercados atuais, a necessidade de se comunicar de forma transparente elevou a comunicação das organizações a um novo nível estratégico (Argenti. P. A., 2014). Segundo o autor, esta comunicação transparente deve-se, em parte, ao trabalho diário dos profissionais de Relações Públicas, tanto na vertente de comunicação interna como da comunicação externa. Para este autor, enquanto as organizações se concentram em manter a força de trabalho satisfeita, precisam

também de pensar estrategicamente sobre o modo como irão comunicar com os colaboradores através da comunicação interna (Argenti, P. A., 2014).

Posto isto, a Comunicação Estratégica, composta pela Comunicação Interna e Externa, é um ativo cada vez mais importante para as organizações, uma vez que além de ser uma parte integrante das estratégias de negócio das empresas, torna-se também essencial para o sucesso destas. É também valorizada pelos colaboradores, pois estes acabam por sentir que são um ativo importante para a organização (Argenti, P. A., 2014).

1.2 Comunicação Interna

Conforme abordado no subcapítulo anterior, as organizações têm vindo a desenvolver-se, procurando dar resposta à concorrência do mercado globalizado e corresponder às expectativas dos diversos *stakeholders* por forma a ganharem uma imagem competitiva, inclusivamente junto dos públicos internos. Assim, autores diversos apontam para a importância de se olhar para a comunicação organizacional como um elemento estratégico.

Teresa Ruão (2020, p.32), analisando as organizações atuais, refere que estas competem fortemente entre elas para garantirem “atenção, admiração ou lealdade dos seus públicos, como clientes, colaboradores, investidores, grupos de interesses ou o público em geral.” Porém, também refere que, para tal, necessitam de ser tomadas decisões estratégicas em diversos departamentos da organização, mas também ao nível da comunicação, pois uma visão estratégica da comunicação permite não só melhorar o desempenho organizacional, como ativar as vendas de mais produtos e construir relacionamentos fortes com os diferentes públicos.

Desta forma, as organizações contemporâneas estão perante o “imperativo de comunicação estratégica - uma necessidade, cada vez mais urgente, dos executivos garantirem que suas práticas de comunicação contribuem diretamente para a implementação da estratégia organizacional”. (Argenti et al., 2005, *in* Teresa Ruão, 2020, p.32). Isto é, torna-se fundamental que as organizações

olhem para a sua comunicação como um elemento estratégico e fundamental para o seu sucesso. Além de tudo isto, deve-se olhar para a Comunicação como um todo e, para tal, torna-se imperativo interpretar o que realmente permite que a comunicação seja eficaz (Teresa Ruão, 2020).

Esta eficácia nas organizações advém da Comunicação Interna pois, segundo Santos Almeida, L. A. D. (2013), a Comunicação Interna é uma das funções estratégicas das organizações que deve ser gerida da mesma forma do que a estratégia financeira da organização. E é por essa razão que os CEOs das organizações, cada vez mais, dedicam o seu tempo aos seus colaboradores, reconhecendo que estes estão mais relacionados com o sucesso da organização do que qualquer outro público impactado pela mesma (Santos Almeida, L. A. D., 2013).

Curvello, J. J. A. (2012) define Comunicação Interna como o conjunto de ações promovidas pelas organizações que têm como objetivo ouvir, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno dos valores da organização, devendo, por isso, ser reconhecidos e partilhados por todos os seus colaboradores internos. Além disso, é muito mais do que apenas memorandos, e-mails ou publicações, pois tem a função de criar uma cultura corporativa com base na visão, missão e valores das organizações que tenham o potencial necessário para direcionar a mudança organizacional.

Segundo Melo, V. P. C. (2006), existem quatro objetivos que devem ser cumpridos pela área da Comunicação Interna:

1. Tornar os colaboradores influentes, informados e integrados na organização;
2. Possibilitar que os colaboradores tomem conhecimento de todas as transformações ocorridas no seu ambiente de trabalho;
3. Tornar determinante a presença dos colaboradores nos negócios da organização, sendo este o seu público mais ativo;

4. Facilitar a comunicação organizacional, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Uma vez cumpridos estes objetivos, a Comunicação da organização será fluída e os colaboradores sentir-se-ão um ativo importante.

Boneau et Henriet (1990, como citado em Santos Almeida, L. A. d., 2013) também apresentam alguns objetivos de Comunicação Interna que permitem capitalizar a organização quando estas se encontram inseridas em ambientes complexos e exigentes.

- Restaurar a confiança da organização em torno da sua identidade;
- Dar a conhecer a organização a todos os colaboradores;
- Informar cada colaborador de forma adaptada sobre iniciativas que estejam a decorrer na organização ou sobre os sucessos obtidos pelas diferentes equipas.

Tendo em conta que estes objetivos moldam a prática da Comunicação Interna, é possível verificar que esta tem um papel operacional, mas também bastante estratégico nas organizações.

Um possível aumento da produtividade e da qualidade do trabalho aliada a uma comunicação interna eficaz e motivadora atrai os CEOs para verem na Comunicação um aliado estratégico da gestão, que atua também a nível interno. Seja porque as organizações precisam da comunicação para se organizarem, como defendem os teóricos da visão CCO - *Communication Constitutive Organization*, ou por um objetivo mais instrumental que alia a Comunicação Interna a uma melhoria de resultados.. “Antes e depois da chegada das tecnologias nas organizações, a comunicação interna vem se consolidando como um fator estratégico para o sucesso das organizações, ocupando cada vez mais um espaço relevante. Pode-se definir comunicação interna como uma série de ferramentas utilizadas para promover a interação e a troca de informação entre a empresa e seus colaboradores” (Menan, M. G., 2009, pp. 2).

Segundo Kunsch (1985 como citado em Menan, M. G., 2009, pp.3) a Comunicação Interna “deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. No entanto, Houaiss (2001 como citado em Menan, M. G., 2009, pp. 3) aponta que a Comunicação Interna é “aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente (...) do conjunto dos meios e

procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc.” Posto isto, é de extrema relevância destacar que a Comunicação Interna não deve ser trabalhada de forma isolada, mas sim de forma integrada no conjunto de todas as atividades e departamentos da organização. O departamento de Comunicação Interna deve estar em constante contacto com as restantes equipas, pois só assim estarão todos alinhados para os mesmos objetivos.

Ruck, K. (2015) defende que a Comunicação Interna sustenta a eficácia organizacional, pois esta contribui para relações internas positivas, entre todos os colaboradores da organização, da mais alta à mais baixa hierarquia, permitindo, assim, uma comunicação mais fluída e onde a informação chega a todas as partes.

De acordo com Melo, V.P.C. (2006), para se atingir a eficácia organizacional é de extrema relevância que se entenda a importância que a Comunicação Interna tem para todas as hierarquias das organizações, sendo esta vista como um “instrumento” da administração estratégica. É necessário compreender a importância deste processo de comunicação para que este flua eficientemente e leve ao cumprimento dos objetivos pretendidos, sendo este um dos maiores desafios para as organizações. Para tal, os canais de comunicação são os meios utilizados pelas organizações para enviarem as mensagens aos seus públicos internos e externos, podendo ser através de brochuras, revistas internas, reuniões, memorandos, e-mails, intranet, quadros de aviso tradicionais, redes sociais, entre outros. Mas, todos estes canais, segundo Du Brin (2001, como citado em Melo, V. P. C., 2006, pp. 6), são “os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa”.

Qualquer processo de comunicação, mesmo que pareça simples, é constantemente colocado à prova por diversas barreiras linguísticas, e outras. Tal como Melo, V.P.C afirma, “muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras.” (Melo, V. P. C., 2006, pp. 8). Segundo a autora, a falta de motivação e interesse, as desconfianças que podem limitar ou distorcer a comunicação, as diferenças linguísticas, e até as diferentes experiências entre os colaboradores, podem ser a barreira para um processo comunicativo eficaz.

No capítulo seguinte, referente à revisão de literatura da temática “Cultura Organizacional”, não só será analisada a caracterização do que é a cultura e os seus componentes, como também serão definidos os termos “liderança” e “líder”, e será percebida a importância da motivação dos colaboradores para o sucesso das organizações.

Capítulo II. A Cultura Organizacional

O estudo da Cultura Organizacional tem aumentado consideravelmente desde a década de oitenta e diversos autores têm vindo a defender que através desta é possível colocar em prática, de forma estratégica e eficiente, os negócios das organizações, dando visibilidade à verdadeira identidade da organização, o que irá contribuir para o sucesso organizacional.

Edgar Schein é conhecido pelos seus estudos na área da Cultura Organizacional. Para ele, a compreensão e a análise da cultura organizacional devem ser parte integrante do processo de funcionamento da organização que, por sua vez, é inerente ao processo de gestão da mesma. Isto significa que a identificação e análise da cultura é algo extremamente importante não só para a gestão da organização enquanto um grupo de pessoas, como também permite compreender as relações de poder, os valores, as crenças e os costumes da mesma (Zacareze, T. E., 2008).

Ao compreenderem a sua Cultura Organizacional, as organizações conseguirão compreender melhor os seus colaboradores e, por sua vez, implementar uma estratégia de negócio coerente e adequada às diferentes equipas (Zacareze, T. E., 2008). A Cultura Organizacional, segundo Zacareze, T. E. (2008) é “necessária para o bem-estar individual e coletivo porque através dela ocorre a interação social, o crescimento e o desenvolvimento, tornando indivíduos seres mais humanizados”. Além disso, é essencial para o sucesso das organizações pois representa os meios e as técnicas que se encontram à disposição dos colaboradores e que os ajudam a trabalhar nas suas relações com os outros.

De acordo com Araújo, L.M.G., et al (2021), a Cultura Organizacional surge como suporte da organização desde a sua fundação, tendo sido criada através dos valores do fundador do negócio, sendo que estes vão muito além dos valores éticos e morais.

Schein (*in* Araújo, L.M.G., et al., 2021, p. 22), define a Cultura Organizacional como “o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Nesta linha de pensamento, Schein (1988) defende que a Cultura da organização pode ser compreendida através de três níveis de conhecimento (como se pode verificar na Imagem 2):

- Os artefactos: **características percebidas de forma mais fácil e visíveis pelas pessoas (como por exemplo: a forma como as pessoas se vestem, se sentem, como observam os outros, o seu grau de formalidade e como se comportam), porém, por mais claras e palpáveis que sejam estas características, são difíceis de decifrar, a menos que alguém pergunte a quem está por dentro da empresa.**
- Os valores compartilhados: **valores expressos pela organização e que não são tão facilmente visíveis por todos (tais como: objetivos, ideais, regras e normas impostas pela empresa, princípios morais).**
- Os pressupostos fundamentais: **crenças adquiridas pelas pessoas em relação à organização para a qual trabalham (sentimentos e comportamentos relacionados com a rotina de trabalho são alguns exemplos).**



Imagem 2 - Os níveis da Cultura Organizacional. Fonte: (Schein, 1988, pp.9a)

Outros autores defendem que a Cultura Organizacional nasce a partir de um líder responsável que identifica e transmite ideias e valores que deverão ser seguidos e postos em prática dentro da organização (Daft, 1999, *in* Araújo, L.M.G., et al., 2021), e que estão diretamente ligados a crenças, atitudes e comportamentos que acabam por interferir na forma de os colaboradores trabalharem e atingirem as metas estratégicas dos negócios das suas organizações (Wood Jr, 1997, *in* Araújo, L.M.G., et al., 2021). Além disso, a Cultura Organizacional também pode ser a referência que os colaboradores da organização têm sobre condutas e tomadas de decisão que, por sua vez, afetarão a forma como estes se comportam perante a mesma (Freitas, 1996, *in* Araújo, L.M.G., Costa, G.C., & Ferreira, M.A.A., 2021).

Assim, para Araújo, L.M.G., et al (2021), a Cultura Organizacional é o modelo que envolve todos os colaboradores da organização e é ditada pelos valores e normas que caracterizam a identidade da organização. É, por isso, de acordo com Araújo, L.M.G. et al, um dos pilares mais importantes dentro da organização, pois não só se relaciona com a identidade da mesma, como é “responsável pela definição de hábitos, valores éticos e morais”, tanto das políticas internas como das externas. Se a cultura for bem implementada e fortemente vivida por todos os colaboradores da organização, pode promover a motivação destes e, por conseguinte, fazer com que estes se encontrem mais predispostos a “vestir a camisola” do negócio.

Hatch, M.J. & Schultz, M (1997) defendem que a teoria da cultura vai muito além daquilo que já foi estudado. Para estes autores, esta pode ser percepcionada não só como uma variável mensurável e/ou controlável, mas também como um contexto dentro do qual se formam as interpretações de identidade organizacional e se formulam as intenções de influenciar a imagem organizacional. Isto é, os autores defendem que a Cultura Organizacional pode ser uma combinação do que se entende

por imagem e identidade organizacional, oferecidos tanto pela literatura organizacional quanto pela do marketing. Assim, a cultura, a identidade e a imagem são três partes integrantes de um sistema organizacional que define e organiza os seus diversos públicos.

Hofstede e Schein (*in* Kubo, E. K.M., et al., 2014, p. 5) definem a Cultura Organizacional como “um conjunto de elementos particulares que explicam as bases do funcionamento de uma entidade específica”. Além disso, Hofstede e Minkov (2010, pp.4) caracterizam a cultura como uma “programação coletiva” da mente que distingue os diferentes grupos de pessoas num processo influenciado por vários fatores e valores. Para estes autores, “a cultura organizacional é um subproduto da cultura nacional ou ainda da cultura local de um determinado grupo social e, por consequência, um conjunto de valores, de mitos, de rituais, tabus, signos e significados”.

Além disso, Hamel e Prahalad (1994) também acreditam na relevância que os colaboradores têm para as organizações e a sua importância para o planeamento da estratégia dos seus negócios. As organizações são feitas de pessoas que conhecem o negócio e, por esse motivo, a estratégia deve ser definida após a troca e partilha de ideias de todos os colaboradores, pertencentes a todas as hierarquias, deixando de parte a egos e de apenas o CEO ser responsável por tomar as decisões.

“Acreditamos, porém, que a forma como muitas empresas “estrategizam” é tão fora de moda, e tão tóxica, como a forma como se organizam. No entanto, alinhar e adequar uma organização ainda precisa de um cérebro. Mas o cérebro que temos em mente não é o cérebro do Presidente (CEO) ou do Planeador Estratégico. Em vez disso, é uma fusão da inteligência coletiva e da imaginação de gestores e funcionários de toda a empresa, que devem ter uma visão ampliada do que significa ser ‘estratégico’ [...]” (Hamel e Prahalad, 1994, p. 24-25, *in* Kubo, E. K.M., et al., 2014, p. 5).

A Cultura Organizacional encontra-se fortemente ligada à Comunicação Interna. Para Fleury (1991), esta pode ser compreendida como “um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos” e que tem a capacidade de “ordenar, atribuir significados, construir a

identidade organizacional”, agindo como um elemento de comunicação e um instrumento de relações (Fleury, 1991, *in* Estender, A.C. & Varjão, S.S., 2016, pp. 272).

Estender, A.C. & Varjão, S.S, relembram-nos que, até meados da década de 1980, as organizações eram vistas, na sua maioria, como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas, e dispunham de hierarquias, diferentes departamentos e relações de autoridade. Além disso, referem também que, no entanto, as organizações são muito mais do que isso - agora têm uma personalidade própria, tal como as pessoas, afirmando mesmo que “Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiantes, inovadoras ou conservadoras”. (Estender, A.C. & Varjão, S.S., 2016, pp. 273)

De acordo com Estender, A.C. & Varjão, S.S. (2016), a Cultura Organizacional é determinante para o desenvolvimento da Comunicação Interna, pois é através desta que ocorre a troca de ideias, se transmitem valores e conhecimento. Nordvang, Rolland e Simpson (2008, *in* Estender, A.C. & Varjão, S.S., 2016, pp. 273) afirmam que “as práticas eficazes de comunicação interna podem afetar positivamente a cultura organizacional e, portanto, contribuir para a eficácia global de processos de mudanças e estruturação de uma organização”.

Desta forma, questiona-se o porquê de a Cultura Organizacional estar intrinsecamente ligada à Comunicação Interna. Sendo a Comunicação Interna um fator estratégico para o sucesso das organizações, segundo Estender, A.C. & Varjão, S.S. (2016), acaba por atuar em três frentes distintas:

1. É fundamental para os resultados e sucesso do negócio;
2. É o meio pelo qual é possível “humanizar” as relações de trabalho entre os colaboradores;
3. Serve para consolidar a identidade da organização junto dos seus diferentes públicos.

Assim, se as organizações não se regessem apenas por uma cultura dominante e fossem constituídas por diversas subculturas, a relevância que a Cultura Organizacional teria para as organizações passaria a ser bastante reduzida pois não existiria nenhum consenso sobre qual o comportamento adequado ou inadequado para se ter. Assim, os autores acabam por descrever a

Cultura Organizacional como “a personalidade da organização” (Estender, A.C. & Varjão, S.S., 2016).

2.1 Cultura Organizacional versus Clima Organizacional

Os conceitos de cultura e clima organizacional são muitas vezes confundidos e, por esse motivo, é relevante esclarecê-los. Souza (1978, *in* Santos, N. M. B. F., 2021) define clima organizacional como “a forma visível de manifestação da cultura que, por sua vez, é constituída por três elementos: preceitos, tecnologia e caráter”. Assim, é “um fenómeno resultante da interação da cultura (...). Como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”. Contudo, para Campbell et al. (1970, *in* Santos, N. M. B. F., 2021, p. 4), o clima organizacional é visto como “um conjunto de atributos específicos de uma organização (...) que pode ser influenciado pela forma como esta organização lida com os seus membros e o seu ambiente”.

Santos, N. M. B. F (2021), tendo por base as perspetivas dos restantes autores, aponta que o clima organizacional afeta o comportamento dos colaboradores, podendo influenciar os seus níveis de motivação e satisfação no trabalho, mas que ambos os conceitos (cultura e clima organizacional) são diferentes entre si, embora estejam relacionados, porque o clima organizacional é a manifestação da própria cultura organizacional.

Schwartz e Davis (1981, *in* Santos, N. M. B. F., 2021) também fazem uma clara distinção entre os dois conceitos: o clima organizacional “mede a temperatura” da organização e pode determinar a forma como o colaborador se encontra motivado (falta de clareza das metas organizacionais, insatisfação no que toca a salários, oportunidades de crescimento profissional, entre outros), enquanto a cultura organizacional se refere a padrões de crenças e expectativas partilhadas por todos os colaboradores da organização. Estas crenças acabam por criar normas que moldam o comportamento dos indivíduos e grupos da organização.

O clima organizacional influencia significativamente a cultura organizacional que, segundo Andalia, R.C., et al (2009), diz respeito a um padrão de comportamentos, crenças e valores partilhados pelos membros de uma organização. Membros estes que determinam, em grande parte, a criação da cultura, uma vez que as suas perceções influenciam as crenças, mitos, comportamentos e valores que compõem a cultura da organização. No fundo, a cultura, além de distinguir as organizações umas das outras, é um sistema de significados partilhados pela maioria dos membros da organização.

A cultura pode facilitar ou dificultar a resolução de problemas relacionados com a adaptação ao ambiente organizacional e a integração interna, nomeadamente, no que diz respeito à forma como os colaboradores se relacionam, seja através da linguagem, de comportamentos ou ações (Andalia, R.C., 2009).

Um clima organizacional apropriado e uma cultura organizacional forte tornam mais fácil a tarefa de gerir compromissos que vão além dos interesses pessoais, o que beneficia toda a organização. Por sua vez, produz uma grande estabilidade social dentro da organização, porque os colaboradores ao sentirem-se confortáveis com o seu trabalho, sem dúvida estarão mais motivados e serão mais produtivos.

A importância dada aos colaboradores e à forma como estes se sentem no seu ambiente de trabalho, e como isso influencia a sua motivação é justificado, em parte, pela satisfação das necessidades básicas como descritas na Pirâmide de Maslow, o aumento das qualificações académicas e das *soft skills*, a existência de diferentes gerações que se relacionam de forma distinta com o digital, tem levado a que, também a dinâmica de trabalho tenha vindo a mudar nas últimas décadas. Esta “transformação temporal” também fez com que, conseqüentemente, os colaboradores fossem cada vez mais exigentes no que diz respeito à sua participação nos processos de mudança organizacional (Argenti. P. A., 2014).

Também Paul Argenti (2014) defende que a chefia deve reconhecer que quanto mais informados os colaboradores estiverem, mais estes se envolvem com o seu trabalho, e mais conectados estarão com a visão e missão da organização para a qual trabalham, levando a cabo as metas definidas pela mesma. Para uma comunicação eficaz com os colaboradores, que é a base do esforço da Comunicação Interna, as organizações devem começar por incentivar a interação entre os gestores e os colaboradores no seu dia-a-dia de trabalho. Esta interação é crucial e parte integrante da gestão da organização e não deve ser pensada como um “esforço extra”, mas sim como uma ação natural onde existe uma interação entre os pares (Argenti, P. A., 1998, pp. 202).

2.2 Componentes da Cultura Organizacional

Uma organização, segundo Andalia, R.C. et al (2009), é considerada um microambiente composto por indivíduos que desempenham diversas funções e atividades, em diferentes áreas de trabalho. Desta forma, é composta:

- Pela sua estrutura organizacional, história de sucesso, comunicações e concretização de objetivos;
- Pelos seus colaboradores, dos quais fazem parte as relações laborais, a instrução, os programas de formação e a satisfação profissional;
- Pela produção que implica condições adequadas e seguras para o processo de produção do negócio, como a utilização da tecnologia e a aquisição de matérias-primas.

Esta composição leva a que as organizações façam uma monitorização regular com o objetivo de se identificarem os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, que influenciarão a concretização dos objetivos da organização e a criação de um ambiente capaz de potenciar o seu desempenho. (Andalia, R.C., et al., 2009)

De acordo com Alvesson e Berg (1992), um dos aspetos mais importantes do clima organizacional é a cultura organizacional, e, segundo Schein (2004), a cultura organizacional é um fenómeno

dinâmico que nos envolve o tempo todo, sendo constantemente criada pelas nossas interações com os outros e moldada pelo comportamento de liderança.

Desta forma, Denison et al. (2004, *in* Gaile, E., Iljins, J. & Skvarciany, V., 2015) sugeriram um modelo composto por cinco componentes chave que ajudam a guiar as organizações na criação da sua cultura e, ainda, fatores que influenciam o clima organizacional:

- Adaptabilidade
 - Aceitação das Tecnologias de Informação e inovação;
 - Predisposição para a mudança;
 - Orientação para um serviço focado no cliente;
 - Aprendizagem organizacional;
- Consistência
 - Concordância;
 - Integração e coordenação;
 - Foco nos valores da organização;
- Satisfação dos colaboradores
 - Comunicação aberta e coesa;
 - Orientar os colaboradores para desempenharem as suas tarefas;
 - Sistema de recompensas;
 - Estabilidade;
 - Confiança nos líderes;
- Envolvimento
 - Capacidade de desenvolvimento;
 - Participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão da organização;
 - Autonomia no trabalho;
 - Orientação para um trabalho em equipa;
- Missão
 - Focada nos objetivos e visão da organização;
 - Orientada estrategicamente.

Se as organizações estiverem focadas em cumprir com estes componentes chave, de acordo com Denison et al. (2004), a sua cultura será vivida por todos os colaboradores.

2.3 Motivação e bem-estar dos colaboradores

A constante evolução da tecnologia faz com que o mundo esteja a viver momentos de transição. Existe um novo conceito de mercado, onde a competitividade reflete a necessidade de existirem novas estratégias no local de trabalho e, ao mesmo tempo, as exigências por parte dos colaboradores são cada vez maiores (Santos, 2014). Isto leva a que as organizações se encontrem focadas em gerir a qualidade de vida e preservação da integridade física e emocional do colaborador (Moretti e Treichel, 2003).

De acordo com Hilion (2011), o colaborador é a “peça-chave” da organização, pois é dele que ela depende para se manter competitiva no mercado, sendo, por isso, crucial criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor, para que os trabalhadores se sintam motivados e comprometidos com o seu trabalho numa rotina que é agradável.

Para tal, é importante que as organizações sejam flexíveis, inovadoras e capazes de criar metodologias que mantenham os seus colaboradores motivados e com qualidade de vida, deixando de ser vistos como máquinas, para passarem a ser vistos como “um ser participativo e dinâmico que promove o sucesso organizacional” (Souza, Campos Júnior, & Magalhães, 2015, pp.32).

A respeito da qualidade de vida dos colaboradores, segundo Libio (2016), é necessário que as organizações considerem os aspetos biológicos, psicológicos e sociais dos colaboradores da organização, a fim de serem trabalhados para influenciarem positivamente o clima organizacional. A filosofia da “qualidade de vida dos colaboradores”, segundo Santos (2014), advém da cultura organizacional, sendo que os valores da organização têm de representar a importância que o ser humano tem para esta. Se as organizações trabalharem neste sentido, promovendo a qualidade de vida dos seus colaboradores através da sua motivação e satisfação laboral, serão mais eficazes e verão os seus negócios bem-sucedidos (Sousa, 2004).

A motivação, conforme abordado anteriormente, é a força propulsora do sucesso das organizações que pode ser definida como “uma força inata que nos impulsiona, tornando-nos capazes de alcançar os nossos objetivos, (...) sendo baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, conseqüentemente, por evitar experiências negativas” (Passos, C., et al, 2018, pp.106). Além disso, é “o processo responsável que intensifica o esforço e a persistência do indivíduo, para que prossiga no alcance de seus objetivos” (Ribas, 2011; Robbins, 2005, pp. 34) e “a força motriz que incentiva as pessoas a agir na busca de algum objetivo (...), não sendo determinada pela ação de outras pessoas, mas sim do próprio mundo” (Gil, 2017; Donato, Gonçalves e Sanches, 2011).

A motivação, de acordo com Nascimento (2008, pp.107), tem vindo a assumir uma importância cada vez maior nas organizações, pois só através de colaboradores motivados é que as organizações conseguem obter “altos níveis de desempenho e produtividade” e, conseqüentemente, serem bem-sucedidas. Esta satisfação é definida por Cortinhas como “a resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho” (2014, pp. 108).

A motivação dos colaboradores tem vindo a ser alvo de estudo de diversas teorias que visam explicar quais os fatores que estão na origem da motivação. Uma das teorias mais conhecidas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, elaborada por Abraham Maslow (1908-1970), onde as necessidades obedecem a uma hierarquia que determina as condições necessárias para que o ser humano atinja a sua auto realização. Uma vez satisfeitas estas necessidades, o ser humano alcança o seu bem-estar (Carvalho, 2014).

A pirâmide proposta por Maslow, segundo Passos, C., et al (2018), é constituída por cinco categorias (do fundo da pirâmide para o topo):

1. As **Necessidades Fisiológicas**, que se destinam a manter o bom funcionamento do organismo, tornando-se indispensável à sobrevivência do ser humano;
2. As **Necessidades de Segurança**, no qual se insere o sentimento de proteção contra possíveis perigos que possam acontecer;

3. As **Necessidades Sociais**, como o desejo de pertença, afeto e amizade;
4. As **Necessidades de Estima**, no qual o ser humano deseja destacar-se no grupo a que pertence e sentir-se elogiado pelos seus;
5. As **Necessidades de Autorrealização**, do qual fazem parte o crescimento pessoal e profissional, sendo este um desafio constante para o indivíduo.

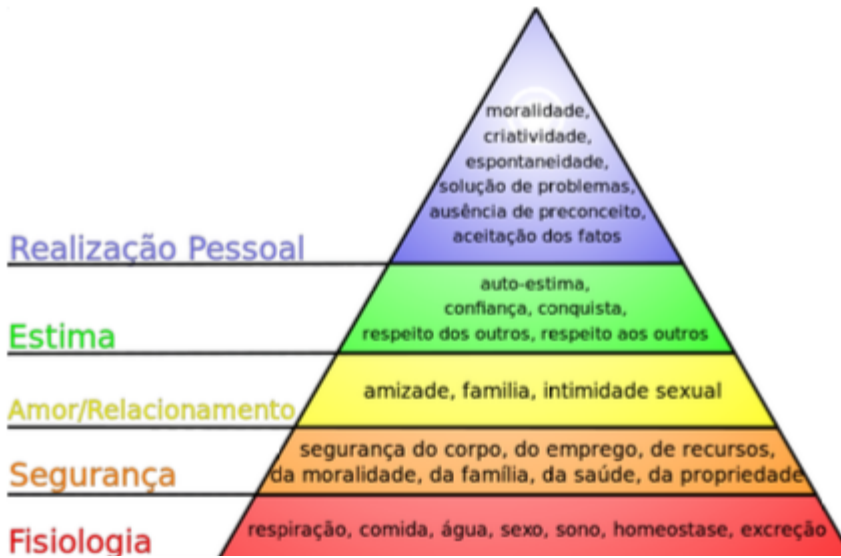


Imagem 3 - Pirâmide de necessidades de Maslow. Fonte: (Carvalho, 2014, pp.36)

Assim, tendo por base esta teoria, Chiavenato (2014) e Santos e Silva (2015) apontam que para se alcançar a motivação correspondente ao nível mais alto da pirâmide, a auto realização, é necessário primeiro satisfazer as necessidades básicas, no qual se inserem, entre outros, a segurança no local de trabalho, o respeito pelos outros e a confiança, que é conseguida, em parte, pela motivação exercida junto dos colaboradores.

Tendo em consideração a pertinência para esta investigação, e dado o panorama atual, torna-se relevante analisar quais os fatores que atraem e retém os profissionais pertencentes à Geração Z. De acordo com a RH Magazine (2022), a Geração Z é a geração composta por profissionais criativos, fiéis aos seus valores e com expectativas diferentes das gerações anteriores, que entrou no mercado de trabalho em plena pandemia e que vem não só revolucionar a forma como olham para a escolha de emprego, como determina alguns benefícios dos quais não abdicam. Posto isto,

torna-se essencial que as organizações saibam exatamente o que a Geração Z procura (RH Magazine, novembro de 2022):

- Uma maior flexibilidade, **com a possibilidade de o trabalho ser feito em regime remoto ou híbrido;**
- Um *Work-life-balance*¹, **uma vez que o seu bem-estar mental e físico são uma prioridade e, por essa razão, não se encontram dispostos a abdicar de ter uma vida equilibrada, com tempo tanto para o profissional como para o pessoal;**
- Uma “real” vivência dos valores da empresa, **isto é, que estas se preocupem com questões sociais, nomeadamente, a inclusão, a diversidade, a sustentabilidade, a equidade, entre outros. Não basta que as empresas se apresentem enquanto preocupadas com estas questões, mas que estes valores se reflitam, na prática, na forma como se trabalha;**
- Um maior apoio no crescimento e na aprendizagem, **pois são uma geração ambiciosa e que quer crescer profissionalmente**, necessitando de formações constantes, planos de carreira, entre outros;
- **Uma integração de sucesso, que além de reter os profissionais, caso seja bem feita, pode aumentar a produtividade em mais de 70%.**

Assim, importa às organizações estarem atentas a estes desejos e ambições para que, sobretudo, consigam atrair e reter talento de forma eficaz (RH Magazine, 2022).

2.4 A Liderança Organizacional

De acordo com Bârğaău, M.A., (2015), o termo “liderança” em contexto organizacional tem vindo a ser estudado ao longo do tempo e, através desses estudos, confirma-se que as organizações necessitam de uma liderança suficientemente consolidada para serem bem sucedidas. Porém, não existe uma definição consensual de “liderança”, pois não existe uma concordância entre os vários autores que apresentam diferentes perspectivas sobre este termo. Contudo, Yuckl (2002), define liderança como “o processo de influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa de

¹ *Work-Life-Balance*, de acordo com Venâncio, C. (2020) in Great Place to Work Blog, a autoridade global para a construção, sustentação e reconhecimento das culturas dos locais de trabalho com alta confiança e elevado desempenho, implica “que a pessoa tenha a capacidade e possibilidade de conciliar compromissos e responsabilidades pessoais/familiares (por exemplo, férias, desporto, desenvolvimento pessoal) com os compromissos/responsabilidades profissionais.”

ser feito e como deve ser feito de forma eficaz, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar os objetivos partilhados” (Bârgău, M.A., 2015).

No entanto, para que tal processo de influenciar os outros seja realizado, é necessário alguém que guie e oriente a organização a percorrer o caminho certo, e essa pessoa é o Líder (Bârgău, M.A., 2015). De acordo com as perspetivas de Winston e Patterson (2006), o líder é “uma ou mais pessoas que selecionam, equipam, treinam e influenciam um ou mais seguidores que têm diversos dons, habilidades e capacidades. É a pessoa que orienta o(s) seguidor(es) na missão e objetivos da organização, fazendo com que estes, de bom grado e com entusiasmo, gastem a energia espiritual, emocional e física num esforço coordenado e concentrado para alcançar a missão e objetivos organizacionais”. (Winston, B.E. & Patterson, K., 2006).

Segundo Bryman (1996, p.280 in Baptista, L.L. & et al, 2012), as novas abordagens caracterizam o líder como alguém que “define a realidade organizacional, por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão da organização e os valores que a suportam”.

Tendo como base estas definições de “líder” fica ainda por explicar como é possível distinguir os líderes dos não líderes. A primeira abordagem clássica de liderança identificou as características pessoais que ajudam a fazer esta distinção, sendo que a autoconfiança, a integridade, a honestidade e o desejo de poder são alguns dos traços que podem beneficiar o sucesso dos líderes (Andalia, R.C., et al, 2009).

Segundo Andalia, R.C., et al (2009), os líderes desempenham um papel bastante ativo na formação e reforço do clima e da cultura organizacional através de mecanismos que moldam atitudes e determinam a forma de operar a organização. Ao mesmo tempo, estes mecanismos definem o que necessita de ser tratado, avaliado e controlado; participam na resolução de incidentes e crises empresariais; planeiam a educação e formação dos colaboradores; e ainda estabelecem os critérios de recrutamento, seleção, promoção e reforma dos colaboradores da organização (Andalia, R.C., et al, 2009).

Numa altura em que se discute cada vez mais a importância do bem-estar dos colaboradores, e onde se torna crescente a responsabilidade atribuída às organizações para garantir que as equipas não se encontram assoberbadas profissionalmente, e que continuam motivadas e com energia para a sua vida pessoal, importa saber o que está ao alcance dos líderes fazem que contribua para a felicidade dos seus colaboradores (RH Magazine, novembro, 2022)

Segundo a Revista RH Magazine (novembro, 2022), algumas das boas práticas que os líderes das organizações podem implementar para garantir o *work-life-balance* dos seus colaboradores, são:

- Oferecer flexibilidade e autonomia para os colaboradores gerirem o seu horário de trabalho, podendo também escolher o sítio de onde trabalham;
- Dar prioridade ao trabalho produzido ao invés do número de horas de trabalho, avaliando os colaboradores pelos resultados obtidos e não pelo tempo despendido a trabalhar;
- Promover ações de *teambuilding*² de modo a impulsionar a construção de confiança entre as equipas, melhorando também a sua motivação no trabalho e garantindo um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal;

Neste contexto, é possível perceber que existe uma inter-relação entre a cultura e a liderança organizacional. Schein (2012) reforça ainda a importância que a liderança tem na articulação e fortalecimento da cultura, bem como o papel que os líderes têm na criação de mecanismos primários que sustentam a cultura, como é o caso da forma como reagem às crises, quais os critérios para contratar e demitir; e ainda de mecanismos secundários, como o desenho da estrutura organizacional, dos sistemas e procedimentos levados a cabo pela organização, e a definição da missão, visão e valores pela qual se regem.

Capítulo III. Métodos e Técnicas

3.1 Apresentação do objeto de estudo

² *Teambuilding*, de acordo com a Revista Líder (setembro, 2022) são atividades que “promovem um espírito de equipa motivado e unido (...) fortalecendo a cultura”.

Nesta dissertação pretende-se compreender a influência dos líderes (CEOs) na construção da cultura da organização e como esta cultura espelha os líderes. A crescente valorização dada à cultura dentro das organizações foi a principal razão para a escolha do tema, com o objetivo de perceber de que forma esta é construída e vivida dentro das empresas, e qual o papel dos líderes neste processo. Será que a cultura organizacional é desvalorizada no processo de abertura de uma empresa? Ou é tão relevante quanto a criação do departamento financeiro? Qual será a importância que os líderes dão à cultura da organização, e de que forma a transmitem aos seus colaboradores?

A escolha das empresas a estudar foi feita tendo por base os *rankings* Happiness Works TOP20 Empresas mais felizes de Portugal em 2022³, que tem por objetivo avaliar o nível de felicidade organizacional, e Employer Brand Reputation⁴, que avalia 36 atributos referentes às categorias ambiente de trabalho, formação, remuneração, responsabilidade ambiental e social, governo e liderança.

Dentro de cada um dos rankings, foi escolhido o TOP 5 de empresas pertencentes aos setores da **Tecnologia** (IT People, Milestone, AMT Consulting, Microsoft e Google), **Serviços** (WYGroup), **Saúde** (Academia Transformar) e **Alimentar** (Nestlé e Delta).

No setor de **Tecnologia** encontramos a **IT People**, empresa especializada em inovação tecnológica com serviços de contratação e alocação de talentos de TI (tecnologias informáticas) (IT People., s.d.); a **Milestone**, focada na implementação de sistemas de informação de gestão SAP (sistema de gestão empresarial) (Milestone., 2022); a **AMT Consulting**, consultora de tecnologia com foco em soluções de gestão de capital humano, finanças e mobilidade empresarial fornecidas pela SAP (AMT Consulting., 2022); a **Microsoft**, empresa que desenvolve e vende *software* para computadores (Microsoft., 2023); e a **Google**, empresa multinacional de serviços online baseados na internet (Google., s.d.).

³ Ranking [Happiness Works TOP20 Empresas mais felizes de Portugal em 2022](#)

⁴ Ranking [Employer Brand Reputation](#)

No setor de **Serviços** encontra-se o **WYGroup**, um grupo independente de Serviços de Marketing e Experiência ao Cliente em Portugal, que agrega um conjunto de 7 empresas pertencentes às áreas do Marketing Digital, Tecnologia e Criatividade (WYGroup., 2021).

No setor da **Saúde** encontra-se a **Academia Transformar**, empresa que assegura serviços e desenvolve as ferramentas necessárias nas áreas da Psicologia, Neurociências e Coaching (Academia Transformar., 2022).

Por fim, no setor **Alimentar** encontra-se a **Nestlé**, o maior produtor mundial de alimentos e bebidas, líder em Nutrição, Saúde e Bem-Estar, e que detém mais de 90 marcas adequadas a todas as etapas da vida do ser humano (Nestlé., s.d.); e a **Delta**, empresa líder no mercado nacional, especializada na torra e comercialização de café (Grupo Nabeiro., 2023).

Objetivos da Investigação

Após a definição da pergunta de partida - Qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional?, estabeleceram-se os seguintes objetivos de investigação:

- Perceber qual a influência do líder na definição e disseminação da cultura organizacional;
- Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (tais como: tradições, influência dos líderes, cultural do local);
- Compreender a quantidade de tempo dedicada à construção, adaptação e disseminação da cultura organizacional e comparar esse tempo com o despendido com a criação e robustecimento dos restantes departamentos da empresa.

3.2 Técnicas de recolha de dados - Entrevista e Análise Documental

A metodologia escolhida para esta dissertação conjuga a revisão sistemática da literatura (sobre comunicação interna, cultura organizacional e liderança) com a realização de entrevistas semiestruturadas (a CEOs e Diretores de Comunicação) e análise da documentação sobre a cultura organizacional disponibilizada nos websites das empresas. Foram selecionados para as entrevistas

os CEOs e Diretores de Comunicação das empresas por serem o público-alvo específico e com mais conhecimento sobre o tema em análise, pois uma parte significativa do seu trabalho diário diz respeito ao seu envolvimento com a comunicação da empresa e respetiva cultura.

3.2.1. Entrevista Semiestruturada

A técnica da entrevista só pode ser percebida se, em primeiro lugar, se compreender o que é uma pesquisa. Segundo Rosa e Arnoldi (2006) e Luna (1988, p.71) *in* Britto, A.F. & Feres, N. (2011, p.238), a pesquisa é “uma atividade de investigação capaz de oferecer e, portanto, produzir um conhecimento novo a respeito de uma área ou fenómeno, sistematizando-o em relação ao que já se sabe”. Posto isto, a base para qualquer investigação científica é a pesquisa, o levantamento de dados e o conhecimento sobre a temática em questão.

Após uma primeira pesquisa, de acordo com Rosa e Arnoldi (2006), a entrevista é uma das técnicas de levantamento de dados mais relevante para as investigações, pois é considerada a forma racional de conduta do investigador para dirigir, com eficácia, um conteúdo sistemático de conhecimentos, da maneira mais completa possível, e com o mínimo de esforço de tempo. Ribeiro (2008) também a define como a técnica para se obter informações a respeito do objeto em estudo, que permite conhecer as atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento dos entrevistados.

Conforme apresentado anteriormente, a técnica de levantamento de dados selecionada para este trabalho de pesquisa, e também a mais utilizada, foi a entrevista semiestruturada, ou entrevista semidiretiva, segundo definem Quivy e Campenhoudt (1998), onde o investigador dispõe de uma série de perguntas guia. As principais vantagens desta técnica passam não só pela flexibilidade nas respostas como na própria adaptação do guião durante a entrevista, essencial para a recolha de informações sobre a temática e posterior análise.

Richardson (1999, p.216-217) aponta algumas diretrizes que o investigador deve adotar para que a entrevista seja bem sucedida, tais como: explicar o objetivo e a natureza do trabalho, assegurar o

anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas, e deixar o entrevistado confortável para interromper, sempre que quiser, o investigador. Também a Universidade de Michigan, através do Survey Research Center (2011), recomenda tirar notas apenas depois de o entrevistado começar a responder, utilizar as mesmas palavras do entrevistado, se este autorizar, e evitar resumir as respostas, e apontar algumas atitudes do entrevistado que possam ser úteis para a posterior análise da entrevista.

Deste modo, e respeitando estas orientações, elaborou-se um guião com questões devidamente organizadas por sequência de temáticas, que se enquadram no tópico a estudar, e que pretendem dar resposta à pergunta de partida (Apêndice 1).

As entrevistas realizaram-se no decorrer dos meses de outubro e novembro de 2022, através de três plataformas online (Google Meet, Microsoft Teams e Zoom), dada a impossibilidade de conjugar os diferentes horários laborais dos entrevistados. Algumas das entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas na íntegra, enquanto que nas restantes apenas foram apontadas as informações mais relevantes, uma vez que não foi permitida a gravação por questões de confidencialidade exigidas pelos entrevistados. Todas as entrevistas tiveram uma duração média de quarenta minutos.

3.2.2. Análise Documental

De acordo com Cunha et al (2003), a técnica da análise documental, no caso do estudo das organizações, encontra-se inserida dentro de um contexto social. Esta pode ser feita através de materiais escritos, memorandos, publicações oficiais, cartas, trabalhos artísticos, redes sociais, questionários, ou documentos internos da organização e que se encontram disponíveis ao público. Porém, compreender este contexto exclusivamente através destes documentos não só não é simples como não é totalmente credível e preciso, e, por essa razão, muitas vezes considera-se necessário métodos adicionais de levantamento de dados (como a entrevista) para a compreensão do tema em estudo (Cunha et al., 2003).

Quivy e Campenhoudt (1998, p. 24), afirmam que a análise documental pode ser feita através de “documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoais ou de algum organismo, contendo números ou texto”. Os autores ainda apontam algumas vantagens associadas a esta recolha de dados, por esta ser económica tanto a nível de tempo como de dinheiro, por evitar o recurso extremo a sondagens e questionários, e ainda por tornar possível a recolha de material bastante rico e acessível a todos. Porém, salientam também que se deve verificar a credibilidade dos documentos recolhidos, de modo a perceber se os dados são inadequados ou manipulados.

Para o estudo em questão, foram reunidas informações sobre a comunicação, cultura e valores das empresas selecionadas, com o objetivo de se fazer um levantamento de dados prévio à realização das entrevistas. As informações foram extraídas diretamente dos websites das empresas, nomeadamente, nas áreas que dizem respeito à missão, visão, valores e cultura, como é possível verificar nos Anexos um a sete.

3. Participantes no estudo

Dado o limite de tempo para a execução e entrega desta dissertação, foram selecionadas apenas as cinco primeiras empresas de cada um dos *rankings*, com o objetivo de entrevistar, no mínimo, um de dois colaboradores pertencentes a cargos de chefia e do departamento de comunicação de cada empresa.⁵

Happiness Works TOP20 Empresas mais felizes de Portugal em 2022	Employer Brand Reputation
<p>1º IT People</p> <p>Eduardo Vieitas – President & Founder</p> <p>Sandra Lourenço – HR Manager</p>	<p>1º Microsoft</p> <p>Andrés Ortolá – Diretor-Geral da Microsoft Portugal</p> <p>Teresa Virgínia – Diretora de Marketing e Comunicação</p>

⁵ NOTA: não foram entrevistados os restantes colaboradores das organizações selecionadas, tanto por uma limitação de tempo, como por querer analisar em concreto a opinião dos líderes e de quem trabalha a comunicação da empresa. Porém, para uma investigação futura, fará todo o sentido analisar a importância da liderança para a disseminação da cultura organizacional da perspectiva dos restantes colaboradores da empresa.

<p>2º Milestone</p> <p>Liliana Silva - Diretora de RH</p> <p>Rita Marques – Happiness Manager & Global MKT</p>	<p>2º Nestlé</p> <p>Anna Lenz – Diretora-Geral Nestlé</p> <p>Marina Rosário – Corporate Communications Partner</p>
<p>3º WYGROUP</p> <p>Pedro Janela – CEO</p> <p>João Santos - COO</p>	<p>3º Delta</p> <p>Rui Miguel Nabeiro – CEO</p> <p>Patrícia Carriço – Comunicação Interna</p>
<p>4º Academia Transformar</p> <p>Filipa Jardim da Silva – Fundadora</p>	<p>4º Google</p> <p>Bernardo Correia – Country Manager</p> <p>Pedro Cara D’Anjo – Marketing Strategy</p>
<p>5º AMT CONSULTING</p> <p>Hugo Pizarro - Partner</p> <p>Glória Santos – HR Business Partner</p>	<p>5º Vodafone</p> <p>Mário Vaz – CEO</p> <p>Susana Ferreira – Manager Comunicação Interna</p>

Tabela 1 – Empresas objeto de estudo e nome dos potenciais entrevistados. Elaboração própria.

Após sucessivas tentativas de contacto com os representantes que se encontram destacados na tabela acima a amarelo, não foi possível realizar as entrevistas. Das entrevistas previstas, apenas foi recolhida informação de seis entrevistados (sublinhados a azul), cujas transcrições se encontram nos Apêndices nove a catorze.

Para as entrevistas realizadas foi utilizado o seguinte guião de entrevista:

Nome:

Cargo/ função atual:

Questões	Objetivos
<p>Caracterize, com 3 a 5 palavras, a Cultura Organizacional da XX⁶</p>	<p>Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (exemplo: tradições, influência</p>

⁶ Substituir pelo nome das empresas cujos CEOs e diretores do departamento de comunicação vão ser entrevistados.

	dos líderes, cultural do local).
Enumere os principais fatores que influenciaram a criação e disseminação da Cultura Organizacional da XX (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultura do local)	Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultural do local).
Consegue quantificar, comparativamente, o tempo dedicado à disseminação da Cultura Organizacional, com o tempo despendido na criação e robustecimento dos departamentos da empresa?	Compreender a quantidade de tempo dedicada à construção, adaptação e disseminação da cultura organizacional e comparar esse tempo com o despendido com a criação e robustecimento dos restantes departamentos da empresa.
Quais são as práticas/ações de Comunicação Interna da XX que revelam a sua Cultura Organizacional?	Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultural do local).
Considera que a liderança da XX influencia a forma como os colaboradores vivem a Cultura da Organização? Porquê?	Perceber qual a influência do líder na definição e disseminação da cultura organizacional.
Considera que a liderança é essencial para a construção, disseminação e adoção da Cultural Organizacional?	Perceber qual a influência do líder na definição e disseminação da cultura organizacional.
Considera que existe mais alguma coisa que possa ser relevante acrescentar ao trabalho de investigação e que não tenha sido abordada na entrevista?	N/A

Tabela 2 – Guião das Entrevistas. Elaboração própria.

Com a realização destas entrevistas pretendemos responder à Pergunta de Partida: Qual a influência dos líderes na construção da cultura organizacional?

Capítulo IV. Análise e Tratamento dos Dados

Conclusão

A realização deste projeto de investigação pretendia compreender qual a influência dos líderes na construção e disseminação da Cultura Organizacional. Através da revisão de literatura revimos as perspetivas de autores de referência que defendem a liderança como essencial para a cultura da organização e que, ao promoverem uma cultura dotada de valores que sustentam a motivação e o bem-estar dos colaboradores, certamente fará com que a organização seja bem-sucedida.

Destacou-se também o papel crucial da comunicação estratégica para as organizações, uma vez que, através desta, é possível combinar o trabalho das Relações Públicas, nomeadamente, do Departamento de Comunicação com o Marketing, para se comunicar de forma integrada, tanto com os públicos internos e externos, como para promover o sucesso da organização.

Numa segunda fase do projeto, foi implementada uma metodologia que consistiu, primeiramente, na análise documental da missão, visão, valores e cultura das organizações entrevistadas e, de seguida, a realização de entrevistas semiestruturadas a CEOs e Diretores de Comunicação, de empresas pertencentes a dois *rankings* em Portugal, com a finalidade de se perceber qual a influência do líder na definição e disseminação da cultura organizacional, bem como quais os fatores que a influenciam.

As entrevistas e a análise documental permitiram concluir que a liderança é essencial para a construção e disseminação da cultura organizacional junto do público interno, e que, apesar de esta ser vivida diariamente, cabe aos líderes, em conjunto com o departamento de comunicação, pensar de forma estratégica nas necessidades dos colaboradores por forma a promover não só a sua motivação como bem-estar a nível profissional e pessoal. Hoje, mais do que nunca, torna-se essencial existir este equilíbrio entre os dois mundos (pessoal e profissional) para que as pessoas se sintam felizes e realizadas com a sua vida.

Limitações à Investigação

Dadas as circunstâncias e o tema desta investigação, torna-se quase inevitável a existência de constrangimentos, uma vez que estamos a falar de opiniões subjetivas de líderes de empresas que fazem parte de *rankings* bastante relevantes em Portugal e que, por isso, dificilmente passariam uma mensagem contraditória à referida nos *rankings*. Ao mesmo tempo, foi também um desafio obter uma conclusão clara logo no início das entrevistas, quando a opinião dos diferentes líderes estava a ser unânime, mesmo sabendo que existem, naturalmente, falhas internas que estes escolheram não partilhar.

As limitações temporais deste estudo impediram também que o tema fosse abordado junto dos colaboradores, perdendo-se a perspetiva de quem realmente vive a cultura e é impactado por todas as atividades e ações organizacionais. Isto porque, independentemente de os líderes caracterizarem a cultura como forte e coesa, nem sempre corresponde na íntegra à opinião de quem realmente trabalha para promover o sucesso do negócio.

Futuras investigações

Neste contexto, seria pertinente existir uma outra investigação que contemplasse também a visão dos colaboradores, havendo uma análise comparativa entre o lado do líder e o lado do colaborador, para avaliar também a interpretação destes últimos na influência dos líderes na construção e disseminação da Cultura Organizacional.

Referências Bibliográficas e Webgrafia

Academia Transformar (2022). Quem somos. <https://www.transformar.pt/sobre>

Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais*.

AMT Consulting (2022). HR Transformation. <https://www.amt-consulting.com/pt-pt/servicos/hr-transformation/>

AMT Consulting (2022). Quem somos. <https://www.amt-consulting.com/pt-pt/quem-somos/>

Ana Raposo, «Barton, Paul (2016). *Maximizing Internal Communication: Strategies to turn heads, win hearts, engage employees and get results*. New York: Aviva Publishing. (218 páginas). ISBN - 978-1940984261», *Comunicação Pública* [Online], Vol.13 nº 25 | 2018. <https://journals.openedition.org/cp/2305>

Andalia, R.C., Estrada, J.G.S., Pupo, J.C.G. & Rodríguez, Y.B.M. (2009). Climate and organizational culture: two essential components in the working productivity. *ACIMED*, v.20, n.4, Ciudad de La Habana.

Araújo, L.M.G., Costa, G.C., & Ferreira, M.A.A. (2021). Cultura Organizacional: Conceitos e Tipologias. *Boletim de Conjuntura (Boca)*. Volume 6, n.16.

Argenti, P. A. (2014). Comunicação estratégica. In *Comunicação Empresarial – A construção da identidade, imagem e reputação* (Tradução da 6ª Edição, Capítulo 2, pp 53-73). *Elsevier Editora Ltda*.

Argenti, P. A. (1998). Strategic Employee Communications. *Human Resource Management*, (37), pp. 199-206.

Argenti, P. A. (2014). O ambiente em constante mudança do mundo dos negócios. In *Comunicação Empresarial – A construção da identidade, imagem e reputação* (Tradução da 6ª Edição, pp 22-41). *Elsevier Editora Ltda*.

Argenti, P. A. (2014). Visão geral da função da comunicação empresarial. In *Comunicação Empresarial – A construção da identidade, imagem e reputação* (Tradução da 6ª Edição, Capítulo 3, pp 77-101). *Elsevier Editora Ltda*.

Ashkanasy, N.M., Peterson, M.F., Wilderom, C.P.M. (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. *SAGE Publications, Inc., Second Edition*, pp. 11-26.

Baptista, L.L. & *et all* (2012). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível.

Bârgău, M.A. (2015). Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review - Vol. 10, Nº 2*, pp. 183 e 184.

Brandão, N.G (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media&Jornalista*, pp. 91-102.

Britto, A. F. & Feres, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, Araxá, v.7, n.7, pp.237-239.

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, volume 26, pp. 71-80.

C. N. M., & Rocha, M. M. S. (2020). A importância da comunicação nas organizações. *Revista Multidebates*, volume 4.

Cunha, J. C. A., Yokomizo, C A., & Bonacim, C. A. G. (2013). Miopias De Uma Lente De Aumento: As Limitações Da Análise De Documentos No Estudo Das Organizações. *Revista Alcance*, 20(4), 431-446. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748346002>

Curvello, J. J. A. (2012). Comunicação Interna e Cultura Organizacional, *Edição Revista e Atualizada*, pp. 22 e 29. Casa das Musas. Disponível em https://books.google.pt/books?id=wyUagp3GBUUC&printsec=frontcover&dq=o+que+é+comunicação+interna&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=o%20que%20é%20comunicação%20interna&f=false

Dias, C.C., & Ferreira, G.B. (2017). A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Revista Psicologia Saúde e Debate*. Pp. 30-43.

Estender, A.C. & Varjão, S.S. (2016). A importância da cultura organizacional e o seu reflexo na Comunicação Interna. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*.

Ferracciu, S. (2022). 10 exemplos de cultura organizacional de grandes empresas. *Gupy*. <https://www.gupy.io/blog/exemplos-cultura-organizacional>

Gaile, E., Iljins, J. & Skvarciany, V. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. 20th International Scientific Conference Economics and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 944-950.

Google (s.d.). About. Disponível em https://about.google/?utm_source=google-PT&utm_medium=referral&utm_campaign=hp-footer&fg=1

Great Place to Work (s.d.). Ajudamos empresas em todo o mundo há mais de 30 anos. Disponível em <https://www.greatplacetowork.pt/sobre/missão>

Grunig, J. E., et al (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=RZKMAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Excellence+in+Public+Relations+and+Communication+Management,+Guning,+J+\(pp.+117-157\).&ots=sfhbtmLoLY&sig=zG9KRB7C5a4iegfrGsKRGLP_D60&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=RZKMAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Excellence+in+Public+Relations+and+Communication+Management,+Guning,+J+(pp.+117-157).&ots=sfhbtmLoLY&sig=zG9KRB7C5a4iegfrGsKRGLP_D60&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Grupo Nabeiro (2023). O café da sua vida | Delta Cafés. <https://www.deltacafes.pt>

Happiness Works (2022). Ranking Exame || Happiness Works TOP20 Empresas mais felizes de Portugal em 2022. *Happiness Works*. <https://www.happinessworks.info>

Hatch, M.J. & Schultz, M (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*. Vol. 31, N.5/6, pp. 356-365.

IIRH (2022). E a liderar o ranking de Employer Brand Reputation estão.... Mercado RH. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/e-a-liderar-o-ranking-de-employer-brand-reputation-estao/>

IT People. (s.d.). A nossa filosofia de trabalho. Disponível em https://itpeople.pt/sobre_nos/?lang=pt-pt

Jabbari, M.M., Tohidi, H. (2011). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier Ltd, pp. 856-860.

Líder (setembro, 2022). Cinco ideias de team building para aumentar a produtividade das equipas. *Gestão de pessoas*. Disponível em <https://lidermagazine.sapo.pt/cinco-ideias-de-team-building-para-aumentar-a-produtividade-das-equipas/>

Kubo, E. K.M., et al (2014). Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico – Eletrónica (RCCe)*. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2646/2321>

Kunsch, M.M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *Difusão Editora*, pp.167-190.

Kunsch (1999). Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Comunicação e Sociedade*, vol.32.

Machado, F.C.L., et al (2015). O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *Reuna, Belo Horizonte*.

Melo, V. P. C. (2006). A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Academia – Accelerating the world’s research*. https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/59399892/A_comunicacao_interna_e_sua_import

[ancia_nas_empresas20190526-2873-1h056qh-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642629825&Signature=fOjnRIVDSnaQrRwDBjkqfqEfwsWalFHL6zlXnSGGniDYiB-SDqJrnGXc8QV4hRUPm8nQxVGpcTtpLsq2dB0JGNmcCzAMy~BmBppydimgQusMgrYQs95ikNSDM2NxQIleWOCecWTg3Q9xJ5xEWQzeeC~VwZet7pes0z-2Ysi-bZVLCwrywqoqWoqDb8DRI~riwLeYtLRk29wLZJ27qB0OuNKCqe0EUXeHAyzP-V3s83ITurDUlyptn2UtYeXl6TihJdigo~K~aNMUodqzr5ugZiio2xtheOboQGeU9cNxv~TkJwUA1WkEflol1qY2K81t05WQ9QjTMKJ1eIO4x2XA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.researchgate.net/publication/358112841/figure/fig/1/figure-pdf?input=ancia_nas_empresas20190526-2873-1h056qh-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1642629825&Signature=fOjnRIVDSnaQrRwDBjkqfqEfwsWalFHL6zlXnSGGniDYiB-SDqJrnGXc8QV4hRUPm8nQxVGpcTtpLsq2dB0JGNmcCzAMy~BmBppydimgQusMgrYQs95ikNSDM2NxQIleWOCecWTg3Q9xJ5xEWQzeeC~VwZet7pes0z-2Ysi-bZVLCwrywqoqWoqDb8DRI~riwLeYtLRk29wLZJ27qB0OuNKCqe0EUXeHAyzP-V3s83ITurDUlyptn2UtYeXl6TihJdigo~K~aNMUodqzr5ugZiio2xtheOboQGeU9cNxv~TkJwUA1WkEflol1qY2K81t05WQ9QjTMKJ1eIO4x2XA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Menan, M. G. (2009). *A Importância da Comunicação Interna nas Organizações*. https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1284154502.pdf

Microsoft (2023). Sobre. <https://www.microsoft.com/pt-pt/about>

Milestone (2022). Empresa. <https://milestone.pt/empresa/>

Motta, F. C. P. (s.d). Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. *Relatório de Pesquisa*, nº6/1999.

Nestlé (s.d.). Conheça a Nestlé. <https://empresa.nestle.pt/conheca-nestle/nestle-portugal>

Nestlé (2022). How we do business. <https://www.nestle.com>

Nestlé (2022). Workplace health, safety and well-being. <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/health-safety-wellbeing>

Oliveira, E. S., & Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional*, pp. 1014.

Passos, C., Pereira, P. & Ribeiro, M.F. (2018). Motivação Organizacional: fatores precursores da motivação do colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, pp.106-109

Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, pp.22-24.

RH Magazine (novembro, 2022). Como é que as empresas podem contribuir para o work-life-balance dos colaboradores? O Urban Sports Club desmistifica! <https://rhmagazine.pt/como-e-que-as-empresas-podem-contribuir-para-o-work-life-balance-dos-colaboradores/>

RH Magazine (dezembro, 2022). Eis 5 formas de atrair (e reter) os talentos da geração Z. *Gestão da carreira RH, Recrutamento & Onboarding*. Disponível em <https://rhmagazine.pt/eis-5-formas-de-atrair-e-reter-os-talentos-da-geracao-z/>

Ruão, T. (2016). A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional. In *CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*. Pp. 13-100.

Ruão, T. (2020). Comunicação Estratégica e Integrada. A visão de 23 renomados autores em 5 países. *Editora Rede Integrada*, pp.29 - 38.

Ruck, J. (2015) *Exploring Internal Communication – Towards Informed Employee Voice* (3). Gower Publishing Limited. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MZy_BwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=exploring+internal+communication+-+towards+informed+employee+voice&ots=Z-GLH67-07&sig=UvQLIxp0pVzn4ejXivhXOIsialY&redir_esc=y#v=onepage&q=exploring%20internal%20communication%20-%20towards%20informed%20employee%20voice&f=false

Santos Almeida, L. A. d. (2013). Dossier Temático – A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Comunicação e Ciências Empresariais. EXDRA Revista científica ESEC*, (8), pp. 91-103.

Santos, N. M. B. F (2021). Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. 2ª edição. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=bHBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=empresas+com+cultura+forte&ots=hkjJ993YAu&sig=tssW3cNL8Xrg9LUG2IxhvTRgGTU&redir_esc=y#v=onepage&q=empresas%20com%20cultura%20forte&f=false

Schein, E.H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model*. Sloan school of Management. *Massachusetts Institute of Technology*. Pp. 1-29.

Schein, E.H. (1998). *Organizational Culture*. Sloan School of Management, MIT.

Schein, E.H. (2014). Para uma nova visão da Cultura Organizacional. *Sloan Management Review*. Volume. 25, N.2, pp. 3-16

Sebastião, S. P., et al (2012). “Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço”: as Consultoras de Relações Públicas e a Comunicação Digital em Portugal. *Observatório Journal*, (6), pp. 259-280.

Sebastião, S.P., et al (2017). Internal Communication and organizational culture: The management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S036381111530179X?via%3Dihub>

Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, Vol3, No.12, pp. 137-141.

Vodafone Portugal (2022). As nossas pessoas. *Vodafone Portugal*.
<https://www.vodafone.pt/a-vodafone/recrutamento/as-nossas-pessoas.html>

Venâncio, C. (2020). A sua empresa ajuda-o a CUIDAR do seu WORK-LIFE BALANCE? *Great Place to Work*. Disponível em <https://www.greatplacetowork.pt/blog/work-life-balance>

Vodafone Portugal (2022). Três formas de manter a cultura da sua empresa num regime de trabalho híbrido. *Vodafone Portugal*.
<https://www.vodafone.pt/business/v-hub/explorar/mobilidade/formas-de-manter-a-cultura-nas-empresas-com-regime-de-trabalho-hibrido.html>

Vodafone Portugal (2022). Visão, missão e valores. *Vodafone Portugal*.
<https://www.vodafone.pt/a-vodafone/visao-missao-e-valores.html>

Winston, B.E. & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. Vol 1, pp. 6-66.

WYGroup (2021). Culture. <https://www.wygroup.net/culture/>

WYGroup (2021). Sobre. <https://www.wygroup.net/sobre/sinopse/>

WYGroup (2021). Somos a 3ª empresa mais feliz de Portugal 2022.
<https://www.wygroup.net/noticias/somos-a-3a-empresa-mais-feliz-de-portugal-2022/>

Young, D. (2000). The six levers for managing organizational culture. *Business Horizons*, pp. 19-27.

Zacareze, T. E. (2008). *Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura*. *Psicologia.com.pt. O Portal dos Psicólogos*.

Zerfass, A., & Oliveira, E. (2013). Estudo comparado do estado da comunicação estratégica em Portugal e na Europa – *European Communication Monitor 2013*.
<https://www.researchgate.net/publication/260450251>

Apêndices

Apêndice 1 - Guião da Entrevista

Guião de Entrevista

Nome:

Cargo/ função atual:

Questões	Objetivos
Caracterize, com 3 a 5 palavras, a Cultura Organizacional da XX .	Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultural do local).
Enumere os principais fatores que influenciaram a criação e disseminação da Cultura Organizacional da XX (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultura do local)	Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultural do local).
Consegue quantificar, comparativamente, o tempo dedicado à disseminação da Cultura Organizacional, com o tempo despendido na criação e robustecimento dos departamentos da empresa?	Compreender a quantidade de tempo dedicada à construção, adaptação e disseminação da cultura organizacional e comparar esse tempo com o despendido com a criação e robustecimento dos restantes departamentos da empresa.
Quais são as práticas/ações de Comunicação Interna da XX que revelam a sua Cultura Organizacional?	Compreender quais os fatores que influenciam a criação da cultura organizacional (exemplo: tradições, influência dos líderes, cultural do local).
Considera que a liderança da XX influencia a forma como os colaboradores vivem a Cultura da Organização? Porquê?	Perceber qual a influência do líder na definição e disseminação da cultura organizacional.
Considera que a liderança é essencial para a construção, disseminação e adoção da Cultural Organizacional?	Perceber qual a influência do líder na definição e disseminação da cultura organizacional.
Considera que existe mais alguma coisa que possa ser relevante acrescentar ao trabalho de investigação e que não tenha sido abordada na entrevista?	N/A

Pergunta de Partida: Qual a Influência dos líderes na construção da cultura organizacional?

¹ Substituir pelo nome das empresas cujos **CEOs** e líderes de departamento vão ser entrevistados.

Apêndice 2 - Declaração de Consentimento Informado (por assinar)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2 ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da

Apêndice 3 - Declaração de Consentimento Informado (Pedro Janela, CEO WYGroup)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a elaborar uma investigação sobre o tema “Fatores

Apêndice 4 - Declaração de Consentimento Informado (João Santos, COO WYGroup)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a elaborar uma investigação sobre o tema "Fatores de influência na construção da Cultura Organizacional: análise dos rankings Happiness Works e Employer Branding Reputation", cujo principal objetivo é o de compreender qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional, e quais os fatores que influenciam a criação, adaptação e disseminação da Cultura Organizacional.

É garantida a confidencialidade dos dados se tal for solicitado pelo entrevistado.

Se concordar em colaborar nesta investigação, concedo-me não só a possibilidade de o/a entrevistar, como a autorização para utilizar os dados recolhidos apenas para os fins enunciados acima.

Ao assinar esta declaração, o entrevistado confirma conhecer o propósito da entrevista e que esta colaboração é totalmente pro bono.

Desta forma, depois de devidamente informado, solicito o favor de assinar abaixo.

Obrigada.

Data: 28 / 10 / 22

Assinatura do Participante: _____

Entrevistadora: Daniela Simone Costa da Silva Daniela Silva

Apêndice 5 - Declaração de Consentimento Informado (Anna Lenz, CEO Nestlé)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a elaborar uma investigação sobre o tema “Fatores de influência na construção da Cultura Organizacional: análise dos rankings Happiness Works e Employer Branding Reputation”, cujo principal objetivo é o de compreender qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional, e quais os fatores que influenciam a criação, adaptação e disseminação da Cultura Organizacional.

É garantida a confidencialidade dos dados se tal for solicitado pelo entrevistado, solicitação que deve ser pedida em momento prévio à apresentação ou publicação do trabalho.

Eu, a entrevistadora, igualmente me comprometo a fazer uma análise cuidada e rigorosa dos dados a que tenha acesso, devendo solicitar quaisquer esclarecimentos que entenda necessários.

Se concordar em colaborar nesta investigação, concedo-me não só a possibilidade de o/a entrevistar, como a autorização para utilizar os dados recolhidos e revistos apenas para os fins enunciados acima.

Ao assinar esta declaração, o entrevistado confirma conhecer o propósito da entrevista e que esta colaboração é totalmente pro bono.

Desta forma, depois de devidamente informado, solicito o favor de assinar abaixo.

Obrigada.

Data: 25/10/2022

Assinatura do Participante: _____

Entrevistadora: Daniela Simone Costa da Silva

Daniela Silva

Entregues dois originais assinado, um para a Participante e outra para a Entrevistadora.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a elaborar uma investigação sobre o tema "Fatores de influência na construção da Cultura Organizacional: análise dos rankings Happiness Works e Employer Branding Reputation", cujo principal objetivo é o de compreender qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional, e quais os fatores que influenciam a criação, adaptação e disseminação da Cultura Organizacional.

É garantida a confidencialidade dos dados se tal for solicitado pelo entrevistado.

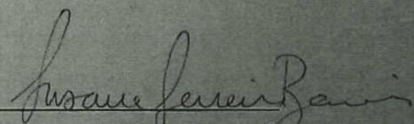
Se concordar em colaborar nesta investigação, concedo-me não só a possibilidade de o/a entrevistar, como a autorização para utilizar os dados recolhidos apenas para os fins enunciados acima.

Ao assinar esta declaração, o entrevistado confirma conhecer o propósito da entrevista e que esta colaboração é totalmente pro bono.

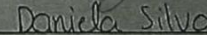
Desta forma, depois de devidamente informado, solicito o favor de assinar abaixo.

Obrigada.

Data: 03/11/2022

Assinatura do Participante: 

Entrevistadora: Daniela Simone Costa da Silva



DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2º ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a elaborar uma investigação sobre o tema "Fatores de influência na construção da Cultura Organizacional: análise dos rankings Happiness Works e Employer Branding Reputation", cujo principal objetivo é o de compreender qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional, e quais os fatores que influenciam a criação, adaptação e disseminação da Cultura Organizacional.

É garantida a confidencialidade dos dados se tal for solicitado pelo entrevistado.

Se concordar em colaborar nesta investigação, concedo-me não só a possibilidade de o/a entrevistar, como a autorização para utilizar os dados recolhidos apenas para os fins enunciados acima.

Ao assinar esta declaração, o entrevistado confirma conhecer o propósito da entrevista e que esta colaboração é totalmente pro bono.

Desta forma, depois de devidamente informado, solicito o favor de assinar abaixo.

Obrigada.

Data: 02/11/2022

Assinatura do Participante: _____

Entrevistadora: Daniela Simone Costa da Silva

Daniela Silva

Apêndice 8 - Declaração de Consentimento Informado (Rita Marques, Happiness Manager & Global MKT, Milestone)

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Exmo. Senhor/a

No âmbito do 2 ano do Mestrado em Ciências da Comunicação, com especialização em Comunicação Estratégica, a realizar na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, estou a elaborar uma investigação sobre o tema "Fatores de influência na construção da Cultura Organizacional: análise dos rankings Happiness Works e Employer Branding Reputation", cujo principal objetivo é o de compreender qual a influência dos líderes na construção da Cultura Organizacional, e quais os fatores que influenciam a criação, adaptação e disseminação da Cultura Organizacional.

É garantida a confidencialidade dos dados se tal for solicitado pelo entrevistado.

Se concordar em colaborar nesta investigação, concedo-me não só a possibilidade de o/a entrevistar, como a autorização para utilizar os dados recolhidos apenas para os fins enunciados acima.

Ao assinar esta declaração, o entrevistado confirma conhecer o propósito da entrevista e que esta colaboração é totalmente pro bono.

Desta forma, depois de devidamente informado, solicito o favor de assinar abaixo.

Obrigada.

Data: 05/11/2022

Assinatura do Participante: Rita Carvalho Marques

Entrevistadora: Daniela Simone Costa da Silva Daniela Silva

Anexos

Anexo 1 - Rankings “Empresas mais felizes de Portugal em 2022” e “Employer Brand Reputation”

“Employer Brand Reputation”

A Consultora OnStrategy apresenta os resultados do estudo de Employer Brand Reputation das marcas em Portugal, consolidando a informação referente aos 12 meses entre março de 2021 e fevereiro de 2022, no âmbito do estudo anual RepScore™. Microsoft, Nestlé e Delta lideram no nível de excelência.

Este trabalho é desenvolvido de forma contínua ao longo do ano e em conformidade com a certificação das normas ISO20671 (avaliação de estratégia e força) e ISO10668 (avaliação financeira), junto de mais de 20.000 cidadãos divididos entre estudantes, quadros não especializados, quadros médios e quadros superiores, que avaliaram 36 atributos referentes às dimensões de produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, **formação, remuneração**, responsabilidade ambiental e social, governo e **liderança**.

Numa escala de 100 pontos, e entre mais de 500 organizações, este estudo regista apenas **três marcas no nível de excelência** (mais de 80 pontos):

1. MICROSOFT (81,4 pts).
2. NESTLÉ (81,0 pts).
3. DELTA (80,6 pts).

Já num **nível robusto** (entre 70 e 80 pontos) surgem 30 marcas:

4. GOOGLE (79,8 pts).
5. VODAFONE (77,5 pts).

“Empresas mais felizes de Portugal em 2022”

Biografia Happiness Works®

O estudo Happiness Works realiza-se desde 2012 e tem como objetivo avaliar o nível de Felicidade Organizacional. No acumulado já participaram 41.000 profissionais de 340 organizações, em Portugal.

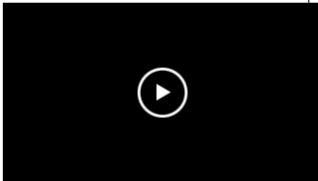


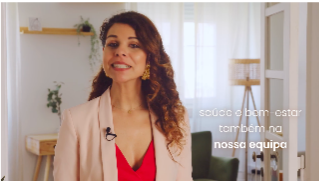
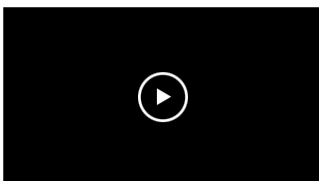

Os resultados do HW22 e o Top 20 das organizações mais felizes são publicados na revista Exame (edição de junho). No final de maio será realizado um evento para entrega de prémios às organizações mais felizes e partilha dos principais resultados obtidos.

- Às organizações que pretendam participar é enviado um link para acesso ao questionário. Com base nas respostas dos colaboradores são calculados o índice de felicidade organizacional, de felicidade dos colaboradores com a organização, de felicidade dos colaboradores com a função e posição relativa da organização no ranking nacional. Cada organização participante recebe, sem custo, o nível de felicidade organizacional e selo de Organização Feliz (caso o seja).

Além da avaliação do nível de Felicidade Organizacional, é possível:

- Segmentar a organização (departamentos, função...);
- Avaliar conceitos como Engagement, Propósito e Conciliação Família/Trabalho;
- Identificar os momentos/experiências que contribuem para uma Feliz Jornada do Colaborador (Happy Employee Journey);
- Realizar benchmarking com total Portugal, Sector de Actividade, Organizações mais felizes;

**Ranking Exame || Happiness Works TOP20
 Empresas mais felizes de Portugal em 2022**

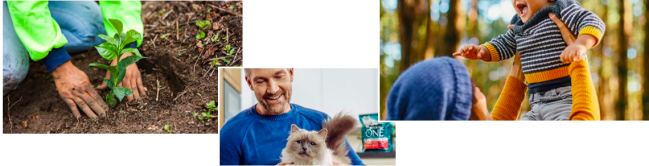
<p>1º lugar IT PEOPLE</p> 	<p>2º lugar MILESTONE</p> 	<p>3º lugar WYGROUP</p> 
<p>Academia Transformar</p> 	<p>AMCO - Intermediários de Crédito</p> 	<p>AMT CONSULTING</p> 

Anexo 2 - Nestlé

Our purpose

Our purpose is to unlock the power of food to enhance quality of life for everyone, today and for generations to come.

Driven by this purpose, we focus our energy and resources where unlocking the power of food can make the greatest difference to the lives of people and pets, protect and enhance the environment, and generate significant value for our shareholders and other stakeholders alike.



Our values

At Nestlé, respect has a special and powerful meaning. It has a huge impact on the way we work and run our business.


Our values are rooted in respect. A respect for ourselves. For others. For diversity. And for the generations who will follow in our footsteps.

Setting out our values is crucial - but living by them makes the difference. We serve with passion, build for the long term, and are inspired to innovate. We always strive to do better, so we can grow and succeed together.

<p>“</p> <p>Respect for ourselves</p> <p>Respect starts with self-respect. Being true to ourselves, while acting with integrity, fairness and authenticity.</p>	<p>“</p> <p>Respect for others</p> <p>Respecting others is about meeting our promises. It's about quality in our products, our brands and everything we do.</p>	<p>“</p> <p>Respect for diversity</p> <p>Respect for other ways of thinking, other cultures and all aspects of society requires inclusiveness and openness in all our interactions.</p>	<p>“</p> <p>Respect for the future</p> <p>Respect for the future of our planet and future generations compels us to act with responsibility and courage, even if it's difficult.</p>
--	--	--	---

Speak Up

Report a non-compliance concern



Share this page



At Nestlé, we live our company purpose with our values rooted in respect. The [Nestlé Corporate Business Principles](#) reflect our commitment to a strong ethical culture as a non-negotiable foundation of how we do business. Therefore, it is crucial for our company to have a robust reporting system that enables us to listen to anyone along our value chain about any non-compliance concern.

This is where Speak Up, our dedicated reporting channel, comes into play.

Speak up in action

We encourage our employees to Speak Up if they notice any incidents of harassment, discrimination, abuse of power, bullying, fraud, corruption or conflict of interest. This includes any behaviors that go against our [Corporate Business Principles \(pdf, 4Mb\)](#) or [Code of Business Conduct \(pdf, 2Mb\)](#).

We do whatever we can to ensure our company is managed in line with our ethical commitments. You can help us by reporting any non-compliance issues through our Speak Up system. This is independently operated by a third party and offers you anonymity if you wish.

At a glance

2,475
non-compliance concerns reports received in 2021

580
cases substantiated

133
employees left the company



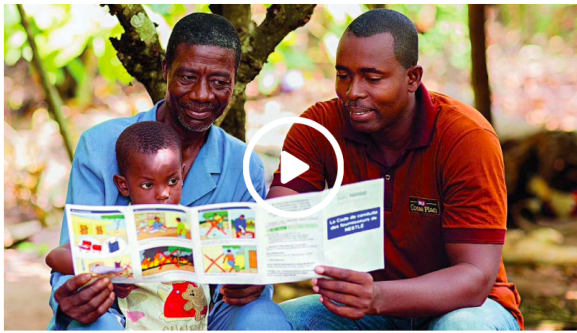
OUR BUSINESS PRINCIPLES

Share this page



Our Corporate Business Principles are at the heart of our company. They reflect the basic ideas of fairness, honesty and a concern for individuals and families, communities and the planet.

Ever since **Henri Nestlé first developed his successful infant cereal** "Farine Lactée", we have built our business on the conviction that to have long-term success, we not only have to comply with all applicable legal requirements while ensuring our activities are sustainable, but we must also **create value for society**.



Our internal rules not only **require strict compliance** with the law, they also guide our actions even if the law is more lenient or where there is no applicable law at all. Upholding compliance goes beyond keeping checklists. It requires steadfast principles that apply across the whole company and provide clear guidance for all employees.

Feedback

Diversidade e Inclusão



Parte integrante da nossa Cultura

A Diversidade e a Inclusão são o nosso dia a dia. Respeitamos e encorajamos as características e talentos únicos de cada um independente de: raça, género, cultura, orientação sexual ou deficiência.



Diversidade no dia a dia

Somos responsáveis pela promoção da diversidade e inclusão através da nossa cultura, do nosso trabalho e comportamentos em sociedade, e da inovação.

Cultura	Sociedade	Inovação

Construímos uma cultura inclusiva ao alavancar as diferenças existentes nos nossos Colaboradores.

Somos inclusivos na forma como atuamos e nos envolvemos com a sociedade e os nossos stakeholders.

Pensamos nas necessidades de diversos consumidores e clientes quando produzimos e distribuímos os nossos produtos.

Na Nestlé, recrutamos pessoas que respeitem os nossos valores, valorizamos a igualdade de oportunidades e protegemos a privacidade de todos. Não toleramos qualquer forma de assédio ou discriminação. O nosso foco é criar ambientes de trabalho onde todos se sintam incluídos, possam ser quem realmente são, sendo tratados com dignidade e respeito. Este compromisso começa no recrutamento e continua até ao término da relação profissional. Em Portugal, existe um plano de ação de diversidade e inclusão para garantir oportunidades iguais para que todos contribuam, cresçam e se sintam valorizados.



As nossas ações:

Globalmente e em Portugal, os esforços da Nestlé estão concentrados em quatro áreas de foco para a diversidade e inclusão: igualdade de género, pessoas com deficiência, raça e etnia, e comunidade LGBT+.

Igualdade de género

Somos membros do [Pacto Global das Nações Unidas](#) desde 2001. E através do nosso [Plano de Aceleração da Igualdade de Género](#), pretendemos aumentar anualmente a percentagem de chefias intermédias e ao nível de cargos de direção do género feminino.

Em Portugal, somos também um dos membros-fundadores do [Fórum iGen](#) – Fórum de Organizações para a Igualdade – desde 2013. Este fórum tem como principal objetivo reforçar e evidenciar a cultura organizacional de responsabilidade social incorporando, nas suas estratégias e nos seus modelos de gestão, os princípios da igualdade entre mulheres e homens no trabalho e no emprego.



Pessoas com deficiência

Através de nossa associação à [Global Business and Disability Network](#) da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promovemos a inclusão de pessoas com deficiência no nosso quadro de Colaboradores. Em 2020 assinámos o compromisso [The Valuable 500](#) para colocar a inclusão de pessoas com deficiência no topo das nossas prioridades.

O nosso novo Campus Nestlé, em Linda-a-Velha, vem precisamente confirmar esta preocupação. Foi especialmente pensado e adaptado para que pessoas com deficiência possam trabalhar confortavelmente e se sintam bem no local de trabalho.



Raça e etnia

A Nestlé tem avançado na inclusão racial e étnica há muito tempo. Hoje, mais de 85% das posições do comité de gestão nos países em que operamos são ocupadas por Colaboradores locais que são verdadeiramente representativos das comunidades que servimos. A Nestlé foi um dos membros-fundadores da iniciativa [Partnering for Racial Justice in Business](#) do Fórum Económico Mundial.

Em Portugal, em 2020, assinámos a [Carta Portuguesa para a Diversidade e Inclusão](#), uma iniciativa da Comissão Europeia e da Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão, que descreve medidas concretas para promoção da diversidade e igualdade de oportunidades no trabalho independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião.



Fazer parte de uma equipa de boas pessoas, cada uma com o seu talento, mas com um objetivo final comum, deixa-me motivada diariamente e faz-me gostar de trabalhar na Nestlé. Respeitamos cada pessoa como ela é, sem preconceito e valorizando o seu desempenho. Numa equipa de pessoas tão diversas, temos mais oportunidades de aprender e nos desenvolvermos profissionalmente, mas também pessoalmente.



Nos meus 22 anos de Nestlé tornei-me um cidadão do mundo. Tive a oportunidade de viver e trabalhar em França, em Espanha e na Suíça durante 9 anos e essas experiências alargaram os meus horizontes. Mostraram-me a riqueza da diversidade de culturas, línguas, percursos e pontos de vista. Ensinaram-me a importância de cultivar a abertura de espírito, a capacidade de me colocar na situação do outro e o respeito pela diferença. Temos que ser os agentes da mudança que queremos ver no mundo!



Sinto-me feliz na empresa que trabalho desde 2009. As políticas da Nestlé baseadas na diversidade fazem com que me sinta integrada como mulher, permitindo-me conciliar a função de mãe com a função de profissional especializada.

Uma organização inclusiva

A Nestlé extrai força, inovação e inspiração da diversidade das suas Pessoas e das Comunidades. Descubra mais sobre as nossas iniciativas de diversidade e inclusão globais:



Apoiar as nossas Pessoas

Trabalhamos para assegurar que os nossos Colaboradores estejam motivados, sejam remunerados de forma justa e recebam todas as competências e conhecimentos necessários para atingir o seu potencial.

SAIBA MAIS 



Emprego e Diversidade

A Nestlé promove a diversidade nas suas oportunidades de emprego, com o objetivo de capacitar diferente pessoas, especialmente mulheres e jovens, através da criação de oportunidades.

SAIBA MAIS 



Capacitar as mulheres

Estamos comprometidos em aumentar a igualdade de género no nosso núcleo de Colaboradores e a capacitar as mulheres em toda a nossa cadeia de valor.

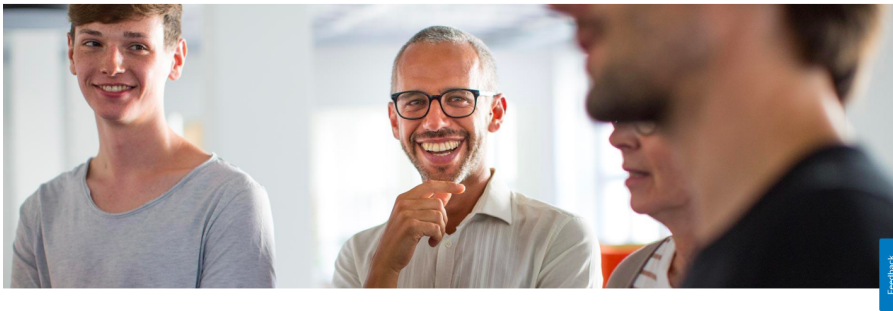
SAIBA MAIS 

Workplace health, safety and well-being

Share this page







Just as we aim to be a force for good in society, we are also committed to enhancing the safety, health and well-being of our own employees.

[Privacy settings](#)

We recognize that employee health is critical to a successful business – healthier people tend to be happier, more engaged and more productive. We work hard to understand the health risks of our employees in order to build strategic, targeted and evidence-based interventions. Ultimately, we want to inspire our people and their families to choose a healthier future for themselves.

Taking steps toward a healthier future

49687

participated in the Nestlé Know Your Numbers Program (KYNP) measuring health risks

14480

healthier lifestyle webinars watched by Nestlé employees

445776

training videos on exercise, sleep, mental health and nutrition watched in 2021

Providing a healthy working environment

Our new vision for health provides the means to monitor the evolving risks we face and to measure progress against them, with specific programs to encourage physical activity, healthy eating and good mental health. Employees can access training and digital content focused on mental health, as well as telemedicine and employee assistance programs. We encourage employees to monitor their own body mass index, blood sugar, blood pressure and cholesterol on an ongoing basis, and continue to collaborate with workers' representatives to ensure our people's needs are met.



[Privacy settings](#)

Our employee health strategy

Our employee health vision aims to inspire and empower our people to choose a healthier future for themselves, their families and our business.

Our approach involves:

- Protecting our people through anticipation and management of workplace health risks
- Promoting health and well-being by offering programs and solutions that encourage our people to take responsibility and adopt an approach of 'learn, feel and choose'
- Supporting our people during and after injuries and/or illnesses, helping to create optimum health outcomes
- Fostering an environment where employees experience caring leadership

This approach is underpinned by the principles of respecting privacy and personal choices, enabling informed decision making and supporting a healthy working environment and working conditions.

Living healthier lives

Our vision for employee health and well-being is a key component of our overall business strategy and is laid out in our Roadmap for Employee Health. It provides targets related to physical activity, healthy eating and mental health, and for how those objectives should be monitored to measure progress and deliver improvements. #HealthyLives, our global training program includes guidance and interactive exercises across four dimensions: physical activity, sleep, nutrition and mental health and is available in 16 languages.



A strengthened focus on mental health

The increase in remote working associated with the COVID-19 pandemic is well known to have contributed to reduced physical activity. In turn, that reduction is known to impact mental health. In response, we now focus more on mental health, offering online training in topics covering physical activity, active breaks, sleep, relationships and parenting. We also mark World Mental Health Day with an entire week dedicated to the topic.

Responding to concerns over safety

We believe in cultivating a 'Speak Up' culture where employees feel empowered to raise concerns around their safety, without fear of consequences. This helps ensure we are making a positive contribution to society. We encourage the reporting of abuse of power, harassment/bullying, fraud and safety. These structures and policies have helped to reduce the number of health and safety incidents.

Our Speak Up reporting compliance system

[READ MORE](#) →

Recognizing worker safety as a human right

Safety and health at work is one of 10 priority human rights areas we address across our business. The importance of the issue and our approach is included in our [Human Rights Framework \(pdf, 11Mb\)](#), covering our own offices, factories and distribution centers, as well as the businesses of partners who supply us with raw materials and the communities that serve them.



Empowering women

Share this page



Empowering women is a key part of our approach.

Our goal is to ensure women feel supported, valued and respected. We have been working to balance the gender makeup of our workforce, and are actively creating a gender-balanced leadership, by increasing the proportion of women in managerial positions, including in our most senior executive posts.

Our Gender Balance Acceleration Plan aims to increase the proportion of women in our top 200+ senior executive posts. We carefully monitor our succession planning to ensure that we have the right pipeline for our most critical business roles and provide career support and guidance through our Senior Leader Development Roadmap (Corporate Mentoring Program, Senior Leaders Development Assessment Center and Senior Executive Program).

Outside our own operations, in the agricultural communities that cultivate and process our raw materials, we are also working to change the economic, social and cultural outlook for women through a host of different programs that aim to teach the skills required to increase farms' productivity, build better businesses and improve livelihoods.

Better reflecting the society we serve



Empowering people in our business and value chain

We are proud of the progress we have made so far to empower women, particularly within our own workforce. We are determined to maintain the pace of change. To help that purpose we also look to other companies, working in partnership to hold up a mirror to ourselves and ensure we can collectively progress.



But we know there is more to be done, particularly within our supply chains. We have learned there is a clear link between higher levels of women's education and reduced risks of child labor. Stressing the importance of remaining in education, providing literacy and numeracy courses and running tailored agricultural training programs are all part of our efforts to support women, their families and wider communities. We remain committed to furthering the prospects of women as key agents of change towards a regenerative food system.

Addressing sensitive issues

We constantly review our policies and guidance documents to ensure they reflect the latest thinking on sensitive issues, evidenced by our Policy Against Discrimination, Violence and Harassment at Work, and ongoing training on unconscious bias. We have also put in place Global Guidance for Providing Support to Employee Victims of Domestic Violence or Abuse.



Creating an inclusive culture for new parents

We support new parents. By the end of 2022, all primary caregivers in the company will gain the right to a minimum of 18 weeks paid leave to care for new children. Secondary caregivers will also receive four weeks minimum leave. The [Nestlé Global Parental Support Policy \(pdf, 3Mb\)](#) is gender neutral and applies to biological or adopted children. We encourage colleagues in different countries to go beyond these minimum standards and create a forward-thinking policy that is right for their market.



Being transparent in advancing women's issues

We believe in being open and honest when it comes to reviewing our progress against the goals we create for ourselves. By opening ourselves up for criticism, it ensures we remain accountable. We are proud that the [Bloomberg Gender Equality Index](#) recognized Nestlé for our transparency in gender reporting and advancing women's equality in the workplace for the third consecutive year. We are also delighted to feature in the European Round Table for Industry's Diversity & Inclusion Toolkit of best practices.

Anexo 3 - Milestone

What we are made for

A nossa missão

Sermos reconhecidos como o parceiro preferencial para serviços de Tecnologia.

A nossa visão

Ser uma referência das TI Portuguesas pela nossa ampla diversidade de oferta, elevada especialização e extrema qualidade de execução e entrega, asseguradas por ambiente de trabalho inspirador, com uma forte cultura de compromisso e de reconhecimento.

What we are made of

Made of

Integrity

Apresentamos sempre uma forte conduta moral e ética, consistente com os valores que defendemos.

Made of

Respect

Nutrimos um elevado respeito por cada indivíduo. Acreditamos na diversidade, na multiplicidade de competências, experiências e capacidades daqueles com que nos relacionamos.

Made Through

Commitment

As nossas decisões são tomadas privilegiando a melhor solução para as nossas pessoas, clientes e parceiros, numa perspectiva de longo prazo. O nosso compromisso é com todos os que conosco interagem.

Made Upon

Trust

Acreditamos que relações verdadeiras e duradouras só se constroem com transparência e total confiança.

Made of

Results

Acreditamos que os melhores resultados são construídos de forma duradoura, positiva e sustentada.

Made Through

Impact

Sabemos que o que fazemos tem impacto na sociedade e tudo fazemos para que o seu resultado seja sempre positivo.

Home-Made Talent

Acreditamos que o sucesso dos nossos clientes é feito também do talento e dedicação que emprestamos a cada projeto. É por isso que construímos uma equipa altamente competente, inovadora, flexível e motivada, orientada por valores e princípios éticos que são parte da nossa cultura. Porque o que fazemos será sempre o reflexo do que somos como pessoas.

Things we've Made to Impact our World



Correr com sentido

Academia Jorge Pina

2019



Campanha de Consignação do IRS

Associação Apoio à Vida

2017



Workshop de Empregabilidade

Comunidade Vida e Paz

2017

Anexo 4 - WYGroup



PT ▾

Nós somos moldados pelas Pessoas

Temos os melhores connosco.

O WYgroup tem vindo a crescer de forma sustentada contando já com mais de 440 pessoas, comprometidas em ir mais longe e entregar o seu melhor, todos os dias. Acreditamos que as relações de proximidade e confiança que criamos e moldamos com todos os nossos colaboradores, clientes e stakeholders, que dão origem ao crescimento e ao sucesso consolidados do grupo.



maio 30

Os resultados da 11ª edição do Estudo Happiness Works foram divulgados e é uma felicidade extra poder anunciar que entrámos pela 2ª vez consecutiva no ranking.

O índice de felicidade nas empresas atingiu, em 2022, o valor mais elevado em onze anos e nós somos prova disso!

Entrar no TOP 20 do ranking, pela segunda vez consecutiva, já é uma grande vitória, mas saber que, desta vez, ficámos em 3º lugar entre mais de 120 empresas é um grande orgulho.

Diz-se muitas vezes "éramos felizes e não sabíamos". Nós sempre soubemos que éramos, não sabemos bem porquê, se por termos um escritório em frente à praia que funciona como uma extensão dela, se pelo modelo híbrido e flexível de trabalho que nos permite trocar a Casa da Praia por uma no campo ou na cidade, quando simplesmente nos apetece. Mas sabemos que somos apaixonados pelo que fazemos. Porque tal como a felicidade, a paixão também se sente. Cria uma atmosfera.

A todos os que leram até aqui e que de alguma forma sentiram que podiam ser felizes connosco, tal como o estudo indica, ficaremos felizes em receber-vos na nossa Casa da Praia.

Trabalhamos em equipa

Alimentamos o nosso espírito visionário. Este espírito entusiasta, de querer saber, fazer, experimentar e conhecer mais, faz parte de nós, e tem impacto continuado na nossa cultura colaborativa, nas sinergias fortes e equipas sólidas, onde todos têm voz e onde todos evoluem.

Estamos sempre em busca de inovação para criar novas ofertas que continuem a construir o nosso futuro, e temos sempre alguém a tentar fazer o impossível, ou pelo menos, a pensar nisso.

▲ **440 Pessoas**
talentos connosco

Proporcionamos uma perspectiva global e integrada

O WYgroup é um grupo de matriz criativa e tecnológica, com uma estrutura colaborativa de diferentes empresas que, de forma dinâmica, ágil e sinérgica, podem oferecer soluções integradas que combinem tecnologia, inovação, criatividade, media e dados em serviços digitais, e que geram mais valor, com impacto real, para os nossos clientes.

Há um potencial enorme nas variadas combinações que se podem fazer no âmbito da experiência do consumidor e na sua comunicação integrada, alavancadas pelas nossas competências e talento *in-house* que cobrem todas as disciplinas de comunicação.

▲ **7 Empresas**
22 Partners
Liderança experiente e altamente qualificada

A shared dream

Our experiences widen our horizons.

We know that excellent work and results only come with a balanced and happy life. That's why we promote experiences that are vital for personal and professional growth. We believe a positive and trusting work environment ensures continuous improvement and contributes to increasing employees' professional scope. Together, the group established a set of common principles based on four core values.



Talent

We are a people's business

We understand that our people are our greatest asset. We endeavor to provide our employees with continuous opportunities for development and growth, to ensure on-the-job training and improvement at the individual, team, and organizational levels.

Positive vibes

We are energetic

We believe there is a direct positive connection between energy, self-motivation, and higher on-the-job performance. Proactive people reflect drive and are enthusiastic learners, eager to meet challenges. That is why our commitment is to focus on energetic performers with an upbeat attitude, keen to work in a fast-paced dynamic environment and contribute to a highly energetic entrepreneurial team.



Balance

We know work-life balance

To provide top expertise and consistently deliver excellent results, we strive for a balance between smart work and hard work. Our high-quality standards are based on efficient result-oriented people with a can-do attitude, that only find solace when providing our clients with the best possible solutions. Ensuring absolute client satisfaction is essential to our business continuity and growth.

More than a workplace... a home!

We designed our Beach House, which now takes place as an experience hub of about 2000m2 facing the beach of Santo Amaro de Oeiras. A house designed for everyone, which privileges the positive experience of employees *in-loco*, their well-being, comfort, sustainability, and interaction, and where you are welcomed with open arms - as you are at home.

Our Beach House is representative of WYgroup's culture and identity. It was inspired by our ecosystem - the sea and creativity - oriented towards sustainability, through a culture of environmental awareness and the promotion of a sustainable lifestyle, in order to reduce the impact on the environment and increase well-being. We choose natural and organic materials, such as (certified) wood for furniture and fabrics, we favor transparencies, we consider light and acoustics, we set the stage for the art of various artists and we value fluid and agile environments, which accommodate various tasks and work styles.

Happy, healthy teams are the most productive and the best assets of any organization that wants to have success in the future. At WYgroup, we believe that the best way to evolve is to build the future every day.

Social Responsibility

Social responsibility and sustainable action within WYgroup is crucial, and acting accordingly means that we foster a great engagement from all corporate resources and stakeholders.

Since 2009, WYgroup has an internal, fully operational Social Responsibility Program entitled WYhelp, which annually promotes a number of initiatives, both external and internal. This project cuts across all companies and focuses on the willingness to help from all employees. Among those activities, we do blood collections, we volunteer for fundraising events for institutions and we provide pro-bono support to various national and foreign institutions, such as:

- Academia dos Champs
- Aldeias SOS
- Angelman
- Associação Guias de Portugal (AGP)
- BVC Bombeiros Voluntários de Colares
- Casa de Santo António
- Entrajuda
- Família Solidária
- Federação Portuguesa de Desporto para Pessoas com Deficiência (FPDD)
- Fundação Manuel António da Mota
- Igreja Matriz de Oeiras
- Liga Portuguesa Contra o Cancro
- Make-a-Wish Foundation
- Médicos do Mundo
- Motel X
- SOS Voz Amiga
- UNICEF Portugal
- UPPA - União para a Proteção dos Animais

Anexo 5 - Academia Transformar

[Quem somos](#)

[Recursos](#)

[Agenda](#)

FRAME OF MIND
TransfOrmar

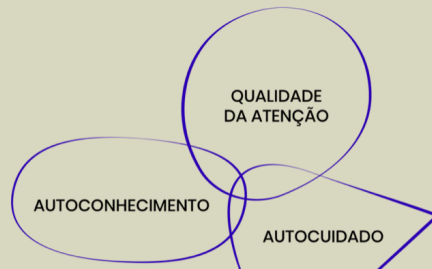
[Metamorfose](#)

[Contactos](#)

Para mudar a sua vida tem de mudar.
Para ter mais daquilo que deseja, primeiro tem de se tornar mais quem realmente é. Não recebemos em última instância o que queremos; recebemos o que somos.

MANIFESTO PARA A MUDANÇA

O nosso percurso é moldado pelos pilares
 que nos guiam e nos quais acreditamos que podem mudar
 o curso das nossas vidas.



A nossa mentora

A Filipa Jardim da Silva é Psicóloga especialista em Psicologia Clínica e da Saúde e Master Life Coach.

Formadora Certificada desde 2005 é autora do Livro Dar a Volta (2019) e Co-Autora do Livro Intervenção em Psicologia Clínica (2020).

Tem formação avançada em Comportamento Alimentar e em algumas abordagens psicoterapêuticas (EMDR, IFS, Cognitivo- Comportamental Integrativa, Terapias de Terceira Geração, Terapia Focada nas Emoções).

Desde 2008 tem integrado equipas em variados contextos. Em 2017 criou a sua marca pessoal (Filipa Jardim da Silva-Psicologia Clínica.Coaching Formação - [site](#)) que conta hoje com uma vasta equipa de profissionais de saúde, todos unidos pela mesma missão: potenciar maiores níveis de saúde psicológica e física.

Assume-se uma agente de transformação em todos os projetos em que se envolve.

É uma presença assídua em diversos órgãos de comunicação social e consultora em saúde psicológica junto de agências de comunicação e organizações, promovendo a disseminação de conteúdos de saúde psicológica junto da população em geral.

787

Número de clientes

14

Anos de Experiência

1368

Horas de formação

513

Referência nos media

A nossa equipa assegura serviços e desenvolve as ferramentas que necessita para
 começar a construir a sua mudança agora.

PSICOLOGIA / NEUROCIÊNCIAS / COACHING

Anexo 6 - AMT Consulting

AMT [Pedir Cotação](#)   

Os nossos Valores



Confiança
 Todos os dias desenvolvemos uma estreita relação de confiança com os nossos parceiros e clientes finais.



Responsabilidade
 Somos o reflexo da nossa equipa. Trabalhamos com os melhores profissionais da área e isso reflete-se nos nossos resultados.



Excelência
 A nossa orientação para a excelência é o reflexo da nossa atitude diferenciadora.



Inovação
 Todos os dias desafiamos-nos a inovar. Arriscamos e acrescentamos valor com nova tecnologia.



Dedicação
 A dedicação ao que fazemos é o nosso motor e fator de diferenciação. Procuramos superar-nos todos os dias.

AMT [Pedir Cotação](#)   

100 +10 + + +10 +
 % ANOS DE EXPERIÊNCIA EM SISTEMAS EMPRESARIAIS COLABORADORES PROJETOS IMPLEMENTADOS PAÍSES CERTIFICAÇÕES

130 400 100

AMT [Pedir Cotação](#)   

Comunicação

Informar e clarificar sobre as mudanças aos processos, assegurando o alinhamento dos stakeholders, reduzindo a incerteza acerca das mudanças que irão ocorrer.

Formação

Garantir a transferência de conhecimentos técnicos e funcionais sobre os novos processos e/ou ferramentas, fazendo uso de abordagens adequadas à transição requerida.

Desenho de Processos

Redesenho de modelos de processos, garantindo que as atividades e intervenientes estão bem identificados, garantido que todos sabem o seu papel.

Anexo 7 - Vodafone

Visão

Criar as melhores soluções para os Clientes e a Comunidade, procurando superar as suas expectativas e apostando na inovação e na qualidade como pilares de crescimento e da sustentabilidade da Empresa no mercado português.

Missão

Melhorar a qualidade de vida das pessoas, aumentar a produtividade das empresas, contribuir para o desenvolvimento da sociedade da informação e do conhecimento e criar valor para Portugal.

The Vodafone Way

Os nossos Colaboradores têm orgulho em fazer parte de uma Equipa motivada e ambiciosa, com uma forte cultura de trabalho que se baseia em três valores fundamentais:



Rapidez

Dinamizamos os mercados onde operamos. Procuramos sempre os melhores resultados para o negócio.

Simplicidade

Não complicamos. Tornamos mais fácil a vida dos nossos Clientes, Colaboradores, Fornecedores e Parceiros.

Confiança

Agimos com honestidade, integridade e justiça. Somos leais e transparentes. Ouvimos quem nos rodeia.

Aquilo em que acreditamos



Movidos pela inovação

Lançar um produto que surpreenda os nossos Clientes ou um serviço que mude as suas vidas. A história da Vodafone (e da Telecel antes dela) fez-se com a inovação; confunde-se com ela. Estamos a trabalhar para que continue a ser assim.



Dedicados aos nossos Clientes

A satisfação dos nossos Clientes é um assunto muito sério. Todos os dias saímos da nossa zona de conforto para encontrar novas formas de os surpreender. Mas sabemos o que fazemos bem: produtos e serviços inovadores, a melhor qualidade de voz, a internet mais rápida, uma TV de última geração e os melhores preços do mercado.



Uma Equipa ambiciosa

Temos paixão pelo que fazemos. Sabemos valorizar o talento dos nossos Colaboradores. Quem trabalha na Vodafone sabe do que estamos a falar. Abraçamos todos os projetos com a motivação do primeiro dia e confiamos uns nos outros para trabalharmos em Equipa. Inspiramo-nos na nossa história. Fazemos as coisas bem feitas. E premiamos o extraordinário.



Uma Empresa global com raízes locais

Fazemos parte de um dos maiores grupos de telecomunicações do mundo. One company, local roots é o princípio que nos une. De Portugal à Nova Zelândia, fazemos a diferença em todos os países onde estamos presentes.

Cultura da Empresa

Três formas de manter a cultura da sua empresa num regime de trabalho híbrido

Saiba como alimentar a cultura da sua empresa enquanto os seus colaboradores trabalham a partir de qualquer local.

É inegável que a pandemia nos fez perceber que a produtividade não depende apenas das quatro paredes de um espaço de escritório. Também vimos os benefícios que o trabalho à distância traz às nossas vidas - desde poupança nas despesas de deslocação até proporcionar um melhor equilíbrio trabalho/vida pessoal.

À medida que os confinamentos começam a ser levantados, as empresas procuram novas formas de ter o melhor dos dois mundos, permitindo que as suas equipas retenham os benefícios de trabalharem em casa, ao mesmo tempo que lhes dão a opção de voltar para o escritório quando for seguro fazê-lo.

Esta nova flexibilidade é vantajosa para os colaboradores, mas para os empresários, cria novos desafios e incógnitas. Um dos desafios mais importantes é: como manter a cultura da sua empresa quando a sua força de trabalho se encontra dispersa?

Aqui estão três formas de ajudar a fomentar uma cultura positiva com uma equipa a trabalhar tanto em casa como no escritório:

1) Manter as equipas ligadas e a comunicar de forma eficaz

A comunicação é um aspeto essencial do trabalho de equipa e da cultura. É vital criar um ambiente inclusivo onde os seus colaboradores se sintam ligados e ouvidos, independentemente de onde estejam a trabalhar. Considere a integração de plataformas de comunicação como o Microsoft Teams para o ajudar a facilitar uma conversa rápida e fácil entre os membros da equipa.

As reuniões são um elemento básico do trabalho de escritório. Inclusive muitos de nós continuamos a fazê-lo (virtualmente) para manter toda a gente conectada. Num ambiente híbrido, não há razão para que tal não possa continuar – desde que se disponha das plataformas de videoconferência para ligar os que trabalham a partir de casa com os que trabalham no escritório. Encorajar qualquer orador a ligar as suas câmaras e a dirigir-se aos seus colegas como faria no escritório é outra boa forma de manter a moral elevada e reproduzir a experiência presencial.

Embora as reuniões sejam importantes, tenha em mente que por vezes menos é mais. Demasiadas reuniões podem ser contraproducentes e levar à fadiga das videochamadas. Continue a fazer experiências para encontrar o equilíbrio certo para a sua equipa a fim de garantir que as reuniões continuam a ser uma forma eficaz de comunicação e não uma distração desnecessária.

Por último, enquanto continuamos a adaptar-nos ao trabalho híbrido, encoraje os seus colaboradores a partilhar as suas experiências. Quer através de sondagens pessoais, telefonemas de equipa, ou mesmo sondagens e inquéritos online anónimos, reúna e escute regularmente o feedback para assegurar que as medidas em vigor estão a funcionar para todos.

2) Permitir que os seus colaboradores trabalhem de forma produtiva a partir de qualquer local

Para aproveitar ao máximo o trabalho flexível, os colaboradores devem sentir que podem trabalhar tão produtiva e eficazmente a partir de casa como o fazem no escritório.

A tecnologia é uma grande parte da criação de um local de trabalho ao mesmo tempo flexível e agradável. A um nível básico, fornecer aos seus colaboradores a mesma qualidade de equipamento que esperariam no escritório vai desde um monitor, teclado e rato, até objetos maiores tais como uma cadeira de escritório e uma secretária. Mas para que a sua equipa se sinta totalmente à vontade nos seus ambientes de trabalho híbridos, os colaboradores precisam de um acesso fiável às ferramentas e processos de que necessitam para desempenhar corretamente as suas funções.

É aí que entra uma plataforma central de colaboração na cloud. Com sistemas como o Microsoft SharePoint, Slack e Asana, por exemplo, permitir uma colaboração online nunca foi tão fácil. Quer se trate de uma folha de cálculo do Excel, documento do Word ou apresentação do PowerPoint, estes sistemas podem permitir que os seus colaboradores trabalhem no mesmo documento em tempo real, fomentando a colaboração entre equipas. Trabalhar desta forma também ajuda a manter o controlo das versões e a limitar as frustrações da equipa "onde está guardado o documento?!" Lembre-se também de garantir que os seus colaboradores estão a par das últimas tendências de cibersegurança, para que possam trabalhar eficientemente a partir de qualquer local, sem colocar a empresa em risco.

3) Manter o elemento de diversão na sua cultura de trabalho

Pode parecer simples, mas assegurar que todos os colaboradores experimentam as mesmas "atividades" e "regalias" não só mantém vivo o espírito da empresa, como também assegura que todos sentem que são tratados de forma justa.

Sujeitos a restrições locais, comecem a pensar em reunir novamente os colaboradores em pequenos grupos para atividades divertidas de formação de equipas, caso se sintam à vontade para o fazer. Uma simples viagem financiada a uma esplanada ou um encontro numa área exterior para jogar e fazer uma refeição são uma boa forma de começar a reunir novamente os seus colaboradores para recuperar o atraso num ambiente não formal.

Por último, proporcionar aos colaboradores a flexibilidade de escolher onde trabalham com base no seu horário pessoal não só ajudará a mantê-los satisfeitos e motivados, como poderá obter uma vantagem competitiva como empregador, mantendo na empresa os seus melhores talentos.

[A Vodafone](#) > [Trabalhar na Vodafone](#) > [As Nossas Pessoas](#)

As nossas pessoas são a base do sucesso que a Vodafone Portugal alcançou no mercado português nas últimas décadas, com um reconhecimento por parte da Sociedade que queremos prolongar no futuro. A par das redes móveis e da fibra, bem como da confiança dos Clientes, os Colaboradores são um dos nossos principais ativos, e a sua motivação, envolvimento e valorização permanente fazem parte dos objetivos da empresa e têm um peso muito significativo nos objetivos estratégicos.

O ambiente de trabalho que criámos reflete uma competitividade saudável, em que cada Colaborador procura exceder-se nas suas tarefas, mantendo sempre como foco principal inovar e melhorar a experiência do Cliente. Mas a Vodafone Portugal trabalha também para garantir a harmonia entre a realização pessoal e profissional, criando oportunidades de desenvolvimento, progressão na carreira e de realização de projetos de responsabilidade social.

Orgulhamo-nos por assegurar uma cultura de trabalho que reflete a diversidade da Vodafone, num ambiente diverso e inclusivo. Somos uma Empresa de tecnologia, onde prevalecem funções técnicas e de gestão, asseguradas por equipas com grande diversidade etária e de género, e promovemos oportunidades iguais independentemente da origem, nacionalidade, sexo e crenças dos nossos Colaboradores.

Privilegiamos também relações duradouras, e por isso os números mostram que os Colaboradores permanecem ligados à Empresa por vários anos, sendo que mais de 90% dos Colaboradores são efetivos na Vodafone Portugal.