



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA  
COMUNICAÇÃO INTERNA NO *ENGAGEMENT* DOS  
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO: BANCO DE  
PORTUGAL

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Raquel Tomé Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Junho 2019



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA  
COMUNICAÇÃO INTERNA NO *ENGAGEMENT* DOS  
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO: BANCO DE  
PORTUGAL

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação –  
Comunicação, Organização e Liderança

Por

Raquel Tomé Gomes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Junho 2019

## **Resumo**

Num meio envolvente cada vez mais competitivo e imprevisível, as organizações procuram potenciar e otimizar os processos que lhes permitam a diferenciação e o alcance de vantagens competitivas. Para que isso seja possível, é fundamental que se preocupem com as dinâmicas organizacionais, nomeadamente com a relação estabelecida com os seus colaboradores.

Neste sentido, o conceito de *engagement* tem vindo a ser alvo de estudo pois as suas particularidades podem conduzir a resultados organizacionais bastante positivos, devido aos comportamentos que os colaboradores exibem. Assim, de forma a conhecer-se os níveis de *engagement* dos colaboradores e providenciar a organização de meios para a sua estimulação, pretendeu-se estudar o impacto que a cultura organizacional e a comunicação interna exercem sobre esta variável.

Esta investigação centrou-se, portanto, no contexto organizacional específico do Banco de Portugal e, através da aplicação de um inquérito por questionário, foi possível confirmar que a cultura organizacional e a comunicação interna presentes nesta instituição, influenciam positivamente os níveis de *engagement* dos seus colaboradores. Adicionalmente, averiguou-se também que os colaboradores se reveem nos conteúdos disponibilizados na BDP INTRANET, no entanto, procuram e desejam algo mais, verificando-se que as Redes Sociais Corporativas não são o caminho ideal a percorrer pela organização, neste momento.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; comunicação interna; intranet; *engagement*.

## **Abstract**

In an increasingly competitive and unpredictable environment, organizations seek to enhance and optimize processes that will allow them to differentiate from others and achieve competitive advantages. In order to do this, it is crucial that they reflect about the organizational dynamics, in particular about the relationship they establish with their employees.

In this regard, the concept of engagement has been the subject of numerous studies since its particularities can lead to very positive organizational outcomes, due to the behaviors exhibited by employees. Thus, in order to recognize the levels of employee engagement and provide the organization with the means to stimulate it, we intended to study the impact that organizational culture and internal communication have on this variable.

Therefore, this research focused on the specific organizational context of Banco de Portugal and, through the application of a survey, it was possible to confirm that its organizational culture and internal communication positively influence the levels of employee engagement. In addition, it was also verified that the employees see themselves in the contents published in the BdP INTRANET platform. However, they look for and want something more and the Enterprise Social Networks are not the ideal path to cross by the organization at this moment.

**Keywords:** organizational culture; internal communication; intranet; engagement.

## **Agradecimentos**

Seria impossível dar este passo sem a força e incentivo de algumas pessoas, por isso agradeço...

Aos meus pais, pelo amor incondicional. Obrigada pelo apoio nesta fase da minha vida e por me proporcionarem esta oportunidade.

À minha irmã, por ser companheira de aventuras. Obrigada pela tua forma leve de ser e por ouvires sempre os meus desabafos.

Ao Pedro, por me acompanhar todos os dias e me mostrar a importância das pequenas coisas. Sem o teu apoio, esta caminhada não seria tão doce.

No fundo, a toda a minha família e amigos que estiveram presentes nos mais variados momentos da minha vida. Obrigada pela vossa companhia e compreensão.

Ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, pela disponibilidade e profissionalismo demonstrados em todos os momentos. O caminho teria sido bem diferente sem a sua exigência, espírito crítico e apoio.

À Doutora Cláudia Ferreira e restantes colaboradores do Banco de Portugal, por me acolherem e possibilitarem a minha primeira experiência profissional.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Organizações, Cultura e <i>Engagement</i> .....</b>	<b>5</b>
1.    Cultura e subculturas organizacionais .....	5
2.    Modelos de avaliação da cultura organizacional .....	19
3.    O impacto da cultura organizacional no <i>engagement</i> dos colaboradores .....	23
4.    Modelos de avaliação do <i>engagement</i> dos colaboradores .....	38
<b>Capítulo II – A Comunicação Interna e a sua influência na Cultura e <i>Engagement</i> nas organizações .....</b>	<b>47</b>
1.    O papel da comunicação interna nas organizações.....	47
2.    Barreiras e desafios a ter em conta para uma adequada comunicação interna .....	54
3.    A emergência das novas tecnologias ao serviço da comunicação interna em rede – a intranet .....	58
4.    A influência da comunicação interna na cultura organizacional e no <i>engagement</i> dos colaboradores .....	63
5.    Modelos de avaliação que contemplam as relações estabelecidas.....	69
<b>Capítulo III – Enquadramento da Organização Objeto de Estudo e Memória Descritiva do Estágio .....</b>	<b>75</b>
1.    A Organização: Banco de Portugal.....	75
2.    A reestruturação da intranet .....	82
3.    Memória descritiva do estágio .....	94
<b>Capítulo IV – Metodologia .....</b>	<b>99</b>
1.    Problemática e objetivos de investigação .....	99
2.    Estratégia metodológica.....	101
2.1.    Dados Exploratórios.....	103
2.2.    Dados Primários .....	107
3.    Constructo metodológico .....	109

4.	Universo, amostra e horizonte temporal de investigação .....	113
5.	Limitações à investigação .....	115
6.	Hipóteses em investigação .....	116
<b>Capítulo V – Estudo de Caso .....</b>		<b>119</b>
1.	Análise geral dos dados primários do estudo.....	119
1.1.	Dados de caracterização .....	119
1.2.	Análise dos dados apurados no questionário.....	124
2.	Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo.....	147
2.1.	Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” e os dados gerais do estudo .....	148
2.2.	Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade no Banco de Portugal” e os dados gerais do estudo .....	158
3.	Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação.....	163
<b>Conclusão .....</b>		<b>175</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>		<b>177</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>193</b>
Anexo A – Lista de Grandes Empresas inquiridas		
Anexo B – Áreas do menu principal (de topo) e respetivas subáreas da INTRANET		
Anexo C – Áreas, subáreas e secções da BdP INTRANET		
Anexo D – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Coordenadora de Área de <i>Stakeholders</i> e Sustentabilidade – Departamento de Comunicação e Museu		
Anexo E – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Técnica Assistente do DRH		
Anexo F – Transcrição da entrevista exploratória realizada ao Coordenador Funcional da Área de Produção de Conteúdos e <i>Design</i>		
Anexo G – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Técnica Assessora do DCM/Antiga colaboradora do DRH		

Anexo H – Inquérito por questionário

Anexo I – Cruzamento descritivo entre a variável “Idade” e a pergunta 31 “Ordene as seguintes áreas/conteúdos da BdP INTRANET de acordo com a relevância que lhes atribui (1 – o mais relevante; 8 – o menos relevante).”

Anexo J – Cruzamento descritivo entre a variável “Idade” e a pergunta 32 “Ordene os seguintes itens de acordo com o que gostaria de ver potenciado na BdP INTRANET, numa escala onde o 1 corresponde ao item mais valorizado por si e o 8 ao menos valorizado.”



## Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da teoria dos sete valores culturais .....	11
Figura 2 – A relação entre <i>burnout</i> e <i>engagement</i> .....	26
Figura 3 – Modelo JD-R.....	29
Figura 4 – Hierarquia do <i>engagement</i> .....	31
Figura 5 – Características de um colaborador <i>engaged</i> e respetivas afirmações .....	41
Figura 6 – Redes de comunicação simplificadas.....	52
Figura 7 – Modelo conceptual de <i>engagement</i> e contribuições da comunicação interna....	71
Figura 8 – Modelo de <i>engagement</i> e de comprometimento organizacional.....	71
Figura 9 – Modelo da influência da cultura organizacional e da comunicação interna no <i>engagement</i> dos colaboradores .....	73
Figura 10 – Localização geográfica do Banco de Portugal .....	77
Figura 11 – Organograma geral do Banco de Portugal .....	78
Figura 12 – Organograma do Departamento de Comunicação e Museu.....	83
Figura 13 – <i>Homepage</i> da INTRANET.....	85
Figura 14 – Páginas exemplificativas da INTRANET .....	87
Figura 15 – <i>Homepage</i> da BdP INTRANET.....	90, 91
Figura 16 – Menu das áreas e subáreas da BdP INTRANET .....	92
Figura 17 – Página “Gestão da área pessoal” da BdP INTRANET .....	93

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Tendência do <i>engagement</i> global .....	24
Gráfico 2 – Género .....	121
Gráfico 3 – Idade (anos) .....	122
Gráfico 4 – Antiguidade na instituição .....	123
Gráfico 5 – Grau de escolaridade .....	124
Gráfico 6 – Bloco 1: Cultura organizacional.....	125
Gráfico 7 – Dimensões da cultura organizacional.....	127
Gráfico 8 – Bloco 2: <i>Engagement</i> .....	129
Gráfico 9 – Dimensões do <i>engagement</i> .....	131
Gráfico 10 – Níveis de <i>engagement</i> dos colaboradores .....	133
Gráfico 11 – Bloco 3: Comunicação interna .....	134
Gráfico 12 – Bloco 4: BdP INTRANET .....	136
Gráfico 13 – Dimensões da comunicação interna .....	138
Gráfico 14 – Pergunta 30: Frequência de acesso à BdP INTRANET .....	141
Gráfico 15 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e cultura organizacional.....	149
Gráfico 16 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e <i>engagement</i> .....	151
Gráfico 17 – Cruzamento entre a variável “Idade” e a pergunta 31 “Ordene as seguintes áreas/conteúdos da BdP INTRANET de acordo com a relevância que lhes atribui.”.....	153
Gráfico 18 – Cruzamento entre a variável “Idade” e a pergunta 32 “Ordene os seguintes itens de acordo com o que gostaria de ver potenciado na BdP INTRANET.” .....	156
Gráfico 19 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e cultura organizacional.....	159
Gráfico 20 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e <i>engagement</i> .....	161

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Metas dos valores organizacionais e correspondência com os valores pessoais. .....	22
Tabela 2 – Quadro-resumo das principais dimensões das práticas organizacionais que influenciam a cultura organizacional.....	36
Tabela 3 – Fases do <i>engagement</i> e respectivas questões medidoras deste.....	39
Tabela 4 – Versão completa da escala UWES .....	44
Tabela 5 – Itens avaliadores distribuídos por três dimensões do <i>engagement</i> .....	45
Tabela 6 – Guia sobre a adequação da utilização da comunicação escrita <i>versus</i> a comunicação verbal .....	50
Tabela 7 – Nível de riqueza de canal de comunicação.....	53
Tabela 8 – Explicitação das dimensões da comunicação interna .....	74
Tabela 9 – Dimensões da cultura organizacional e respetiva correspondência com as subdimensões do Relatório de Excelência no Trabalho (Heidrick & Struggles, 2015) .....	81
Tabela 10 – Correspondência entre os modelos de Sarangi e Srivastava (2012) e Schaufeli e Bakker (2003) e as perguntas do questionário.....	112
Tabela 11 – Dimensão do universo e respetiva amostra .....	114
Tabela 12 – Correspondência entre o constructo metodológico, as perguntas do questionário e as hipóteses de investigação .....	118
Tabela 13 – Dados de caracterização da amostra .....	120
Tabela 14 – Valores médios das dimensões da cultura organizacional.....	128
Tabela 15 – Valores médios das dimensões do <i>engagement</i> .....	132
Tabela 16 – Valores médios das características da BdP INTRANET.....	137
Tabela 17 – Valores médios das dimensões da comunicação interna .....	140
Tabela 18 – Pergunta 31: Valorização dos conteúdos da BdP INTRANET .....	141

Tabela 19 – Valorização dos conteúdos da BdP INTRANET com base na sua segmentação .....	142
Tabela 20 – Pergunta 32: Valorização de futuros potenciais conteúdos da BdP INTRANET .....	143
Tabela 21 – Valorização de futuros potenciais conteúdos da BdP INTRANET e respetivo posicionamento no top 3 dos inquiridos .....	144
Tabela 22 – Coeficiente de correlação de Pearson entre cultura organizacional e <i>engagement</i> .....	145
Tabela 23 – Coeficiente de correlação de Pearson entre cultura organizacional e as dimensões do <i>engagement</i> .....	146
Tabela 24 – Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e <i>engagement</i> .....	146
Tabela 25 – Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e as dimensões do <i>engagement</i> .....	147
Tabela 26 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Idade” e cultura organizacional .	150
Tabela 27 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Idade” e <i>engagement</i> .....	152
Tabela 28 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e cultura organizacional.....	160
Tabela 29 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e <i>engagement</i> .....	162

## **Introdução**

O campo organizacional tem vindo a preocupar-se, cada vez mais, com as necessidades e as perceções dos colaboradores. Face aos ambientes e realidades em constante mudança, bem como aos elevados níveis de competitividade vividos atualmente, a conjectura atual não permite que seja de outra forma. Cabe assim ao campo académico alicerçar estas novas dinâmicas, permitindo uma evolução positiva neste sentido.

Ora, o estudo do *engagement* dos colaboradores alinha-se com esta necessidade de conhecer o campo organizacional de forma mais profunda, objetivando sinergias entre os colaboradores e o empregador. Para além disso, uma organização que fomente os níveis de *engagement* dos seus colaboradores, também usufruirá de resultados mais positivos, quer a nível de desempenho individual, quer a nível de desempenho organizacional (Saks, 2006). É então neste contexto que surge a pertinência desta investigação, sendo que se pretende estudar a realidade organizacional, compreendendo quais os efeitos que variáveis como a cultura organizacional e a comunicação interna detêm no *engagement* dos colaboradores.

Este estudo é apresentado sobre a forma de um relatório de estágio e, por isso, foi possível aplicar os objetivos deste a uma realidade organizacional específica. Pretende-se assim obter, primeiramente, um retrato da cultura organizacional e da comunicação interna vivenciadas no Banco de Portugal, para que depois seja possível compreender se estas exercem alguma influência no *engagement* dos seus colaboradores. Assim sendo, a pergunta de partida encaminha o estudo do seguinte modo: “Será que a cultura organizacional e a comunicação interna têm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos colaboradores do Banco de Portugal?”

Com a intenção de responder a esta pergunta, a investigação dividir-se-á em cinco capítulos que permitirão a esquematização e sequencialidade do estudo. Posto isto, no primeiro capítulo serão abordados os temas da cultura organizacional e do *engagement* dos colaboradores, sendo que se dará a conhecer os principais modelos teóricos previstos para a medição e avaliação das duas variáveis, bem como a influência que a primeira detém na segunda.

O segundo capítulo centrar-se-á no papel da comunicação interna nas organizações, nas barreiras e desafios a ter em conta e nos novos paradigmas comunicacionais que emergem, nomeadamente no que diz respeito às novas tecnologias ao serviço da comunicação interna em rede, como é o caso da intranet. Adicionalmente, será realizado um levantamento acerca da influência que a comunicação interna exerce sobre a cultura organizacional e o *engagement*. Termina-se assim o enquadramento teórico com a explicitação de modelos de avaliação que contemplem as relações estabelecidas entre as três variáveis em estudo.

Ainda que os objetivos de investigação não contemplem todos os ângulos de influência entre as três variáveis, considera-se relevante a exposição destas dinâmicas para uma compreensão mais aprofundada e abrangente deste tema, uma vez que se está perante uma triangulação de influências mútuas e recíprocas.

Após a apresentação do quadro teórico e conceptual, será efetuado um enquadramento do Banco de Portugal, enquanto organização objeto de estudo, e será analisado o processo de reestruturação do qual a intranet foi alvo nos últimos meses. Serão assim explanados os objetivos desta reestruturação e a atual situação da BdP INTRANET. Por fim, será exposta a memória descritiva do estágio curricular que ocorreu na sede da instituição ao longo da realização deste estudo, mais precisamente, entre 15 de outubro de 2018 e 15 de março de 2019.

O quarto capítulo focar-se-á no retrato da metodologia, apresentando-se a pergunta de partida e os objetivos da investigação, e indicando a estratégia metodológica implementada. Destacam-se assim os principais objetivos desta investigação que passarão por, num primeiro momento, expor as perceções dos colaboradores relativas à cultura organizacional e à comunicação interna do Banco de Portugal, percebendo se a comunicação interna e a cultura organizacional vivenciadas influenciam os níveis de *engagement* dos colaboradores desta instituição. Finalmente, pretende-se avaliar a BdP INTRANET, nomeadamente os seus conteúdos, com o intuito de compreender se os mesmos são valorizados no presente pelos colaboradores e o que pode vir a ser potenciado no futuro quanto a conteúdos, formatos e/ou atributos, com particular interesse nas suas perceções acerca das Redes Sociais Corporativas. Para isso, estipularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1:** A cultura organizacional do Banco de Portugal influencia positivamente os níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

**Hipótese 2:** A comunicação interna praticada no Banco de Portugal tem um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

**Hipótese 3:** Os colaboradores reveem-se nos conteúdos disponibilizados na BdP INTRANET.

**Hipótese 4:** Os colaboradores gostariam que a BdP INTRANET apresentasse características semelhantes a uma Rede Social Corporativa.

Por fim, no último capítulo serão analisados os dados primários do estudo resultantes do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores do Banco de Portugal para que, posteriormente, se possa proceder ao cruzamento destes com alguns dados de caracterização da amostra. Com base nos dados apurados, serão então apresentadas as reflexões sobre os resultados, com a respetiva validação ou refutação das hipóteses, e as pistas futuras de investigação na conclusão deste estudo.





## Capítulo I – Organizações, Cultura e *Engagement*

### 1. Cultura e subculturas organizacionais

O conceito de cultura organizacional tem sido alvo de estudo de variados autores devido à sua importância para o campo organizacional e acadêmico, contudo nem sempre foi assim. Profissionais como gestores e investidores viam a cultura organizacional como um tema pacífico e caracterizavam-no como superficialmente interessante mas fundamentalmente irrelevante e pouco tangível. Felizmente, esse *mindset* tem vindo a alterar-se ao longo dos anos, sendo agora um tema de máxima relevância (Buckingham & Coffman, 1999).

Ainda assim, os desafios continuam bastante atuais quando é preciso definir e perceber de que forma deve ser estudado o conceito de cultura organizacional, uma vez que este apresenta um conjunto de definições divergentes (Jackson, 2011). A psicologia organizacional tem vindo a conceber uma perspectiva mais integrada, dando atenção aos campos da psicologia social, sociologia e antropologia, podendo assim encarar a cultura como um conjunto de formas tácitas e partilhadas de observar, pensar e agir. Desta forma, é crucial que se compreenda que a cultura é uma das forças mais poderosas e estáveis dentro de uma organização e que, por isso, pode ajudar a explicar algumas das situações que ocorrem no seu seio (Schein, 1996). Detém assim, um papel determinante para o desempenho individual, a lealdade, a satisfação no trabalho e a produtividade da organização (Tamayo et al., 2000; Gibson et al., 2012). O impacto da cultura nas situações organizacionais diárias pode então ser significativo pois reflete o que nos rodeia mas também aquilo que faz de nós quem somos (Schein, 2010).

O estudo da cultura organizacional necessita de partir de um conjunto de conceitos ancorados e derivados de observações concretas de comportamento real nas organizações e que, deste modo, acompanham os dados resultantes dessas observações. Ademais, os conceitos devem deter uma definição formal para que o estudo seja continuado e aprofundado ao longo dos anos, mas também operacional, de modo a que seja possível resolver problemas organizacionais reais no presente (Schein, 1996). Para isso é preciso considerar não só os eventos observáveis mas também as forças que se movem por detrás disso. Schein (2010) fala assim de (i) regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem (como a linguagem, os costumes, as tradições e os rituais); (ii) normas grupais; (iii) valores

expostos; (iv) filosofia formal (os princípios ideológicos que guiam as ações); (v) regras do jogo (as regras implícitas); (vi) clima, (vii) competências embutidas; (viii) hábitos de pensamento e modelos mentais; (ix) significados partilhados; (x) “metáforas de raiz” (símbolos integradores que o grupo utiliza para se caracterizar, mesmo que inconscientemente); e (xi) rituais e celebrações formais.

Assim, a partir de todos estes conceitos, pode definir-se que:

“a cultura de um grupo é um padrão de assunções básicas partilhadas aprendidas pelo grupo à medida que estas resolvem os seus problemas de adaptação externa e integração interna de um modo suficientemente adequado para serem consideradas válidas e, conseqüentemente, ensinadas e transmitidas a novos membros para que estes saibam o que observar, pensar e sentir” (Schein, 2010, p. 18)<sup>1</sup>.

Nas organizações/grupos são encontrados estes dois grandes problemas tipicamente. Os problemas de adaptação externa referem-se a aspetos como a sobrevivência, o crescimento e a adaptação ao ambiente enquanto, por outro lado, a integração interna é aquela que permite o funcionamento diário, a adaptação e a aprendizagem por parte dos membros (Schein, 2010).

No entanto, nem todos os aglomerados de pessoas desenvolvem uma cultura, isso apenas acontece quando existe um passado partilhado que conduziu a dada altura à formação da cultura, por isso é que os termos “grupo”, “equipa” e “comunidade” não são utilizados nas mesmas situações que “multidão” e “aglomerado de pessoas” (Schein, 2010). Ademais, a cultura organizacional vai ter em conta a missão da organização e os seus membros mas também as forças externas que exercem poder sobre esta. Apenas será possível definir os valores culturais e distinguir um grupo de outro tendo todos estes fatores em consideração (Leidner & Kayworth, 2006; Welch & Feeney, 2014).

Por outro lado, De Freitas (1991, p. 74) sugere que o conceito de cultura organizacional seja perspetivado como “um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização”, fomentando a crença de que todos são iguais dentro daquela organização. Todavia, esta visão pode ser complementada visto que o impacto da cultura excede os colaboradores, influenciando todos os *stakeholders* da organização (Macey et al., 2009)

---

<sup>1</sup> Todas as citações de textos em línguas estrangeiras foram traduzidas pela autora.

Sob outra perspectiva, a cultura organizacional “é a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo, ou categoria, de outros” (Hofstede et al., 2010, p. 6). Os autores reconhecem a importância do ambiente social, alinhando-se com Schein (2010) no que diz respeito à aprendizagem que é necessária para a transmissão dos valores culturais. Todavia, ainda que a cultura seja a programação coletiva da mente é importante distingui-la dos conceitos de natureza humana e personalidade, sendo estes os outros níveis inerentes à exclusividade na programação mental. O primeiro nível, natureza humana, representa o nível universal de qualquer *software* mental uma vez que é herdado através dos genes e que permite o funcionamento básico a nível físico e psicológico. É este nível que possibilita os sentimentos de medo e felicidade, contudo o modo como estes são apresentados é influenciado pelo segundo nível, a cultura. O último nível refere-se à personalidade que é constituída pelo conjunto de programas mentais que não precisam de ser partilhados com outro ser humano, sendo estes parcialmente herdados e parcialmente aprendidos (Hofstede et al., 2010). White (1959) complementa esta visão esclarecendo que o que distingue as cognições culturais das individuais é que as primeiras são encontradas num grupo dentro de uma organização e ficam embutidas no grupo independentemente dos indivíduos que o compõem, embora sejam estes que a transportam. Desta forma, o foco encontra-se no grupo e não no indivíduo por si.

A cultura pode ainda ser analisada sob diferentes níveis, derivando estes do grau em que o fenómeno cultural é visível para o observador. Assim, Schein (2010) refere três níveis, sendo que o primeiro nível se denomina de artefactos. Este inclui todos os fenómenos que o observador consegue ver, ouvir e sentir quando se depara com um novo grupo e respetiva cultura. Os artefactos incluem os produtos visíveis do grupo que assentam sobretudo numa lógica de estruturas e processos, como a arquitetura do seu ambiente físico, a sua linguagem, bem como os seus mitos e histórias acerca da organização. Embora sejam símbolos observáveis são bastante difíceis de decifrar uma vez que estes são ambíguos e vão refletir interpretações do próprio observador e não necessariamente do grupo em causa.

O segundo nível diz respeito às crenças e valores expostos que, numa fase inicial, decorrem das suposições do que é certo e errado de um indivíduo que mais tarde será visto como líder se for capaz de influenciar o grupo. Contudo, apenas após a tomada de ação partilhada por parte do grupo e o respetivo resultado positivo, podem surgir as crenças e valores partilhados

e, posteriormente, os pressupostos partilhados. A validação social surge assim como a confirmação de certos valores e crenças através da experiência social partilhada de um grupo em que estes, posteriormente, servirão como linhas de orientação normativas e morais para situações incertas e complexas. Porém, podem apresentar características contraditórias devido à sua natureza abstrata, sendo crucial conhecer e compreender o terceiro nível da cultura. Tal sugere uma relação de reciprocidade entre as interpretações de situações complexas e as ações tomadas, uma vez que as ações dependem das crenças e valores partilhados mas também os reforçam após o desfecho positivo (Howard-Grenville, 2006).

Por fim, Schein (2010) refere que os pressupostos básicos resultam de uma solução que foi encontrada e que, até ao momento, sempre conduziu a um desfecho positivo. Desta forma, esta passa a ser tomada como garantida e encarada como uma realidade. Este processo psicológico revela o enorme poder que a cultura detém, possibilitando o conforto e a estabilidade cognitiva mesmo quando isso implique a negação ou a falsificação do que nos rodeia, para que predomine a congruência dos pressupostos básicos e inconscientes de cada um. Estes pressupostos são, em última análise, partilhados e por isso mutuamente reforçados.

Logo, é necessário decifrar os pressupostos básicos para que depois seja possível interpretar os artefactos de forma adequada e perceber até que ponto as crenças e valores expostos são realmente credíveis e coerentes. A cultura manifesta-se através dos níveis mais observáveis mas apenas é possível a sua decifração através do estudo e contacto com os pressupostos básicos – a essência da cultura organizacional (Schein, 2010).

Adicionalmente, faz também sentido destacar a dimensão simbólica da cultura organizacional que se expressa através de metáforas organizacionais organizáveis em três perspetivas diferentes mas simultâneas (Martin, 2002; Lin & Ha, 2009). (i) A perspetiva da integração expõe que alguns aspetos da cultura são partilhados por quase todos os membros da organização, o que permite interpretações consistentes e claras das manifestações observáveis. Seguidamente, (ii) a visão da diferenciação refere que alguns aspetos da cultura são interpretados de formas diferentes por grupos distintos, gerando subculturas que estabelecem relações de harmonia, independência e/ou conflito com a cultura organizacional. (iii) Finalmente, de acordo com a perspetiva da fragmentação, outros aspetos são interpretados de forma ambígua com ironia, paradoxos e tensões irreconciliáveis. Jackson (2011) defende assim que apenas é possível captar a natureza complexa e

multifacetada da cultura organizacional se forem consideradas estas três perspectivas complementares.

A temática dos valores organizacionais é inerente ao tópico da cultura organizacional, estando presente nas diferentes visões, no entanto, é pertinente ressaltar a diferença entre estes e os valores pessoais. Ambos são princípios orientadores que incluem as componentes motivacional, cognitiva, hierárquica e social mas os primeiros guiam a vida organizacional e o comportamento dos gestores e colaboradores, motivando-os para o alcance das metas e objetivos organizacionais, ao contrário dos últimos que se referem a princípios e metas individuais. Assim, inevitavelmente, surgirão desafios relacionados com o conflito entre os interesses do indivíduo e do grupo (Tamayo, 2005). Contudo, o mesmo autor defende que as estruturas dos dois tipos de valores têm semelhanças relativas à origem, ao desenvolvimento e à função. Relativamente ao primeiro ponto, é perceptível que os valores organizacionais têm a sua origem nas pessoas, expressando os interesses e as motivações individuais, logo estes podem ser bastante semelhantes aos valores pessoais. Quanto ao desenvolvimento, Tamayo (2005, p. 201) refere que os valores organizacionais evoluem e desenvolvem-se “em estreita interação com as exigências internas e externas da organização” e que tal decorre das necessidades e motivações dos seus membros portanto demonstrarão padrões idênticos. Por último, a função dos valores é múltipla e ambos pretendem criar condições favoráveis para o bem-estar da organização e do colaborador, respetivamente.

Para além do descrito anteriormente, De Freitas (1991, p. 75) menciona alguns elementos da cultura organizacional que até então estavam presentes nas investigações mais significativas sobre o tema, acrescentando conceitos como os tabus, que demarcam as áreas de proibições e alinham o comportamento com base no que não é permitido na organização; os heróis, que encarnam personagens representativas dos valores organizacionais de forma exemplar; e o processo de comunicação que é composto por uma rede de relações e papéis informais e pode ser utilizado para a orientação da cultura.

Similarmente, Hofstede et al. (2010) mencionam os heróis como pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que detêm características altamente valorizadas pela cultura em causa e que, por isso, serão alvos de imitação no que toca ao seu comportamento. No entanto, consideram que os heróis são apenas a quinta parte do conceito de cultura, acrescentando os

valores, os rituais, os símbolos e, finalmente, as práticas que podem ou não estar diretamente relacionadas com o comportamento observado dependendo da congruência apresentada no campo das crenças e valores expostos (Schein, 2010).

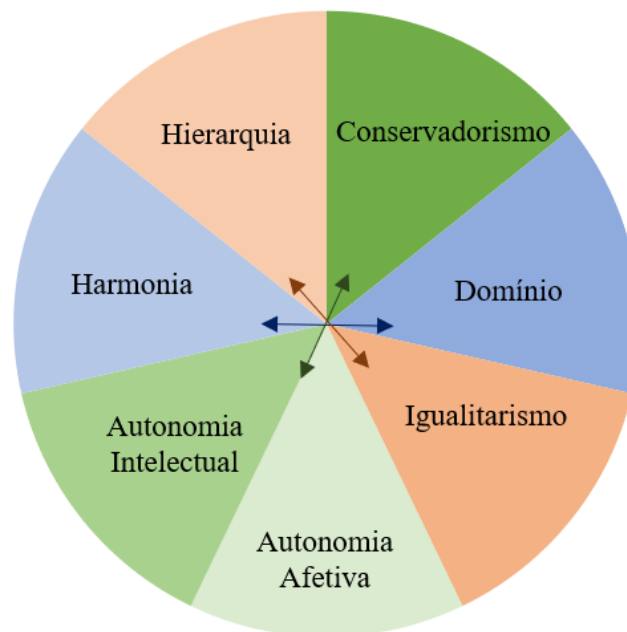
Schwartz (1999) também destaca os valores como parte crucial da cultura organizacional, afirmando que estes são concepções do desejável que guiam a forma como os atores em contexto social (líderes organizacionais, políticos, indivíduos) decidem agir, avaliar indivíduos e eventos, e explicar essas ações e avaliações. Os valores partilhados pelos membros de uma organização vão assim influenciar a sua interpretação acerca dos mais variados assuntos e posteriormente a sua resposta (Howard-Grenville, 2006), constituindo-se como critérios ou objetivos transituacionais ordenados por importância enquanto guias dos princípios para a atuação. Schwartz (1999) declara ainda que os valores culturais (por exemplo: liberdade, prosperidade, segurança) são a base das normas específicas que orientam as pessoas acerca do que é o comportamento apropriado nas mais diversas situações. Mais uma vez, entende-se que essa ordenação de prioridades é resultante de experiências únicas ao nível individual e de diferentes personalidades, indo de encontro ao referido por Hofstede et al. (2010). Contudo, membros do mesmo grupo irão partilhar uma média de distribuição de valores que reflete o impulso central da sua cultura partilhada.

Outra perspetiva é a de Tamayo (1996) que define valores organizacionais como as crenças ou princípios hierarquizados que orientam a vida organizacional e que servem os interesses individuais, coletivos ou mistos. Ademais, a fonte destes valores é composta pelas exigências da organização e dos seus colaboradores que incluem as necessidades mais básicas, como as biológicas, e o próprio bem-estar da organização. Após o reconhecimento do conjunto de necessidades individuais e organizacionais, a organização e os seus membros criam respostas adequadas para a sua satisfação e começam a perspetivar essas necessidades como valores ou metas organizacionais.

De modo a ganhar mais alguma relevância prática, através da possibilidade de comparação entre culturas, Schwartz (1999, pp. 26-28) desenvolveu uma teoria que deriva de sete tipos de valores culturais tendo em conta três temáticas que confrontam qualquer sociedade (ver figura 1). A primeira temática diz respeito à definição da natureza da relação entre o indivíduo e o grupo, muitas vezes denominada de individualismo-coletivismo. Um dos polos desta dimensão perspetiva o indivíduo como uma entidade que está imersa na coletividade e

que encontra o sentido da vida através das relações sociais que desenvolve, identificando-se com o grupo e participando na sua forma partilhada de encarar a vida. Por conseguinte, o primeiro valor é denominado de (1) conservadorismo que se traduz numa “ênfase cultural na manutenção do *status quo*, propriedade e restrição de ações ou inclinações que possam perturbar o grupo solidário ou a ordem tradicional (ordem social, respeito pela tradição, segurança familiar, sabedoria)” (Schwartz, 1999, p. 27).

Figura 1 – Estrutura da teoria dos sete valores culturais



Fonte: Adaptado de Schwartz (1999, p. 29)

Ainda nesta temática, o polo oposto descreve culturas onde o indivíduo é visto como uma entidade autónoma e limitada que encontra significado na sua própria singularidade e procura expressar os seus atributos internos, sendo também encorajado a fazê-lo. Neste polo podem extrair-se dois valores do conceito geral de autonomia, (2) autonomia intelectual e (3) autonomia afetiva. Enquanto a autonomia intelectual consiste na ênfase cultural dada ao desejo individual de seguir independentemente as suas próprias ideias e direções intelectuais (curiosidade, criatividade), a autonomia afetiva dedica-se ao alcance de experiências afetivamente positivas (prazer, vida entusiasmante).

A segunda temática é procurada em todas as sociedades e constitui-se como a garantia de comportamento responsável para a preservação do funcionamento organizacional. Tal só se atinge se os indivíduos forem induzidos a considerar o bem-estar dos outros, coordenando-

se com eles e gerindo as interdependências sociais inevitáveis. Desta forma, a resolução de um dos polos passa pela utilização das diferenças de poder para garantir que as obrigações e as regras são cumpridas, por intermédio da socialização e sancionamento. Esta visão expressa o valor da (4) hierarquia que se foca na distribuição desigual de poder, papéis e recursos (poder social, autoridade, riqueza). Por sua vez, o polo que se opõe propõe a indução do reconhecimento do outro como ser moralmente idêntico com interesses sociais partilhados. Assim, os indivíduos são instigados a internalizarem a cooperação voluntária com os outros e a preocuparem-se com o bem-estar destes, resultando no valor do (5) igualitarismo que promove a igualdade, a justiça social e a honestidade.

Finalmente, a terceira temática da teoria de Schwartz (1999) diz respeito ao problema da relação da humanidade com o ambiente natural e social. A primeira solução consiste em dominar e mudar ativamente o mundo através do controlo e da sua exploração para o alcance de objetivos pessoais ou grupais evidenciando o valor do (6) domínio que pode refletir autoafirmação ativa (ambição, sucesso, competência). Uma resolução alternativa passa por aceitar o mundo tal como ele é e tentar ajustar-se a ele, sem querer mudá-lo ou explorá-lo. Neste caso, promove-se o valor da (7) harmonia que fomenta a unidade com a natureza e a proteção do ambiente.

Através desta explicitação, é perceptível que alguns polos estão interrelacionados, devido à sua congruência e assunções partilhadas. Ao enfatizar-se um dos polos estar-se-á assim a realçar outros que revelem compatibilidade e coerência com o primeiro.

Partindo de Schwartz (1999), Tamayo et al. (2000) propõem o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) esquematizando três dimensões bipolares: autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia. Os resultados da investigação demonstraram oposição total apenas na dimensão “hierarquia *versus* igualitarismo” uma vez que as suas metas são conflituosas. Relativamente às restantes dimensões, os polos de “autonomia *versus* conservadorismo” e “domínio *versus* harmonia” não são diretamente conflituosos nas organizações, podendo coexistir metas de autonomia (inovação, criatividade) e metas de conservadorismo (tradição, supervisão) assim como metas de domínio e harmonia. Utilizando o IVO é possível avaliar as crenças e valores fundamentais sobre “(...) o que é bom, correto e desejável numa organização” (Tamayo et al., 2000, p. 310), aferir os valores



reais bem como os valores desejados pelos colaboradores e identificar componentes da cultura organizacional, diferenciando organizações ou departamentos a partir de seis questões basilares:

“ (...) (1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia).” (Tamayo et al., 2000, p. 310).

Identicamente, com o intuito de diferenciar organizações, Cameron e Quinn (2006, pp. 33-45) distinguem quatro perfis culturais, cada um com características particulares. (i) A adhocracia é caracterizada por um espaço de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. Os indivíduos são incentivados a correr riscos por uma liderança eficaz (visionária, inovadora e orientada para o risco) e sentem-se parte da organização pelo compromisso partilhado no que diz respeito à experimentação e à inovação. Assim, a organização ambiciona o crescimento rápido e a aquisição de novos recursos para conceber produtos e serviços únicos e originais.

Por outro lado, (ii) a cultura clã expressa um espaço de trabalho amigável, onde a partilha é um valor comum. Os líderes são considerados figuras paternais e os colegas são vistos como família e, por isso, a organização é movida pela lealdade, tradição e compromisso. Ademais, o sucesso organizacional tem em conta o clima interno e a preocupação pelos outros, sendo que são fomentados os valores de trabalho em equipa, participação e consenso.

De outro modo, (iii) a cultura de hierarquia (ou burocrática) é caracterizada por um espaço de trabalho formalizado e estruturado, onde os procedimentos guiam as ações dos colaboradores. De forma a atingir os seus objetivos de longo prazo (estabilidade, previsibilidade e eficiência), os líderes eficazes apresentam atributos que refletem uma boa coordenação e organização, mantendo um funcionamento estável e contínuo.

Por fim, (iv) a cultura de mercado é orientada para os resultados e, conseqüentemente, para a competição entre colaboradores. Os líderes fomentam esta forma de estar, revelando-se exigentes e rigorosos. Assim, a organização guia-se pelo cumprimento de metas e objetivos

sempre com o intuito de aumentar a quota de mercado e a penetração neste, superando os seus competidores. Tendo em conta estes quatro perfis culturais, pode utilizar-se o OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para o diagnóstico da cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006; Gibson et al., 2012).

Em contrapartida, o OCP (Organizational Culture Profile), tipologia que também tem vindo a receber imenso destaque, representa a cultura através de sete valores distintos (Bauer & Erdogan, 2012); Robbins & Judge, 2013): (i) as culturas inovadoras são flexíveis, adaptáveis e caracterizadas por uma hierarquia *flat*; (ii) as culturas agressivas valorizam a competitividade e prosperam com a superação dos competidores, podendo falhar em campos como a responsabilidade social corporativa; (iii) as culturas orientadas para resultados enfatizam as conquistas, o alcance dos objetivos e a tomada de ação; (iv) as culturas estáveis são previsíveis, burocráticas e valorizam os procedimentos e regras, sempre com o intuito de obter a máxima eficiência; (v) as culturas orientadas para as pessoas estimam a justiça, a solidariedade e o respeito pelos indivíduos; (vi) as culturas orientadas para as equipas são colaborativas e incentivam a cooperação entre colaboradores; e, por último, (vii) as culturas orientadas para os detalhes são caracterizadas pela precisão em todos os processos, com o objetivo de se diferenciarem dos seus competidores. É de notar que os tipos de cultura supracitados não são mutuamente exclusivos. Estes representam características numa escala contínua e possibilitam a obtenção de uma imagem composta da cultura de uma organização. No entanto, os autores consideram importante acrescentar mais dois tipos de cultura: (viii) a cultura de serviço que destaca a elevada qualidade do serviço; e (ix) a cultura de segurança que, como a denominação indica, encara a segurança como uma norma significativa e essencial do espaço de trabalho (Bauer & Erdogan, 2012).

Sumariamente, pode dizer-se que as culturas organizacionais são geradas por uma variedade de fatores, incluindo os valores e as preferências dos fundadores, as exigências da indústria e os valores, assunções e objetivos criados inicialmente. Embora o gestor não possa criar ou orientar a cultura sozinho, com a implementação de práticas consistentes com os valores organizacionais e a utilização cautelosa de artefactos, pode gerar-se um impacto significativo na trajetória da cultura que será mantida pelos colaboradores, pela liderança, pelo sistema de recompensas, entre outros (Martin & Siehl, 1983; Bauer & Erdogan, 2012).

Assim, tal salienta o impacto do departamento de recursos humanos, que cresce à medida que o estudo da cultura organizacional se intensifica. Este pode ser visto como o principal guardião da cultura visto que “exerce funções estratégicas que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais” (De Freitas, 1991, p. 79). Enquanto gestor, é essencial saber que tipo de talento se procura e ir para além do descritivo de função. Por exemplo, se a organização em causa dá imenso valor aos resultados, o candidato escolhido deve prosperar e sentir-se motivado com alguma competição saudável (Buckingham & Coffman, 1999). Logo, esta relevância é perceptível no campo do recrutamento e seleção aquando da definição de perfis compatíveis com os valores organizacionais, como também no campo da formação e desenvolvimento através da partilha de histórias organizacionais, no campo das políticas remuneratórias ao premiarem a competência e a lealdade e, finalmente, no campo da comunicação interna pela definição, interpretação e difusão de mensagens apropriadas (De Freitas, 1991; Gibson et al., 2012).

A Gestão de Recursos Humanos representa assim um papel fulcral para a definição e manutenção da cultura organizacional e pode contribuir para uma cultura participativa e democrática se fomentar processos partilhados de tomada de decisão, oportunidades de diálogo, comunicação direta e transparente, e trabalho de equipa. É também perceptível que a qualidade dos serviços e produtos organizacionais influencia a qualidade de vida dos colaboradores (bons salários e benefícios, tarefas claras, liderança eficiente e democrática e *feedback* contínuo) e, por isso, a organização deve tê-la em consideração para que possa tirar o máximo partido do trabalho de qualidade que o colaborador tem para lhe oferecer pois um colaborador feliz produz mais e melhor (Chiavenato, 2001). Esta importância estende-se para além do acima supracitado, uma vez que os impactos da cultura organizacional no desempenho, compromisso e *engagement* são significativos e, conseqüentemente, essenciais para o sucesso organizacional (Sarangi & Srivastava, 2012).

Parece então óbvio que o estudo da cultura organizacional é crucial para um caminho organizacional bem-sucedido, contudo para uma melhor compreensão de todas as suas componentes deve-se também ter em conta as potenciais subculturas que emergem no seio organizacional.

Sendo a cultura organizacional uma realidade socialmente construída, não é possível captar uma única “fotografia” que a represente na totalidade. Esta serve propósitos integrativos para

a organização mas pode também expressar conflitos entre os membros devido às múltiplas “fotografias” possíveis e à necessidade de diferenciação entre estes (Martin & Siehl, 1983). Logo, os gestores não devem ter em conta apenas os valores organizacionais mais genéricos e devem esforçar-se por entender os valores que movem outras forças dentro da organização (Bauer & Erdogan, 2012). No entanto, esta visão apenas está alinhada com o pressuposto Y da teoria do comportamento organizacional de McGregor, uma vez que o pressuposto X defende que existe apenas uma cultura organizacional e que esta é definida do topo para a base – já tendo sido refutada inúmeras vezes (De Freitas, 1991).

Para melhor compreensão, é preciso distinguir os conceitos de cultura organizacional dominante (ou oficial) e subculturas organizacionais. A cultura dominante exprime, através dos artefactos, os valores base que a maioria dos membros da organização detém, constituindo assim a sua personalidade distinta (Martin & Siehl, 1983; Robbins & Judge, 2013) e refere-se a afirmações formais acerca da missão organizacional, padrões de conduta e estrutura formal, coincidindo geralmente com o que a sociedade também reconhece da organização (Jermier et al., 1991).

Em contrapartida, as subculturas emergem em membros de grupos que, ao longo do tempo, vão interpretando conjuntamente comportamentos e resultados, criando convergência de valores entre eles (Leidner & Kayworth, 2006). Estes grupos de colaboradores são interpretações de elementos formais e desafiam, modificam ou até substituem a cultura dominante e (artefactos, valores,...) as respetivas práticas que daí resultam. Para perceber de que modo é que estas se formam é preciso ter em conta as características pessoais dos indivíduos, as suas experiências pessoais e profissionais, e as histórias sociais que os acompanham (Jermier et al., 1991), sendo que a pertença de um indivíduo a uma subcultura não é estanque e pode não ser constante (Palthe & Kossek, 2003). Assim, emergem diferentes tipos de subculturas que derivam do grau de partilha com a cultura dominante (Gibson et al., 2012).

De acordo com Martin e Siehl (1983), uma subcultura de valorização emerge num grupo onde os valores da cultura dominante são sentidos e vividos de uma forma mais fervorosa e intensa que no resto da organização. Por outro lado, numa subcultura ortogonal, os membros aceitam os valores da cultura dominante e, simultaneamente, adotam outros valores particulares não conflituosos com os primeiros, identificando-se com ambos. Por fim, o

terceiro tipo de subcultura é denominado de contracultura e expressa um desafio para os valores base da cultura dominante da organização na medida em que estes são contraditórios e basilares para ambos. O desafio resultante da emergência de uma contracultura ocorre, tipicamente, numa organização fortemente centralizada que a dado ponto permitiu uma descentralização significativa de autoridade e que, assim, possibilitou a exploração de uma fronteira de estrutura.

Contudo, contrariamente ao que seria esperado, uma contracultura pode ser útil para a cultura dominante ao articular as bases de distinção entre comportamento apropriado e desapropriado e ao fornecer um refúgio seguro para o desenvolvimento de ideias inovadoras. Todavia, para que a contracultura sobreviva é crucial que os seus membros saibam calibrar a sua atuação e atitudes de modo a testar os limites da cultura dominante sem a transpor (Martin & Siehl, 1983).

Por outro lado, é também pertinente considerar outro conjunto de subculturas que divergem quanto à orientação principal (Palthe & Kossek, 2003). As subculturas centradas nos colaboradores são caracterizadas pela criação de capital humano, exibindo um forte sentimento de compromisso e lealdade, fomentando a flexibilidade das tarefas e o envolvimento dos colaboradores. As subculturas centradas nas profissões objetivam a aquisição de capital humano e incentivam a atuação pelos padrões estabelecidos, sendo tendencialmente bastante formais e estruturadas. O terceiro tipo de subcultura centra-se nas tarefas e preocupa-se primariamente com o alcance de objetivos e resultados, supervisionando e controlando de perto os colaboradores. Finalmente, as subculturas centradas na inovação pretendem criar alianças entre os colaboradores, fomentando práticas colaborativas onde os níveis de controlo são baixos e os de criatividade elevados. Desta forma, é possível perspetivar as semelhanças entre estas subculturas e os tipos de culturas enunciados por Cameron e Quinn (2006), correspondendo ordenadamente à cultura clã, de hierarquia, de mercado e adhocracia, divergindo apenas quanto à dimensão dos grupos.

Adicionalmente, de forma a garantir o bom funcionamento organizacional, Schein (2010, pp. 57-67) afirma que é crítico que a liderança assegure o alinhamento entre as subculturas e os objetivos organizacionais e que, para tal, é necessário que esta conheça o desenvolvimento de três subculturas genéricas: (i) a subcultura das operações está presente num grupo que sente que é chave para o sucesso organizacional e que apenas se poderá

alcançar os objetivos através da colaboração entre os seus membros; (ii) a subcultura da engenharia (ou *design*) é constituída por indivíduos que conhecem e implementam a tecnologia base (e não só) do negócio e que são movidos pela ideia da precisão e harmonia das máquinas sem intervenção humana; e, por fim, (iii) a subcultura executiva que compreende os gestores de topo e as respetivas preocupações com o crescimento e saúde financeira dos negócios. É perceptível que a subcultura da engenharia e esta última partilham a visão de que os colaboradores são apenas meios para chegar aos fins pretendidos – eficiência e produtividade. Conflitos outrora adjudicados a questões de burocracia ou personalidade, poderão ser agora entendidos como conflitos entre subculturas, sendo necessário assegurar o alinhamento destas.

Os grupos profissionais, particularmente o papel profissional e as responsabilidades percebidas, os níveis hierárquicos, as estruturas de autoridade, a partilha de tarefas e missão, a área de formação académica e, em última análise, o tipo de indústria podem influenciar a formação de subculturas que, por sua vez, influenciam a cultura organizacional (Howard-Grenville, 2006; Schein, 2010). Assim, é necessário tê-las em conta e/ou controlá-las para que os gestores possam moderar a cultura do modo pretendido (Sackmann, 1992), consciencializando-se que existe variedade cultural dentro da organização que gerem. Esta variedade cultural deve ser aceite e explorada pois ainda que a primeira reação possa ser negativa, o gestor não deve tentar reprimi-la, deve sim propor-se a compreender o mapa subcultural existente na organização (Hofstede, 1998). No que toca à resolução de um problema, cada subcultura terá as suas categorias de interpretação e respetivas estratégias de atuação que podem, ou não, coincidir com aquelas defendidas pela organização e/ou outras subculturas. No entanto, se as subculturas de uma organização não detiverem o mesmo nível de poder, predominará a cultura dominante. É assim crucial que as políticas de Recursos Humanos acautelem a variedade cultural e, por exemplo, os seus potenciais benefícios para a inovação (Howard-Grenville, 2006; Palthe & Kossek, 2003).

Para além disso, é ainda de notar que as subculturas e respetivos hábitos, rotinas e normas são capazes de influenciar a organização através da permissão, transformação ou limitação da implementação das políticas e estratégias de Recursos Humanos. Assim, as subculturas devem ser controladas para que seja possível traduzir a estratégia em práticas reais de

Recursos Humanos, não comprometendo o desempenho e sucesso organizacional (Palthe & Kossek, 2003).

Ainda assim é de realçar que se as organizações fossem compostas apenas por numerosas subculturas, a cultura organizacional enquanto variável não deteria muito poder visto que é o significado partilhado característico das culturas dominantes que faz destas uma força determinante para a orientação e modelação de comportamentos (Robbins & Judge, 2013).

## **2. Modelos de avaliação da cultura organizacional**

A cultura organizacional é um conceito multidimensional e multifacetado pelo que medi-lo enquanto variável não será um processo óbvio e simples. A literatura apresenta tanto abordagens qualitativas como quantitativas. As primeiras recaem sobretudo sobre observações participantes, entrevistas estruturadas, análise documental, *focus groups* e etnografias que proporcionam descrições ricas e contextuais mas que são morosas e não permitem comparações. Contrariamente, no âmbito da abordagem quantitativa, os questionários são económicos e possibilitam comparações, todavia o investigador deve ter acesso ao contexto cultural para deter algum conhecimento *a priori* e, assim, construir um questionário relevante e pertinente para a organização em causa (Sackmann, 1991).

A escolha da metodologia qualitativa para o estudo da cultura organizacional exhibe, geralmente, duas grandes justificações. Em primeiro lugar, esta permite alcançar aspetos considerados inacessíveis devido à sua profundidade ou inconsciência, como é o caso dos pressupostos básicos. Adicionalmente, os autores referem também o carácter único que cada cultura detém e a impossibilidade que o autor enfrenta em desvendá-la através de medidas ou questões construídas *a priori* (Xenikou & Furnham, 1996). Todavia, a inexequibilidade relativa a comparações entre organizações, departamentos e subculturas e a morosidade de aplicação representam uma desvantagem considerável para o estudo da cultura organizacional (Cooke & Rousseau, 1988).

Ora, em contrapartida, a metodologia quantitativa permite a estimação de fenómenos derivados de ideais (como crenças e perceções) e a medição de fenómenos materiais, otimizando a descrição das formas culturais. Deste modo, os instrumentos quantitativos podem ser relevantes em todos os estudos da cultura organizacional com exceção daqueles

que definam cultura apenas como o conjunto de motivos subconscientes e conhecimentos ocultos e que necessitem de um instrumento metodológico que opere em mais profundidade (Jermier et al., 1991). Assim sendo, através da utilização de um questionário elaborado especificamente para medir a cultura organizacional, é possível comparar organizações bem como realizar estudos longitudinais em cada uma delas (Sirikrai, 2006), seguindo-se a descrição de alguns destes.

Uma vez que as definições de cultura organizacional vão sobrevoando entre valores e comportamentos, o artigo de Xenikou e Furnham (1996) foca-se na explicação de quatro questionários distintos, sendo os primeiros dois resultantes da primeira visão (valores) e os últimos baseados em definições que contemplam os comportamentos enquanto manifestação base da cultura organizacional. O OBQ (Organizational Beliefs Questionnaire) engloba dez subescalas de avaliação compostas por (1) “o trabalho deve ser divertido”, (2) “ser o melhor”, (3) “inovação”, (4) “atenção ao detalhe”, (5) “valorização das pessoas”, (6) “qualidade”, (7) “comunicação”, (8) “orientação para o crescimento/lucro”, (9) gestão *hands-on*” e (10) “filosofia partilhada” (Sashkin, 1984 apud Sirikrai, 2006, p. 42).

Ainda com os valores culturais enquanto objeto de estudo, o CCS (Corporate Culture Survey) estuda a cultura organizacional através dos valores, dos heróis/heroínas, dos rituais e das redes, permitindo apenas a medição de uma componente – os artefactos (Glaser, 1983 apud Sirikrai, 2006, pp. 42-43).

Sob outra perspectiva, o OCI (Organizational Culture Inventory) é construído enquanto sistema de diagnóstico multinível que se dedica à medição de perceções individuais no que toca a doze estilos de pensamento. Estes remetem para normas comportamentais (1) humanísticas, (2) de afiliação, (3) de concretização, (4) de atualização própria, (5) de aprovação, (6) convencionais, (7) de dependência, (8) de evitação, (9) opositoras, (10) de poder, (11) competitivas e (12) perfeccionistas. Assim, as quatro primeiras normas remetem para um estilo construtivo, seguido do estilo passivo constituído pelas normas enumeradas de 5 a 8 e, por último, o estilo agressivo composto pelas restantes (Schein, 2010). Desta forma, o OCI é constituído por 120 itens divididos pelos 12 estilos e avaliados por intermédio de uma escala de 1 a 5, onde o 5 remete para um comportamento aceite na organização (Cooke & Rousseau, 1988; Xenikou & Furnham, 1996).



Por fim, o CGS (Culture Gap Survey) também se foca na medição das normas comportamentais, contudo utiliza subescalas diferentes que analisam o suporte a tarefas, a inovação de tarefas, as relações sociais e a liberdade pessoal (Xenikou & Furnham, 1996; Sirikrai, 2006).

De outra forma, baseado no modelo proposto por Cameron e Quinn (2006), van Muijen et al. (1999) propõem o Focus Questionnaire composto por 75 questões, 40 itens descritivos e 35 itens relacionados com características de valores. Os respondentes são convidados a responder numa escala de seis pontos (desde “muito” a “nada”) o quanto tal afirmação corresponde à organização. Para além disso, avaliam a regularidade de ocorrência de certos eventos (desde “sempre” a “nunca”) bem como a veracidade de tal evento para os demais colegas (desde “ninguém” a “toda a gente”). Ademais, o questionário pode ser traduzido em diferentes línguas, mantendo a sua fiabilidade.

Como já referido anteriormente, o questionário relativo ao IVO é construído a partir dos pressupostos teóricos já aludidos que se centram em três dimensões bipolares: autonomia (individualismo) versus conservadorismo (coletivismo), hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia. Aqui o colaborador é alvo de 30 itens afirmativos e convidado a assinalar o quão praticado é cada valor na organização onde trabalha e também o quão importante seria para si que esse valor fosse praticado, numa escala de 0 (“nada importante”) a 6 (“extremamente importante”). Estes itens variam quanto ao alinhamento com cada um dos seis valores e contemplam declarações como “Capacidade de inovar na organização” e “Clima de relacionamento amistoso entre os empregados” (Tamayo et al., 2000).

Posteriormente, é concebido o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) apoiado na teoria de Schwartz (1999) e também utilizado para a avaliação dos valores que orientam o quotidiano organizacional mas este baseado na estrutura dos valores pessoais transpostos para o ambiente organizacional (ver tabela 1) e composto por oito fatores: autonomia, conformidade, bem-estar, realização, tradição, preocupação com a coletividade, domínio e prestígio (Tamayo, 2005). Assim, o IPVO é composto por 48 itens distribuídos pelos oito fatores enunciados variando de 4 a 8 o número de afirmações a caracterizar cada um deles. Contudo, este instrumento apresenta apenas uma escala de resposta verbal que depois é codificada de 0 a 5 pelo investigador. Exemplificando, os valores são avaliados através de afirmações como “Esta organização valoriza empregados curiosos” (autonomia),

“Esta organização acredita que as regras são importantes” (conformidade), “Nesta organização, os empregados são premiados” (bem-estar), “Esta organização valoriza a competência” (realização), “Esta organização preserva os costumes antigos” (tradição), “Esta organização acredita no valor da honestidade” (preocupação com a coletividade), “Esta organização acha importante ser competitiva” (domínio), e por fim, “Esta organização influencia outras organizações” (prestígio) (Oliveira & Tamayo, 2004, pp. 135-136).

Tabela 1 – Metas dos valores organizacionais e correspondência com os valores pessoais

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Correspondência com os valores pessoais</b>	<b>Metas dos valores organizacionais</b>
<u>Autonomia</u>	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
<u>Bem-estar</u>	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
<u>Realização</u>	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
<u>Domínio</u>	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
<u>Prestígio</u>	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos e oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
<u>Tradição</u>	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
<u>Conformidade</u>	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito às normas da organização.
<u>Preocupação com a coletividade</u>	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

Fonte: Tamayo (2005, pp. 202-203)

Finalmente, Reigle (2001), por sua vez, reconhece a necessidade de contemplar a velocidade do meio tecnológico de hoje e para isso estabelece o OCA (Organizational Culture Assessment) para medir a cultura organizacional. Este instrumento considera cinco

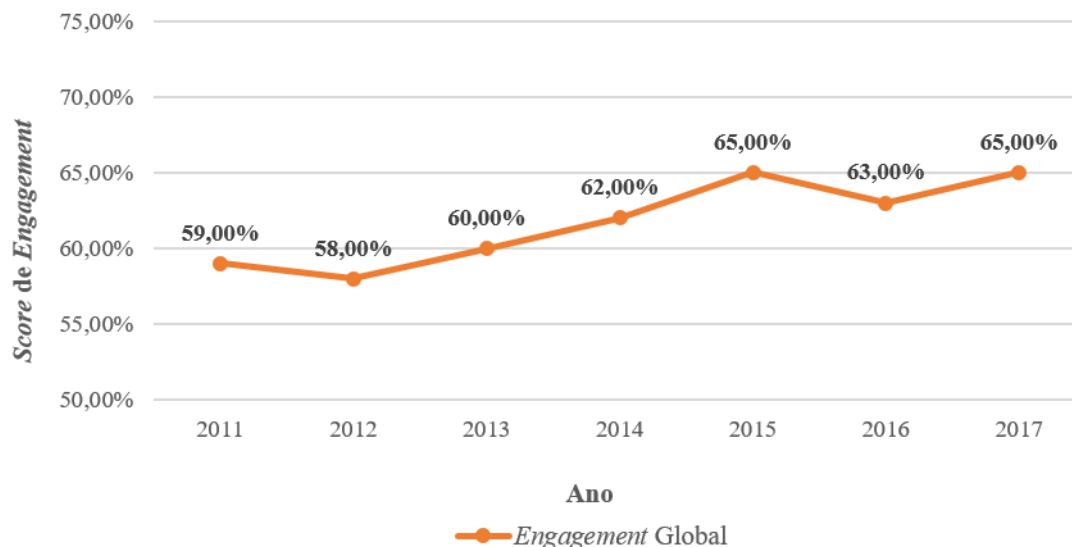
elementos da cultura (linguagem, artefactos e símbolos, padrões de comportamento, valores expostos e, crenças e pressupostos básicos) e abrange 45 questões divididas pelos cinco elementos, apresentando uma escala de resposta de Likert com quatro categorias desde “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Assim, o *score* final será a média das respostas dos inquiridos.

Em síntese, note-se que em ambas as metodologias são encontrados desafios comuns como a falta de conhecimento para a construção de questões bem como a interpretação errada destas por parte dos inquiridos, a falta de honestidade das respostas, a falta de profundidade e representatividade das respostas obtidas e os impactos que podem surgir resultantes da realização de uma entrevista ou questionário (Schein, 2010). Assim, quando a investigação o permite e ambiciona, é possível utilizar a metodologia qualitativa para fins exploratórios seguida de instrumentos quantitativos para a obtenção de dados primários para que o investigador detenha algum conhecimento *a priori* (Tucker et al., 1990; Jermier et al., 1991; Xenikou & Furnham, 1996; Sirikrai, 2006).

### **3. O impacto da cultura organizacional no *engagement* dos colaboradores**

Atualmente, num contexto em constante mudança, as organizações procuram obter uma vantagem competitiva e, para isso, têm vindo a atribuir maior importância a variáveis como o *engagement* dos colaboradores. Tal, deve-se ao facto de um colaborador *engaged* permanecer mais tempo na organização e, por isso, ser capaz de satisfazer as necessidades do cliente de forma mais eficaz pois já o conhece melhor (Rama Devi, 2009). Assim, é positivo perceber que, globalmente, os níveis de *engagement* atingiram novos patamares em 2017, alcançando uma percentagem bastante satisfatória de 65% de colaboradores *engaged* num estudo que recolheu 8 milhões de respostas de 1000 organizações distribuídas por mais de 60 indústrias. No continente europeu, foi observada uma subida de dois pontos percentuais, situando-se em 60% nesse ano e sugerindo uma evolução positiva ao longo dos últimos anos como perspectivado no seguinte gráfico 1 (Aon, 2018). Será então pertinente analisar o que a literatura sustenta sobre este conceito.

Gráfico 1 – Tendência do *engagement* global



Fonte: Aon (2018, p. 1)

Na literatura, o *engagement* tem vindo a ser definido como um constructo único e distintivo que engloba componentes cognitivas, emocionais e comportamentais associadas ao desempenho individual e, conseqüentemente, ao empenho no desempenho organizacional (Saks, 2006). Em contrapartida, no mundo dos negócios, o mesmo conceito é definido pelo conjunto de três conceitos já existentes: a satisfação no trabalho, o compromisso para com a organização e o comportamento extra-papel (Schaufeli, 2013). Assim, o conceito de *engagement* distingue-se de compromisso organizacional pois é um estado afetivo-cognitivo mais profundo e persistente, não tendo nenhum objeto, evento ou indivíduo como alvo particular. Para além disso, o *engagement* é antecedente da satisfação no trabalho, ao contrário do compromisso organizacional que se constitui enquanto conseqüente desta (McBain, 2007). O *engagement* pode então ser caracterizado como um estado mental que resulta num esforço discricionário que o indivíduo realiza para ir além da descrição funcional do seu trabalho (Schaufeli et al., 2002; Seijts & Crim, 2006; Schaufeli, 2013).

Para melhor compreensão do conceito de *engagement*, Buckingham e Coffman (1999) descrevem-no utilizando a metáfora da montanha. Os autores declaram que para o colaborador se sentir totalmente *engaged* é necessário subir a montanha primeiro, caminhando por um “trilho” muitas vezes difícil. Contudo, no topo da montanha, o

colaborador conhece e desempenha exemplarmente as suas funções, exibindo comportamentos extra-papel.

A conceptualização deste conceito foi alvo de diferentes abordagens ao longo dos anos, sendo que alguns autores o descrevem basilamente e outros o dividem em duas conceções distintas – o *engagement* para com o trabalho e o *engagement* para com a organização. Desta forma, ao longo deste capítulo, o *engagement* será perspetivado de forma geral, sendo que se particularizará quando o autor assim proceda, ainda que as associações se tornem óbvias nas suas respetivas definições.

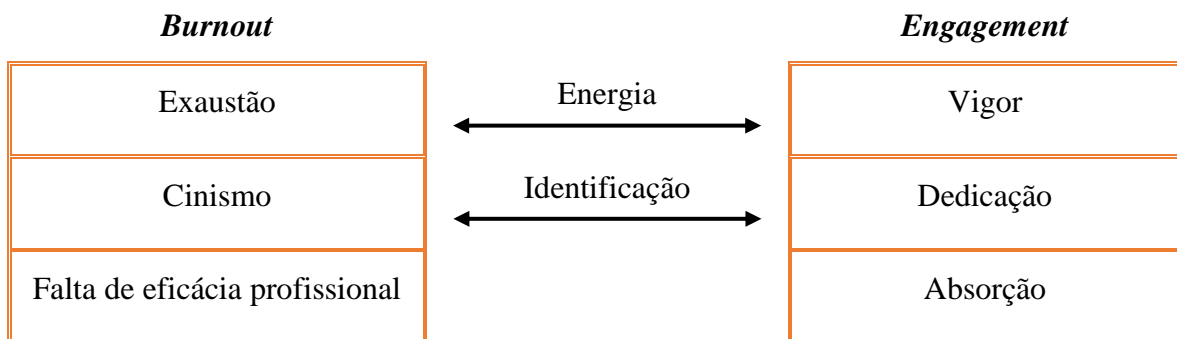
Robinson et al. (2004, p. 9) utilizam a definição facultada pelo Institute for Employment Studies e conceptualizam *engagement* como “a atitude positiva do colaborador para com a organização e respetivos valores”. Acrescentam ainda que um colaborador *engaged* está ciente do contexto do negócio e trabalha em cooperação com os seus colegas para melhorar o desempenho organizacional. Todavia, é de realçar a relação recíproca que a organização detém com os colaboradores, cabendo-lhe a cultivação, manutenção e desenvolvimento do *engagement*, o que explica as consequentes relações de qualidade que muitas vezes são estabelecidas entre o colaborador e o líder (Saks, 2006).

De modo adicional, os colaboradores que estão totalmente *engaged* mostram-se atraídos, inspirados e fascinados pelo seu trabalho, querendo sempre fazer mais e dedicando-se a uma função que adoram (Rutledge, 2005). Assim, estes acreditam que podem fazer a diferença na organização devido à confiança depositada no conhecimento, competências e capacidades destes e dos outros (Seijts & Crim, 2006). Por outro lado, Baumruk (2006) resume o comportamento dos colaboradores *engaged* em três atitudes elementares. Acima de tudo, estes colaboradores defendem a organização e referenciam-na a potenciais clientes e colaboradores, e detêm uma vontade forte e intrínseca de continuar na organização, independentemente de ofertas apetecíveis de terceiros. Por fim, aplicam o seu tempo extra e esforçam-se pelo sucesso da organização exibindo, mais uma vez, comportamentos extra-papel.

Colaboradores *engaged* demonstram maiores níveis de energia e autoeficácia, o que fará com que os mesmos desenvolvam uma atitude positiva e um nível de atividade que permitirá a criação do seu próprio *feedback* positivo, no que diz respeito à apreciação, ao

reconhecimento e ao sucesso (Bakker et al., 2008). Ainda assim, é preciso destacar que os colaboradores *engaged* não são viciados no trabalho (*workaholism*) pois são capazes de apreciar o que o resto do mundo tem para lhes oferecer – para eles, trabalhar é divertido (Bakker & Demerouti, 2008). Consequentemente, Schaufeli (2013) distingue *engagement* de *workaholism* – as duas formas de se “trabalhar no duro” – e *engagement* de *burnout*, acrescentando que *engagement* e *burnout* não são apenas conceitos distintos como contrários (ver figura 2), uma vez que os colaboradores *engaged* encaram as exigências do trabalho como desafios e por isso não entram no estado de esgotamento (Bakker et al., 2008).

Figura 2 – A relação entre *burnout* e *engagement*



Fonte: Schaufeli e Salanova (2007, p. 141)

Essencialmente, o *engagement* é “um estado mental positivo, satisfatório e relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli et al., 2002, p. 74). O vigor manifesta-se pelos elevados níveis de energia e resiliência mental que o colaborador apresenta no desempenho das suas funções, pela disponibilidade demonstrada em investir o seu tempo e esforço no trabalho e pela persistência revelada aquando de dificuldades. A segunda dimensão é denominada de dedicação e é caracterizada pela perceção de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio sentida pelo colaborador. A dedicação traduz-se num envolvimento mais profundo que a mera identificação e refere-se a um estado cognitivo mas também afetivo. Finalmente, a absorção diz respeito a um elevado estado de concentração no trabalho e manifesta-se numa experiência ótima caracterizada pela atenção minuciosa, por uma mente clara, pelo unísono entre o corpo e a mente, pela concentração sem esforço e pelo gozo intrínseco. Decorre assim a escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale) para a medição do *engagement* no mundo profissional, como analisado no ponto seguinte deste capítulo (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, 2003; Schaufeli, 2013).

À semelhança desta perspectiva, Kahn (1990) e May et al. (2004) referem que o *engagement* detém dimensões cognitivas, emocionais e físicas, o que vai ao encontro das três dimensões supracitadas (absorção, dedicação e vigor, respetivamente) e que, por isso, pode também ser alvo da escala de UWES para a avaliação do *engagement* numa organização.

Saks (2006) faz a distinção dos dois tipos de *engagement* já referidos – o *engagement* para com o trabalho e o *engagement* para com a organização – e analisa os diferentes antecedentes e consequências de cada um. Relativamente aos primeiros, é observável que os colaboradores que percecionam um maior apoio organizacional responderão com melhores níveis de *engagement* para com o seu trabalho e organização. Adicionalmente, aqueles que estão satisfeitos com as características do trabalho responderão com melhores níveis de *engagement* para com o trabalho e, por último, os colaboradores que percecionam mais justiça processual tendem a responder com melhores níveis de *engagement* para com a organização. Por outro lado, no que diz respeito às consequências destes dois constructos, ambos estão relacionados com as atitudes, intenções e comportamentos dos colaboradores, logo manifestar-se-ão na satisfação do trabalho, no compromisso organizacional, na intenção de *turnover* e no comportamento de cidadania organizacional.

Assim, é possível verificar que as diferentes definições dos vários autores descritos podem ser resumidas em quatro componentes fundamentais do *engagement*: a sua relação (i) com o desempenho da função; (ii) com os recursos do trabalho; (iii) com o trabalho e a organização em causa; e, por último, (iv) a sua natureza positiva em termos do bem-estar do colaborador (Schaufeli, 2013), sendo agora relevante perceber como pode então ser fomentado.

Segundo Schaufeli e Salanova (2007), o *engagement* pode ser estimulado através de três tipos de impulsionadores. O primeiro é denominado por recursos do trabalho. Estes referem-se aos aspetos físicos, sociais e organizacionais do trabalho que podem: (i) ser funcionais no atingir dos objetivos organizacionais; (ii) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados a este; e (iii) estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal. Schaufeli e Bakker (2004) estabelecem assim uma relação positiva entre três recursos do trabalho (*feedback* do desempenho, apoio social e *coaching* de supervisão) e *engagement* para com o trabalho, no que toca ao vigor, dedicação e absorção. O segundo tipo de impulsionador diz respeito ao relevo dos recursos do trabalho e Hobfoll (2002) argumenta que o ganho de recursos adquire a sua saliência no contexto da

perda de recursos, o que sugere que os recursos do trabalho se tornam mais relevantes e ganham o seu potencial motivacional quando os colaboradores são confrontados com altas exigências do trabalho, pois os recursos podem ajudar a atingir os seus objetivos. Por último, os recursos pessoais são autoavaliações positivas que estão acoplados à resiliência e referem-se à percepção que os indivíduos têm acerca da sua capacidade para controlar e afetar com sucesso o seu ambiente e a organização (Hobfoll et al., 2003).

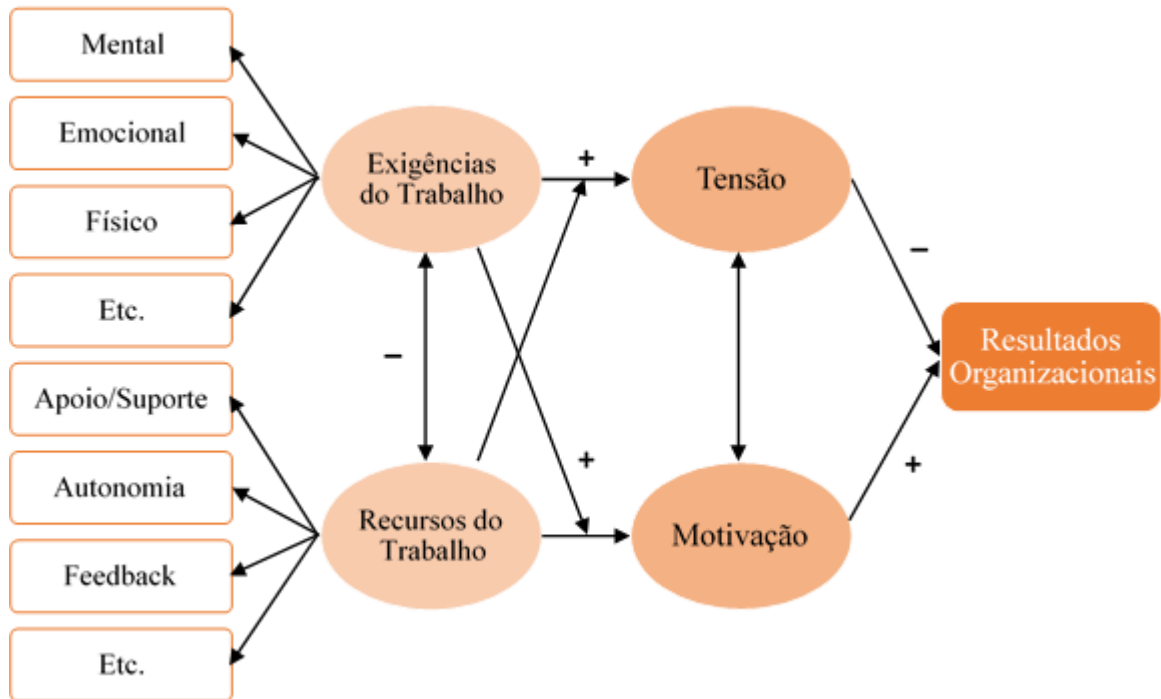
O modelo JD-R (Job Demands-Resources) surge assim para explicar os mecanismos psicológicos subjacentes ao *engagement* (ver figura 3) e, através deste, Bakker e Demerouti (2008) e Bakker et al. (2008) pretendem mostrar que o *engagement* é previsto pelos recursos do trabalho e está relacionado com os recursos pessoais uma vez que ambos reduzem o impacto das exigências do trabalho, incitam o alcance de objetivos e estimulam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Tal irá conduzir a um desempenho superior devido a emoções positivas, como a felicidade e o entusiasmo, à melhoria da saúde psicológica e física, à criação própria de recursos pessoais e à transferência do *engagement* para os restantes colaboradores. Por outro lado, a segunda premissa deste modelo relaciona os recursos e exigências do trabalho com a motivação e a tensão, destacando que estes desempenham um papel significativo no seu desenvolvimento. Posteriormente, a tensão e a motivação irão reduzir e melhorar os resultados organizacionais, respetivamente. Desta forma, o modelo JD-R é de natureza motivacional pois os recursos do trabalho detêm potencial motivacional e conduzem a níveis de *engagement* superiores, bem como a baixo cinismo e a desempenho de excelência, particularmente quando as exigências do trabalho são elevadas.

Os líderes detêm bastante responsabilidade neste processo e podem assim focar-se em algumas áreas *core* de forma a aumentar o *engagement* dos colaboradores, utilizando ferramentas como o *coaching* para demonstrar apoio a nível profissional, nomeadamente, no que diz respeito a oportunidades de carreira que surjam, reconhecendo os seus maiores feitos e premiando o alcance de objetivos (Baumruk, 2006). No entanto, é ainda de realçar que existem muitas outras variáveis que podem influenciar o *engagement*, como a posição hierárquica que o colaborador desempenha (quanto mais elevada, maior a tendência para níveis superiores de *engagement*), a frequência e adequação de um sistema de avaliação de desempenho (a existência deste pode aumentar os níveis de *engagement*) e a antiguidade do



colaborador na organização, que muitas vezes é inversamente proporcional ao *engagement* deste, podendo ser revertível a partir dos 20 anos de permanência na organização (Robinson et al., 2004; Attridge, 2009).

Figura 3 – Modelo JD-R



Fonte: Bakker e Demerouti (2007, p. 313)

Deste modo, como já referido, o controlo e conhecimento do *engagement* por parte dos gestores é bastante importante pois quando os colaboradores demonstram níveis baixos ou até nulos, é provável que se mostrem também desmotivados e pouco comprometidos. Desta forma, este controlo pode ser obtido através da mediação de outras variáveis como o significado do trabalho e a segurança psicológica que este oferece. Se o colaborador sente que os seus objetivos laborais refletem ideais e padrões pessoais (significado do trabalho) e que pode desempenhar a sua função e arriscar sem recear consequências negativas (segurança psicológica) então poderá desenvolver níveis superiores de *engagement* (May et al., 2004; McBain, 2007).

Numa investigação realizada por Buckingham e Coffman (1999), os autores encontraram evidências empíricas de que o *engagement* está relacionado com variáveis como a

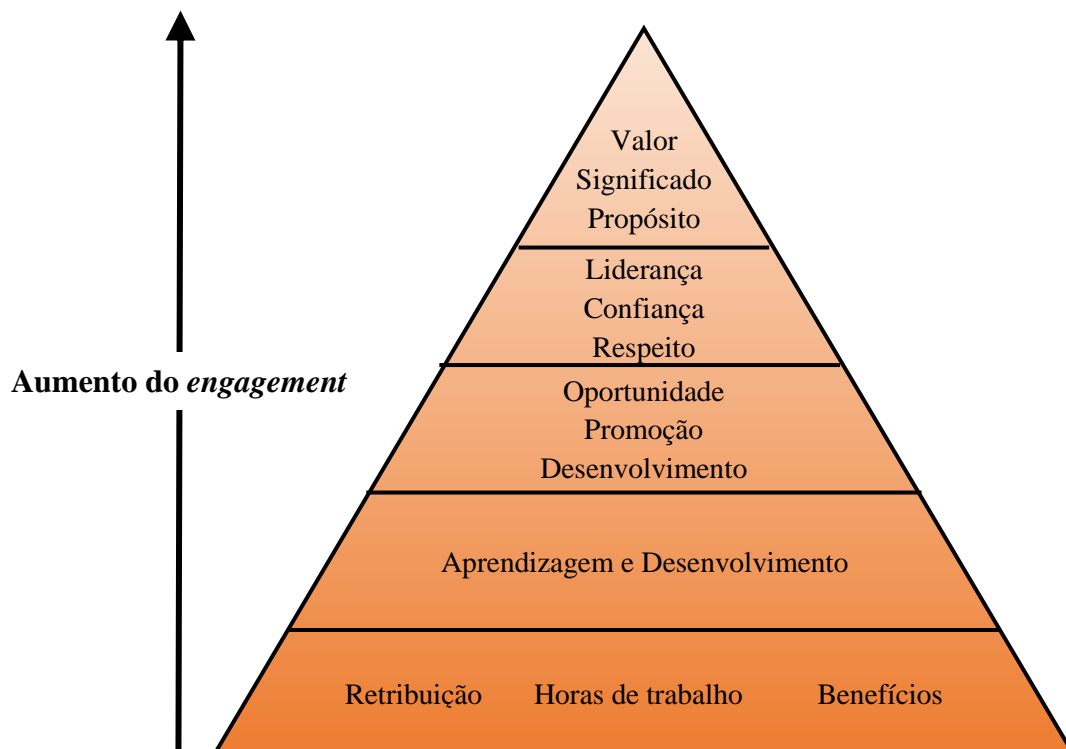
rentabilidade, os níveis de retenção e a satisfação do cliente, o que fornece pistas aos gestores sobre como agir e atuar aquando da necessidade de aumentá-las. Para além disso, os colaboradores que se sentem recuperados após o tempo de lazer exibem comportamentos mais pró-ativos e maiores níveis de *engagement*, bem como aqueles que dispõem de um horário de trabalho flexível (Sonnentag, 2003; Baumruk, 2006).

Assim, é perceptível que a maioria dos impulsionadores do *engagement* não são financeiros, possibilitando um investimento não monetário por parte da organização numa liderança comprometida em aumentar o *engagement* dos colaboradores. Apesar de serem essenciais no posicionamento do mercado, os benefícios económicos não proporcionarão, só por si, elevados níveis de *engagement* (Markos & Sridevi, 2010).

Para melhor compreensão deste tópico, o relatório de Penna (2007) propõe uma hierarquia de necessidades que devem ser satisfeitas à medida que cada patamar é ultrapassado – à semelhança do raciocínio presente na pirâmide de necessidades de Maslow (1970). Um colaborador permanece mais tempo na organização se a retribuição for satisfatória contudo não por muito tempo pois é preciso que algo sustente estas práticas. Seguidamente, passa-se então para o patamar referente às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem oferecidas, seguido das oportunidades de promoção dentro da organização. Após as necessidades da base da pirâmide estarem satisfeitas, os colaboradores olharão para a liderança de que são alvo e se os sentimentos de respeito e confiança reinam na cultura organizacional. Por fim, e consequentemente, o maior impacto nos níveis de *engagement* dos colaboradores resultará do alinhamento do significado e valores do seu trabalho bem como da sua finalidade (ver figura 4).

Num estudo recente, o relatório proveniente da Aon (2018) também distingue um conjunto de áreas de foco que impactaram de forma mais significativa o *engagement* dos colaboradores em 2017, sendo elas o “reconhecimento e prémios”, a “liderança sénior” e as “oportunidades de carreira”, por ordem decrescente de impacto. Apesar do primeiro lugar ser ocupado pela área “reconhecimento e prémios”, o relatório destaca que o fator-chave desta dimensão foi a importância atribuída ao reconhecimento das contribuições dos colaboradores em meio organizacional e só depois a retribuição justa, indo de encontro ao já referido.

Figura 4 – Hierarquia do *engagement*



Fonte: Penna (2007, p. 22)

Outro estudo destaca que os indivíduos que têm uma percepção positiva das práticas de Recursos Humanos na sua organização tendem a estar mais *engaged* com o seu trabalho, o que faz com que a gestão eficaz destas seja crucial para aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores. Assim sendo, os gestores devem concentrar-se, primeiramente, em aumentar o nível de *engagement* do indivíduo e, seguidamente, implementar um ambiente de apoio organizacional. O *engagement* dos colaboradores pode servir também para mediar a relação entre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o comportamento dos colaboradores, pois este é composto por elementos cognitivos, emocionais e físicos (Alfes et al., 2013), o que sobrepõe a perspetiva de Saks (2006). Para além disso, é possível também afirmar que “a implementação de boas práticas de GRH está associada à demonstração de atitudes e comportamentos positivos dos trabalhadores que, inevitavelmente, incluem um melhor nível de *engagement*” (Lino, 2016, p. 26).

Desta forma, se a organização potenciar o *engagement* dos seus trabalhadores, estes responderão com atitudes e comportamentos positivos com vista à retribuição dos recursos e da valorização pessoal que receberam por parte da organização. Estes efeitos serão

vantajosos para o bem-estar dos colaboradores e indispensáveis para o sucesso da organização (Robinson et al., 2004; Lino, 2016). Ademais, foi provado que colaboradores *engaged* podem comunicar e transmitir o seu entusiasmo, energia e imersão no trabalho, transferindo o seu *engagement* para os colegas e, por isso, deve fomentar-se esta partilha de forma a promover este estado mental positivo e coletivo no trabalho (Huhtala et al., 2015).

Sonntag (2003) realça ainda que o *engagement* contém uma dimensão intraindividual que pode variar de dia para dia, o que faz com que os gestores não se tenham de preocupar apenas com os níveis interindividuais dos colaboradores, mas também com cada pessoa individualmente e as suas respetivas variações. Para isso, necessitam de adaptar e adequar as práticas de gestão à organização e colaboradores em causa, tendo em consideração as diferenças de papéis, gerações, necessidades e expectativas (Robinson et al., 2004; McBain, 2007).

Seijts e Crim (2006) debruçam-se sobre esse aspeto, resumindo alguns procedimentos e ideais que podem ser implementados pelos líderes com o intuito de estimular o *engagement*. Em primeiro lugar, os líderes devem sobrepôr a valorização dos colaboradores a qualquer outro *mindset*, mostrando-lhes que o seu trabalho é relevante para a organização e garantindo *feedback* contínuo e construtivo através do reconhecimento das mais-valias e da correção das falhas. Os líderes devem também assegurar que a comunicação praticada é aberta e transparente, esclarecendo as suas expectativas e promovendo linhas de ação éticas que permitirão o desenvolvimento de uma relação de confiança entre ambos. Por fim, os líderes devem depositar essa confiança nos colaboradores, proporcionando-lhes autonomia e novas oportunidades desafiantes.

Com o mesmo intuito, Markos e Sridevi (2010) acrescentam que tanto as políticas de recrutamento como as de retenção de talento precisam de estar direcionadas para o *engagement* dos colaboradores, orientando-os ao longo da sua vida profissional. O líder deve também garantir que os colaboradores detêm todos os recursos necessários ao exercício da sua função, bem como formação adequada e pertinente. Ademais, ressalva-se o impacto significativo que os supervisores diretos detêm sobre os níveis de *engagement* através da criação de um “microambiente” onde a comunicação, o *feedback* e o reconhecimento são elementos-chave (McBain, 2007).

No entanto, é de notar que as estratégias enunciadas vão de encontro às definições de *engagement* que incluem a manifestação do comportamento enquanto variável. O dilema decorrente da conceptualização do *engagement* surge quando se tem de decidir se este é “apenas” uma experiência (estado psicológico/mental) e detém uma relevância reduzida ou se é definido de forma mais abrangente, incluindo as manifestações de comportamentos, detendo uma relevância elevada mas perdendo os atributos de um constructo único ao confundir-se com conceitos como a satisfação no trabalho ou o comportamento extra-papel. Schaufeli (2013) debate este dilema e sugere que se deve considerar o *engagement* como um estado psicológico conjuntamente com a sua expressão comportamental, sem que esta faça parte da sua definição basilar. Desta forma, a singularidade do conceito é preservada e a sua praticidade é garantida.

Apesar das diversas vantagens estratégicas e organizacionais que o *engagement* pode proporcionar, deve também realçar-se as barreiras que podem emergir quando os colaboradores estão *over-engaged*, entre os quais a resistência à mudança e à diversidade (Parent & Lovelace, 2018). Para além disso, o indivíduo pode experienciar desequilíbrio na relação trabalho/família, o que provocará *stress* e incapacidade em distinguir a identidade organizacional da individual. Os líderes devem assim, perspetivar o *engagement* enquanto uma das principais prioridades organizacionais mas sempre incluída num contexto estratégico, e não, como um fim *per se* (McBain, 2007). Ao tomarem conhecimento dos níveis presentes na organização, devem lutar por eliminar as razões que trabalham contra o *engagement* e adotar estratégias comportamentais que o impulsionem e facilitem. Ainda que o *engagement* seja medido a nível individual, fica assim evidente que fatores organizacionais, como a cultura, irão influenciar os níveis de *engagement* dos colaboradores pelo que é crucial que esta contribua para o fortalecimento do *engagement* (Naidoo & Martins, 2014). Para isso é essencial que as organizações e os líderes tomem conhecimento dos valores organizacionais que fortalecem ou limitam o *engagement* para que possam incitar aqueles que conduzem aos objetivos organizacionais (Barbars, 2015).

Ora, Buckingham e Coffman (1999) referem que o *engagement* será influenciado pela forma como os líderes e gestores tratam os colaboradores – a cultura organizacional – a dois níveis: (i) o colaborador cria e aplica a sua energia (*engagement*) na função que detém em resultado da forma como é tratado (cultura organizacional); e (ii) a cultura organizacional canaliza

essa energia para a criação de vantagem competitiva, direcionando-a para os objetivos organizacionais (Macey et al., 2009).

A influência da cultura organizacional no *engagement* dos colaboradores pode ser explicada através da teoria apresentada por Cropanzano e Mitchell (2005) – SET (Social Exchange Theory). A teoria baseia-se no princípio de que, ao longo do tempo, as relações evoluem para compromentimentos mútuos, leais e de confiança, e explica que o comportamento social é o resultado de um processo de troca entre indivíduos. Assim, quando os colaboradores percebem uma cultura organizacional que lhes permite ter uma boa relação com os outros membros da organização e que lhes providencia apoio/suporte e poder, os colaboradores tenderão a responder com compromisso total (Brenyah & Obuobisa-Darko, 2017). Deste modo, é possível perceber que o *engagement* é o resultado de uma interação recíproca entre os colaboradores e a organização. Ademais, a cultura organizacional deve potencializar sentimentos de segurança psicológica aos seus colaboradores, sendo esta incitadora do *engagement* (Suharti & Suliyanto, 2012).

Para além dos impulsionadores do *engagement* já referidos, McBain (2007) divide-os em três áreas de impacto: (i) a organização, (ii) as práticas de gestão e liderança, e (iii) a vida profissional. O autor começa por destacar (i) a cultura organizacional como variável fundamental para o incentivo do *engagement* e sublinha que esta deve ser gerida conforme os respetivos grupos e subculturas presentes na organização. Contudo, valores organizacionais como a justiça e a confiança são chave para a criação de *engagement* e permitirão que os colaboradores se lembrem uns aos outros destes, mantendo uma cultura que fomenta o *engagement*. Por outro lado, no que concerne (ii) às práticas de gestão e liderança, o comprometimento e liderança do supervisor, bem como a comunicação praticada serão elementos fulcrais para a estimulação do *engagement* e, por fim, (iii) a vida organizacional impactará os níveis de *engagement* consoante a realidade vivida no que diz respeito ao reconhecimento, ao apoio, à clareza das expectativas, à flexibilidade e ao ambiente percebido.

Numa investigação que teve como objeto de estudo os bancos indianos privados, Sarangi e Srivastava (2012) concluíram que a cultura organizacional é uma variável significativamente preditora do *engagement* dos colaboradores nas três dimensões de Schaufeli et al. (2002) – vigor, dedicação e absorção. Os autores sugerem assim que, aquando da necessidade do

aumento dos níveis de *engagement* dos colaboradores, as organizações, particularmente os bancos, devem focar-se em fortalecer as variadas dimensões da cultura organizacional identificadas por van den Berg e Wilderom (2004) – (i) a autonomia, (ii) a orientação externa, (iii) a coordenação interdepartamental, (iv) a orientação dos recursos humanos e, (v) a orientação para a melhoria. (i) A autonomia diz respeito ao grau de decisão que os colaboradores detêm e, por isso, está relacionada com a execução das tarefas. (ii) A orientação externa está presente devido à influência que exerce sobre o funcionamento interno. (iii) As barreiras de comunicação intergrupais podem ser muito prejudiciais para o desempenho organizacional, sendo essencial uma coordenação interdepartamental eficiente. A (iv) orientação dos recursos humanos é autoexplicativa uma vez que é reconhecido na literatura que os conteúdos relacionados com os recursos humanos são parte integrante da cultura organizacional e, por último, (v) a orientação para a melhoria é incluída devido à importância que detêm em processos de inovação que conduzem a melhores resultados organizacionais.

Por outro lado, Naidoo e Martins (2014), com base nas dimensões da cultura organizacional estipuladas por Martins e Coetzee (2007), afirmam que todas estas têm algum tipo de influência no *engagement* dos colaboradores e Barbars (2016) acrescenta as dimensões da inovação e da orientação para o desempenho enquanto fomentadoras do vigor, dedicação e absorção (ver tabela 2). Contudo, os autores destacam o impacto significativo que a liderança, as metas e objetivos, os processos de gestão e a estabilidade detêm sobre o *engagement*, sendo que apenas estes preveem o vigor.

Tabela 2 – Quadro-resumo das principais dimensões das práticas organizacionais que influenciam a cultura organizacional

<b>Martins e Coetzee (2007)</b>	<b>Naidoo e Martins (2014)</b>	<b>Foco e propósito</b>
<u>Política e estratégia</u>	Estratégia e gestão da mudança	Determinam a compreensão dos colaboradores quanto à visão, missão e valores da organização e como tal se traduz nas metas e objetivos organizacionais.
	Metas e objetivos	
	Envolvente interna e externa	Determina o grau de foco em clientes internos e externos e também as perceções dos colaboradores quanto ao envolvimento com a sociedade.
<u>Processos de gestão</u>	Meios para o alcance dos objetivos	Determinam a forma como a estrutura e suporte organizacionais contribuem para a eficácia e desempenho organizacional (Barbars, 2016).
	Processos de gestão	Exemplos: Gestão de Recursos Humanos, processos de tomada de decisão, processos de comunicação e processos de inovação (Barbars, 2016),
<u>Pessoas</u>	Necessidades e objetivos dos colaboradores	Focam-se nas perceções de integração dos objetivos e necessidades dos colaboradores com os da organização.
<u>Liderança</u>	Liderança	Foca-se nas áreas que fortalecem a liderança e nas respetivas perceções dos colaboradores.

Fonte: Adaptado de Martins e Coetzee (2007, p. 21), Naidoo e Martins (2014, p. 435) e Barbars (2016, p. 89)



Para além disso, Lockwood (2007) salienta a importância da comunicação e como o departamento de Recursos Humanos é fundamental para alavancar todas as práticas e princípios supracitados. Para a autora, as organizações devem providenciar três fatores aos colaboradores: (i) a conexão, (ii) a contribuição e a (iii) credibilidade. Estando estes alcançados, a cultura organizacional poderá conduzir a resultados relevantes e difíceis de obter de outra forma. A importância do departamento de Recursos Humanos é também destacado por van den Berg e Wilderom (2004) que através das cinco dimensões da cultura organizacional enunciadas, demonstram que a “orientação para os recursos humanos” é fundamental para a definição da cultura organizacional.

Da mesma forma, Barbars (2015) refere que a influência da cultura organizacional no *engagement* pode ser atentada através de alguns valores organizacionais, como é o caso daqueles que estão orientados para o respeito pelos direitos individuais, para a responsabilidade social ou para o suporte/apoio organizacional. Se a cultura organizacional se mostrar positiva (ambiente positivo, relações interpessoais positivas, inclusão do *input* do colaborador na tomada de decisão,...), as suas características poderão conduzir a níveis superiores de *engagement* devido às particularidades que daí emanam (Parent & Lovelace, 2018). Contrariamente, valores de competitividade e de altas expectativas de desempenho podem mostrar valores inversos ou simplesmente não mostrar qualquer correlação com os níveis de *engagement* dos colaboradores, dependendo da organização em causa (Barbars, 2016).

A cultura organizacional deve assim funcionar como impulsionadora do *engagement* através da prevalência de atitudes que fomentem a confiança. Para isso, os líderes devem atentar ao modo como a organização valoriza o seu capital humano, representar o comportamento modelo que desejam obter e promover, e difundir o tratamento justo. Tal pode ser alcançado através de mecanismos próprios para o suporte do *engagement*, como a implementação de uma estrutura *flat* e conseqüente *empowerment*, a adoção de sistemas e procedimentos que vão ao encontro dos resultados desejados pela organização e a promoção da partilha de histórias que sustentem os rituais e valores organizacionais e que realcem os sucessos organizacionais (Macey et al., 2009). Esta partilha de histórias permitirá a manutenção dos níveis de *engagement* dos colaboradores e servirá de apresentação e batismo para os novos

colaboradores de forma a incluí-los logo desde o início na cultura da organização (Markos & Sridevi, 2010).

Assim, é possível perceber que percepções positivas relativas à cultura organizacional por parte dos colaboradores conduzirão a níveis superiores de *engagement* e, conseqüentemente, a comportamentos próprios. Se estes sentirem que os líderes confiam neles e que têm o seu apoio, e que as práticas de gestão incorporam de alguma forma as suas necessidades, objetivos e valores, a organização conseguirá fomentar e manter os níveis de *engagement*. Deste modo, a organização deve ter todas estas medidas em conta aquando da definição e disseminação da cultura organizacional (Naidoo & Martins, 2014; Brenyah & Obuobisa-Darko, 2017; Sievert & Scholz, 2017).

Embora seja algo difícil de obter e manter, o *engagement* dos colaboradores constitui, como evidenciado, um elemento fundamental ao desempenho e conseqüente sucesso organizacional pelo que é importante saber como medi-lo de forma adequada (Seijts & Crim, 2006; Parry & Solidoro, 2013).

#### **4. Modelos de avaliação do *engagement* dos colaboradores**

A par da evolução do conceito de *engagement*, também os modelos para o medir e avaliar tomaram várias direções e abordagens. Um dos primeiros modelos foi sugerido por Buckingham e Coffman (1999) que, alinhados com a metáfora da montanha já citada, criaram um conjunto de 12 questões divididas pelos diferentes patamares desta “subida”. As questões estão expostas na seguinte tabela 3 que apresenta também a sua divisão por foco e patamar.

Tabela 3 – Fases do *engagement* e respectivas questões medidoras deste

<b>Base da montanha: “O que ganho?”</b>	
(1)	Eu sei o que se espera de mim no trabalho?
(2)	Eu detenho os materiais e equipamento necessários para o exercício correto da minha função?
<b>Patamar 1: “O que dou?”</b>	
(3)	Tenho a oportunidade de dar o meu melhor no trabalho todos os dias?
(4)	Nos últimos sete dias reconheceram ou elogiaram o meu bom trabalho?
(5)	O meu supervisor, ou alguém no trabalho, parece importar-se comigo enquanto pessoa?
(6)	Existe alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento?
<b>Patamar 2: “Pertença aqui?”</b>	
(7)	No trabalho, as minhas opiniões importam?
(8)	A missão/propósito da minha organização faz com que eu sinta que o meu trabalho é importante?
(9)	Os meus colegas estão comprometidos a fazer um bom trabalho?
(10)	Tenho um(a) melhor amigo(a) no trabalho?
<b>Patamar 3: “Como podemos evoluir?”</b>	
(11)	Nos últimos seis meses alguém falou comigo acerca do meu progresso?
(12)	No último ano tive oportunidades de aprender e crescer no trabalho?

Fonte: Adaptado de Buckingham e Coffman (1999, pp. 43-45)

Aquando do começo de um novo trabalho, as necessidades do colaborador são bastante básicas sendo que a base da montanha pode ser medida através de perguntas que pretendem perceber se as expectativas da organização são claras para o colaborador. Após a resposta positiva às questões 1 e 2, o colaborador começa a preocupar-se com a sua contribuição individual e as percepções dos demais, utilizando-se as respostas às questões 3-6 para medir o *engagement* neste primeiro patamar. Estas questões pretendem não só medir se o colaborador sente que está a fazer um bom trabalho (questão 3) como também se se sente valorizado no mesmo (questão 4). Para além disso, é também importante perceber se o colaborador se sente valorizado enquanto pessoa (questão 5) e se acredita que a organização está preparada para investir no seu desenvolvimento (questão 6). Como observável, todas estas questões estão relacionadas com a autoestima e detêm bastante importância pois só

com respostas positivas a todas elas será possível que o colaborador intervenha em processos grupais e de inovação. Seguidamente, o segundo patamar foca-se no ajustamento entre o colaborador e a organização, isto é, se este sente que os seus valores “encaixam” e fazem sentido naquela organização específica (questões 7-10). Finalmente, o estado mais avançado de *engagement* é alcançado com a resposta positiva às questões 11 e 12 que se concentra na possibilidade de crescimento e inovação do colaborador e da organização (Buckingham & Coffman, 1999).

É de notar que se o colaborador responde positivamente aos patamares 2 e 3 mas não o faz nos restantes, a situação em que se encontra é bastante precária e perigosa uma vez que à superfície tudo parece bem mas no fundo o colaborador está *disengaged*, o que se traduzirá em produtividade inferior e, em última análise, em *turnover* (Buckingham & Coffman, 1999).

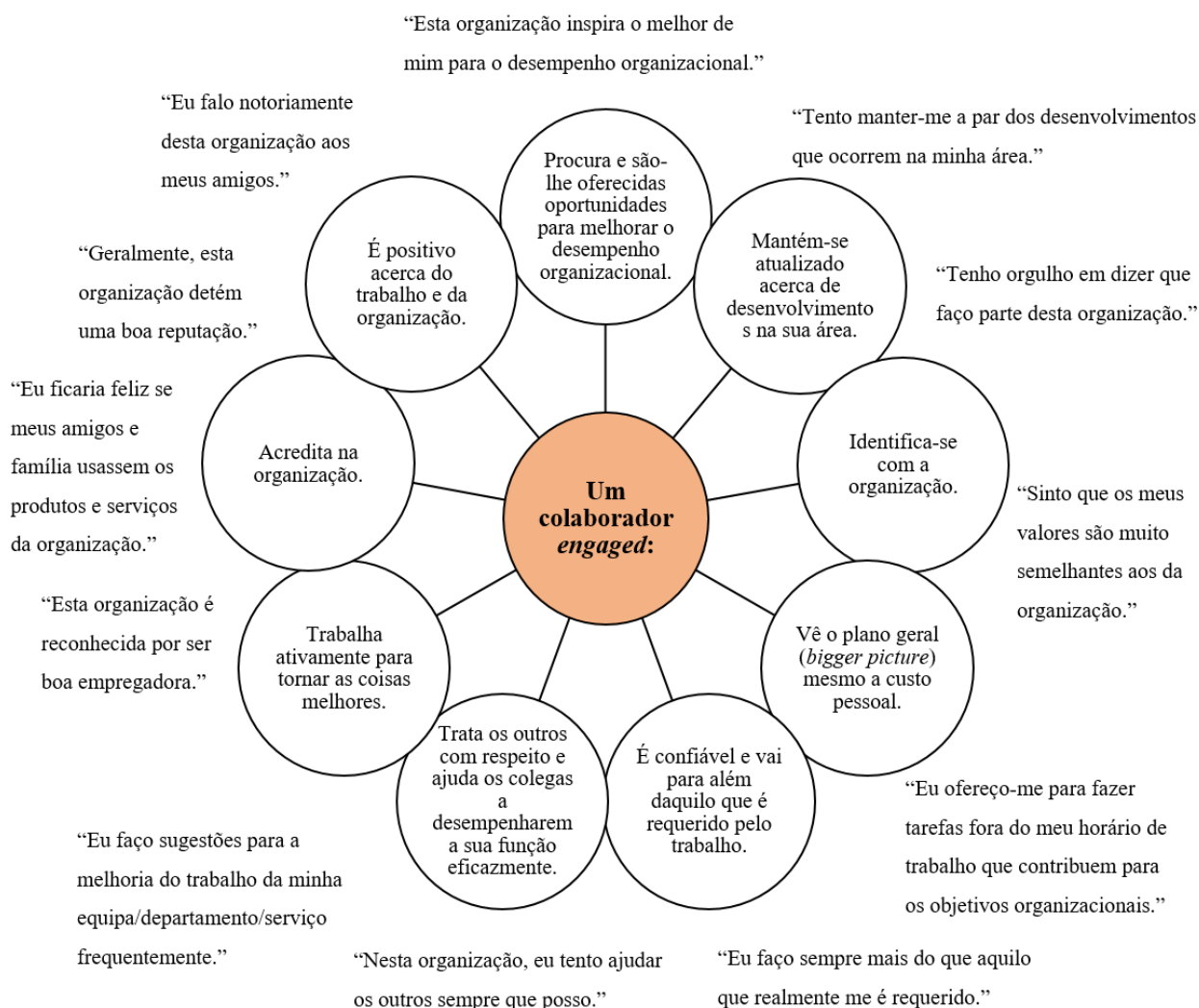
Da mesma forma, Thackray (2001) apresenta o modelo de questionário Gallup Q12 que contém as mesmas doze questões apresentadas por Buckingham e Coffman (1999), no entanto este não as perspetiva através da metáfora da montanha. Para o autor, este questionário tem como base doze expectativas que, quando satisfeitas, alicerçam o estado de *engagement* e permite a comparação de *scores* quanto às intenções de *turnover*, ao crescimento de vendas, ao aumento da produtividade, à lealdade do cliente, entre outros. Assim, Thackray (2001) e Lockwood (2007) distinguem os diferentes níveis de *engagement* e os comportamentos que advêm de cada um deles. Colaboradores ativamente *engaged* e *engaged* trabalham com paixão, sentem uma conexão profunda com a organização e transpiram inovação, orientando-a para o futuro. Colaboradores *not engaged* são como sonâmbulos ao longo do dia de trabalho que apenas despendem do seu tempo para realizar tarefas, não empregando energia ou paixão. Por fim, colaboradores ativamente *disengaged* estão insatisfeitos com o seu trabalho e não poupam esforços para que toda a gente o saiba através de má conduta e de atitudes prejudiciais para a organização e para os seus colegas.

A investigação protagonizada pela empresa BlessingWhite (2013) sugere ainda outra perspetiva no que diz respeito aos níveis de *engagement*, enunciando cinco: (i) os colaboradores *engaged*, que têm uma contribuição e satisfação elevada; (ii) os colaboradores quase *engaged*, que têm uma contribuição e satisfação média; (iii) os colaboradores em lua de mel e os *hamsters*, que têm uma satisfação elevada e uma contribuição baixa; (iv) os

colaboradores exaustos, que contribuem muito mas não estão satisfeitos; e (v) os colaboradores *disengaged*, que não contribuem para a organização e não estão satisfeitos com o trabalho.

Por outro lado, o modelo de medição do *engagement* contruído por Robinson et al. (2004) centra-se em doze afirmações acopladas ao estado de *engagement*, juntamente com informação biográfica, departamental e demográfica. Neste modelo, as afirmações correspondem a diferentes características relacionadas com o *engagement* (ver figura 5), o que facilita bastante a compreensão das perceções e dos comportamentos demonstrados pelos colaboradores. Ademais, este modelo já prevê a relação recíproca necessária entre o colaborador e a organização para o desenvolvimento e manutenção de níveis satisfatórios.

Figura 5 – Características de um colaborador *engaged* e respetivas afirmações



Fonte: Adaptado de Robinson et al. (2004, p. 15)

Ainda que este indicador possa ser utilizado para obter um único *score* do nível de *engagement* numa organização, a sua mais-valia é a capacidade que este detém para comparar os valores obtidos entre diferentes grupos e para rastrear a sua progressão. Para além do mais, pode também utilizar-se para relacionar os níveis de *engagement* com as características biográficas, departamentais e demográficas, como já referido (Robinson et al., 2004).

Adicionalmente, os autores propõem uma alternativa condensada, reconhecendo que, muitas vezes, os questionários não podem acolher todas as doze afirmações e que ao reduzir a quantidade, os colaboradores sentem-se mais encorajados a responder e, geralmente, respondem com mais vontade. Assim, quando a organização entender que não se deve incluir doze afirmações, os autores sugerem apenas as seguintes (Robinson et al., 2004, p. 16):

- (1) “Eu falo notoriamente desta organização aos meus amigos.”
- (2) “Eu ficaria feliz se meus amigos e família usassem os produtos e serviços da organização.”
- (3) “Esta organização inspira o melhor de mim para o desempenho organizacional.”
- (4) “Nesta organização, eu tento ajudar os outros sempre que posso.”
- (5) “Eu ofereço-me para fazer tarefas fora do meu horário de trabalho que contribuem para os objetivos organizacionais.”

Estas cinco afirmações poderão, de forma abreviada, evidenciar os níveis de *engagement* presentes na organização através dos fatores avaliados em cada uma delas: (1) implica uma atitude positiva e orgulho para com a organização; (2) sugere uma crença forte na organização e respetivos produtos e/ou serviços; (3) indica que o colaborador sente que pode realizar bem as suas tarefas porque a organização cumpre as suas responsabilidades no que diz respeito à relação recíproca estabelecida entre ambos; (4) demonstra uma vontade de comportar-se de maneira altruísta e ser um bom colega de equipa; e (5) ilustra a compreensão que o colaborador tem do plano geral e a vontade de ir para além do que lhe é solicitado (Robinson et al., 2004).

Embora existam várias abordagens teóricas desenvolvidas para explicar os mecanismos psicológicos subjacentes ao *engagement*, o modelo JD-R foi o que mostrou mais evidências empíricas, até agora (Schaufeli, 2013). Este tem como base o supramencionado no que diz respeito ao potencial motivacional que os recursos do trabalho e pessoais detêm e como estes podem influenciar os níveis de *engagement* dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2007). Este modelo teve como base a definição de *engagement* de Schaufeli et al. (2002, p. 74) que refere que o *engagement* é “um estado mental positivo, satisfatório e relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção”.

Assim, é construída a escala UWES (Utrecht Work *Engagement* Scale) de forma a operacionalizar o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) que, através de 17 afirmações, pretende avaliar cada um dos três aspetos constitutivos do *engagement* através de uma escala de 7 pontos que variam quanto ao nível concordância (Schaufeli & Bakker, 2003). Os autores propõem uma versão em português para estudantes, no entanto, é apresentada uma versão atualizada que adapta os itens à realidade profissional, como exposto na seguinte tabela 4 (Teles et al., 2017). Schaufeli e Bakker (2003) propõem ainda uma versão encurtada desta escala para fazer face a problemas relativos à dimensão do questionário, abreviando-o a 9 questões, sendo elas as número 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 14. Assim, os colaboradores que respondam positivamente às questões avaliadoras do vigor irão demonstrar elevados níveis de energia, entusiasmo e resistência. Ademais, os que classifiquem positivamente os itens referentes à dedicação responderão com muito orgulho pois perspetivam o seu trabalho como detentor de significado, desafiante e inspirador. Por fim, altos níveis de absorção demonstrarão uma imersão feliz no trabalho por parte do colaborador e dificuldades em separar a vida profissional da pessoal, de uma forma positiva (Schaufeli & Salanova, 2007).

Tabela 4 – Versão completa da escala UWES

<b>Aspetos avaliados</b>	<b>Afirmações correspondentes</b>
<u>Vigor</u>	(1) No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
<u>Dedicação</u>	(2) Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.
<u>Absorção</u>	(3) O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.
<u>Vigor</u>	(4) No meu trabalho sinto-me com força e energia.
<u>Dedicação</u>	(5) Estou entusiasmado com o meu trabalho.
<u>Absorção</u>	(6) Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha “volta”.
<u>Dedicação</u>	(7) O meu trabalho inspira-me.
<u>Vigor</u>	(8) Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
<u>Absorção</u>	(9) Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
<u>Dedicação</u>	(10) Estou orgulhoso do que faço neste trabalho.
<u>Absorção</u>	(11) Estou imerso no meu trabalho.
<u>Vigor</u>	(12) Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos.
<u>Dedicação</u>	(13) O meu trabalho é desafiante para mim.
<u>Absorção</u>	(14) “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.
<u>Vigor</u>	(15) Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.
<u>Absorção</u>	(16) É-me difícil desligar do meu trabalho.
<u>Vigor</u>	(17) No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.

Fonte: Adaptado de Schaufeli e Bakker (2003, pp. 5-6, 58) e Teles et al. (2017, p. 12)

Tendo em vista outra perspetiva, Rich et al. (2010) referem que alguns modelos utilizados para medir o *engagement* são alvo de críticas devido ao facto de não respeitarem na íntegra a definição de Kahn (1990) e as respetivas dimensões físicas, cognitivas e emocionais do *engagement*. Assim, os autores propõem um modelo que vai ao encontro, de forma mais precisa, da conceptualização de Kahn (1990), utilizando e adaptando escalas e itens já desenvolvidos por outros autores e compilando-os. Para tal, desenvolveram 18 afirmações e uma escala de concordância de 5 pontos, variando desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, como descrito na seguinte tabela 5. Os autores mencionam também que os diferentes modelos devem ser utilizados conforme os critérios de interesse procurados e que os resultados obtidos poderão divergir quanto ao impacto verificado no desempenho



organizacional, na medida em que as relações entre as variáveis diferem entre si, como já verificado.

Tabela 5 – Itens avaliadores distribuídos por três dimensões do *engagement*

Itens avaliados	Afirmações correspondentes
<u>Engagement físico</u>	(1) Trabalho intensamente no meu trabalho.
	(2) Eu exerço esforço total no meu trabalho.
	(3) Eu dedico muita energia ao meu trabalho.
	(4) Eu dou o meu melhor em termos de desempenho no trabalho.
	(5) Eu esforço-me ao máximo para completar as minhas tarefas.
	(6) Eu emprego muita energia no meu trabalho.
<u>Engagement emocional</u>	(7) Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	(8) Sinto-me enérgico no meu trabalho.
	(9) Estou interessado no meu trabalho.
	(10) Estou orgulhoso do meu trabalho.
	(11) Sinto-me bem em relação ao meu trabalho.
	(12) Estou empolgado com o meu trabalho.
<u>Engagement cognitivo</u>	(13) No trabalho, estou focado no meu trabalho.
	(14) No trabalho, presto muita atenção ao meu trabalho.
	(15) No trabalho, concentro muita atenção no meu trabalho.
	(16) No trabalho, estou absorvido pelo meu trabalho.
	(17) No trabalho, concentro-me no meu trabalho.
	(18) No trabalho, dedico muita atenção ao meu trabalho.

Fonte: Rich et al. (2010, p. 634)

Em síntese, os principais temas utilizados pelas organizações para a medição do *engagement* são (i) o orgulho na organização; (ii) a satisfação para com a organização; (iii) a satisfação para com o trabalho; (iv) a existência de oportunidades para ter um bom desempenho em tarefas/ambientes desafiantes; (v) o reconhecimento e *feedback* positivo relativos à contribuição individual; (vi) o apoio pessoal do supervisor; (vii) o esforço para além do mínimo; (viii) a compreensão da ligação entre a missão organizacional e o trabalho individual; (ix) a perspetiva de crescimento futuro com a organização; e (x) a intenção de permanecer na organização (Vance, 2006, p. 6). Desta forma, constata-se que medir e avaliar

o *engagement* é uma estratégia eficaz para a melhoria da produtividade e para o alcance dos objetivos organizacionais visto que permite que a organização rastreie o progresso ou retrocesso dos seus níveis.

## Capítulo II – A Comunicação Interna e a sua influência na Cultura e *Engagement* nas organizações

### 1. O papel da comunicação interna nas organizações

A comunicação é essencial para o indivíduo, para o grupo e para a organização na medida em que estes existem através da sua partilha de significados pois, só assim, se torna possível a transmissão de informação e ideias. Todavia, a comunicação transpõe essa transmissão, focando-se também na compreensão do significado (Robbins & Judge, 2013). Desta forma, o processo da comunicação inicia-se com a codificação de um pensamento por parte do emissor que, posteriormente, é traduzido numa mensagem e enviada ao recetor através de um determinado canal de comunicação. Aquando da receção da mensagem, o recetor descodifica-a, compreende-a e oferece *feedback*, se a comunicação for bem-sucedida (Gibson et al., 2012; Robbins & Judge, 2013).

Particularmente no campo organizacional, à medida que os níveis de multiculturalidade e de amplitude geracional aumentam, é essencial que as organizações se debrucem sobre as matérias da comunicação interna (uma das dimensões da comunicação organizacional), de modo a se adotarem as práticas e estratégias adequadas à comunicação com os seus colaboradores, tendo também em vista a articulação e colaboração entre departamentos e funções (Argenti, 1996; Ruão, 1999; Bharadwaj, 2014). De acordo com Dolphin (2005), a coesão interna de uma organização conduz ao sucesso organizacional, tornando-se assim fundamental estudar a comunicação interna e os seus impactos em variáveis de destaque como o desempenho organizacional, a satisfação no trabalho, a eficiência organizacional e a estabilidade organizacional (Varey & White, 2000; Bharadwaj, 2014; Borca & Baesu, 2014).

A literatura é composta por inúmeras definições do conceito de comunicação interna organizacional. Esta é definida como “relações internas” (Cutlip et al., 2006, p. 9), “relações públicas internas” (Kennan & Hazleton, 2005, p. 312) e “comunicações internas integradas” (Kalla, 2005, p. 304). A comunicação interna, tal como a designação indica, não se foca no público externo à organização, mas sim, no discurso que ocorre internamente no seio organizacional (Reinsch Jr., 1996).

A comunicação interna organizacional é definida como a interação social que decorre das mensagens proferidas entre os elementos de uma organização (Dolphin, 2005), “procurando compatibilizar os interesses dos mesmos, contribuindo assim para a construção das identidades dos indivíduos e das organizações” (Gomes, 2011, p. 220). Esta é compreendida como a gestão estratégica de interações e relações entre *stakeholders* de uma organização – qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais (Freeman, 1984) – através de uma série de dimensões inter-relacionadas de comunicação interna, incluindo, a linha interna de comunicação do gestor, a de entre pares de uma equipa, a de entre pares de um projeto e a corporativa (Welch & Jackson, 2007; Borca & Baesu, 2014). É assim crucial que todos os membros da organização encarem a comunicação interna como sua responsabilidade (Ruão, 1999).

Ao perspetivar a comunicação interna de uma forma estratégica, mas também integrada, é possível constatar-la enquanto fenómeno multidisciplinar e multinível que necessita de ser parte integrante das competências de cada membro da organização. Deve assim ter como objetivos a partilha da estratégia, da missão, da visão e dos valores organizacionais de forma a informar e integrar os colaboradores através da partilha de conhecimento, deixando-os motivados e satisfeitos. Desta forma, a comunicação interna poderá gerar e inspirar valor junto dos colaboradores, criando confiança e motivação num ambiente onde a clareza e a transparência são pontos-chave. Para alcançar tais valores, é essencial que os diretores dos departamentos de comunicação sejam parte integrante dos processos de comunicação interna ocorridos dentro da organização, mostrando-se disponíveis e interessados nas ações desenvolvidas e ocupando um papel significativo na definição destas, assegurando a sua pertinência e relevância em comparação com o *output* dos outros departamentos (Wright, 1995; Kalla, 2005).

Esta partilha deve ser fomentada conjuntamente com a utilização do pronome “nós” na comunicação interna, de forma a transmitir-se a mensagem de que os objetivos são comuns aos colaboradores e à organização. Apesar de ser uma mudança subtil no discurso, pode ser usada como uma estratégia de identificação poderosa que, posteriormente, será inquestionável e que levará a percepções por parte dos colaboradores de uma relação mais próxima com o empregador (Cheney, 1983). Sendo assim, é importante que tal esteja presente no plano de comunicação, juntamente com algumas outras iniciativas e práticas que

poderão agilizar a sua implementação e manutenção, como (i) o envolvimento dos colaboradores em processos de mudança, (ii) a comunicação dos aspetos positivos e negativos inerentes a mudanças, (iii) a personalização da comunicação consoante o público-alvo, (iv) a garantia de que a organização é a primeira e a principal fonte de informação no que diz respeito a tópicos de interesse organizacional, (v) a transparência, regularidade e honestidade da comunicação, (vi) a viabilização de oportunidades de aprendizagem e formação, (vii) o reconhecimento das conquistas dos colaboradores e (viii) a criação de um ambiente onde o *feedback* é mútuo e apreciado (Kress, 2005).

Assim, reconhece-se que a comunicação interna estabelecida numa organização não pode deixar de ser complexa e variada na medida em que engloba diversos níveis, sentidos, meios, objetivos e intervenientes, sendo importante realçar as suas quatro grandes funções que incluem, a coordenação, a transmissão de informação, a partilha de emoções e sentimentos, e a motivação. A coordenação direciona o esforço de cada membro para os objetivos organizacionais, sendo a transmissão de informação crucial para esse processo através do fornecimento dos dados essenciais à tomada de decisão. Já a partilha de emoções e sentimentos ocupa um lugar essencial para a união de equipas e departamentos em situações de celebração mas também de crise (Bauer & Erdogan, 2012). Por fim, a comunicação interna impulsiona a motivação ao clarificar as funções e tarefas de cada colaborador, fornecendo *feedback* e reconhecendo o seu mérito (Payne, 2005; Robbins & Judge, 2013). Assim, serão transmitidas inúmeras mensagens com diferentes propósitos, sejam eles de mera informação, conhecimento, valores, metas, ou outros, podendo o “barulho” transtornar ou perturbar a sua eficácia (Ruão, 1999).

Existem vários tipos de comunicação, sendo agrupados em comunicação verbal, escrita e não-verbal. A comunicação verbal pode ocorrer pessoalmente ou via telefone, sendo que a mensagem é transmitida oralmente. Por outro lado, a comunicação escrita inclui instrumentos como os memorandos, os *e-mails*, as *newsletters*, os manuais de práticas e até os contratos de trabalho e, ao contrário da comunicação verbal, esta é geralmente assíncrona e pode apresentar diversos recetores de mensagem. O emissor deve ponderar se pretende comunicar factos ou emoções, sendo a comunicação escrita ou verbal adequadas respetivamente a cada uma dessas situações (ver tabela 6). Por último mas igualmente importante, a comunicação não-verbal manifesta-se através da comunicação interpessoal

(expressões faciais, postura e linguagem corporal, contacto visual, espaço pessoal e tom de voz) e detém um impacto significativo na receção e compreensão da mensagem (Bauer & Erdogan, 2012).

Tabela 6 – Guia sobre a adequação da utilização da comunicação escrita *versus* a comunicação verbal

<b>Comunicação escrita</b>	<b>Comunicação verbal</b>
Factos	Emoções e sentimentos
Mensagem perdurável	Mensagem temporária
Mensagem pouco urgente	Mensagem urgente
Mensagem complexa	Mensagem simples
<i>Feedback</i> imediato não necessário	<i>Feedback</i> imediato necessário

Fonte: Bauer e Erdogan (2012, p. 358)

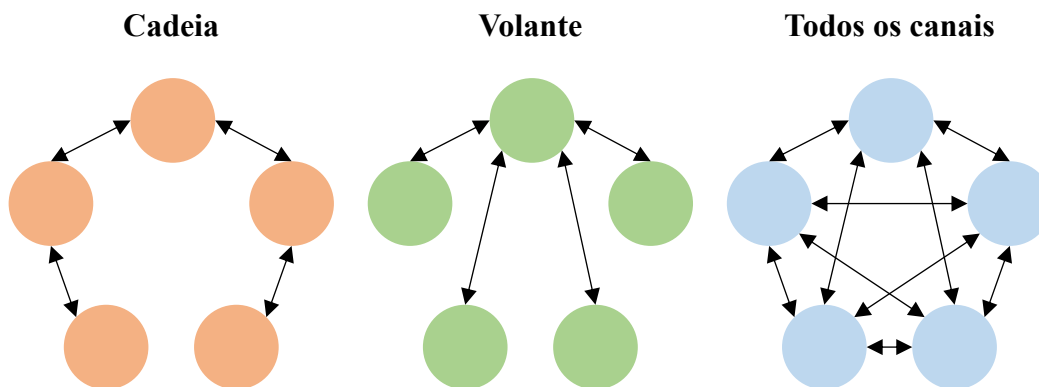
No que diz respeito à formalidade da comunicação interna, esta pode ser formal ou informal, sendo muitas vezes difícil delimitar com exatidão a fronteira entre as duas. A comunicação formal refere-se a “tudo o que é planeado e que constitui objecto de um acordo”, revelando estrutura e imposição. Por outro lado, a comunicação informal resulta das “relações espontâneas e flexíveis entre os membros da organização, orientados por sentimentos e interesses pessoais ou do grupo” (Bernardo et al., 2001, p. 6). Assim, esta última é criada livremente a partir da proximidade, afetividade e interdependência, e coexiste com a comunicação formal com o intuito de também satisfazer uma necessidade. No entanto, pode implicar uma filtração da informação que, muitas vezes, deixa os gestores de topo com conhecimento relativo visto que não têm acesso a toda a informação, apenas àquela proveniente da comunicação formal (Bernardo et al., 2001; Tourish, 2005; Robbins & Judge, 2013).

Ademais, os fluxos de comunicação interna podem também divergir quanto à direção e ao tipo de relações hierárquicas exibidas. A comunicação descendente é caracterizada pelo fluxo de comunicação que parte de níveis hierárquicos superiores para níveis hierárquicos inferiores, pautado pelo padrão de autoridade subjacente. A comunicação diagonal ou transversal ocorre quando a mensagem flutua entre diferentes departamentos e a

comunicação lateral advém da interação entre colegas (Bauer & Erdogan, 2012; Curvello, 2012). Por fim, a comunicação ascendente dirige-se da base da estrutura para o topo mas é, muitas vezes, interrompida pelos escalões intermédios que não pretendem que a mensagem chegue ao seu destino (Bernardo et al., 2001). Torna-se pois pertinente incentivar a comunicação ascendente para que os gestores de topo detenham conhecimento acerca do que realmente se passa na organização e para que processos de otimização possam ocorrer (Freeman, 1984). Para tal, a organização deve adotar o método 360° na avaliação de desempenho, procurar realizar atividades que permitam o aprofundamento das relações entre líderes/chefias e colaboradores, e rever os processos de comunicação, garantindo que incentivam a comunicação ascendente. Desta forma, será possível a promoção de uma liderança partilhada onde o topo poderá atuar tendo em conta as sugestões dos colaboradores, com o intuito de que estes reconheçam as mudanças positivas protagonizadas pelos seus superiores – fomentando o *feedback* mútuo e a comunicação bidirecional simétrica (Tourish, 2005; Sebastião, 2012). Para além disso, a aprendizagem organizacional e os níveis de participação dos colaboradores serão potenciados, o que resultará numa maior eficácia dos processos de tomada de decisão e posterior apoio demonstrado por parte dos colaboradores (Tourish, 2005).

Relativamente ao nível de formalidade e às respetivas direções existentes nas relações evidenciadas dentro de grupos/departamentos, perspetiva-se, sem surpresa, alguma complexidade. Tendo isso em conta, Robbins & Judge (2013) expõem, simplificadamente, três tipos de redes de comunicação com cinco elementos cada, de modo a compreender-se as relações hierárquicas presentes (ver figura 6). O primeiro tipo de rede denomina-se de (i) cadeia e é caracterizado por seguir rigidamente a corrente formal de informação, estando presente em organizações bastante hierarquizadas. Seguidamente, (ii) a rede volante depende de uma figura central que atua como o canal de informação primordial entre todos os membros, como é o caso de um líder numa equipa. A última rede permite (iii) a comunicação ativa entre todos os membros e é muitas vezes encontrada em equipas autogeridas sem um líder identificado.

Figura 6 – Redes de comunicação simplificadas



Fonte: Robbins e Judge (2013, p. 343)

Contudo, a comunicação pode ser efetuada com base em diferentes meios/canais sendo, por isso, importante analisá-los e perceber-se o seu impacto. Os meios utilizados para a comunicação têm exatamente o objetivo de tornar a comunicação possível. Assim, Qvortrup (2006) refere que qualquer *medium* (interno ou externo) detém três dimensões básicas: a disseminação, a compreensão e o efeito. Adicionalmente, Welch (2012) propõe a afetação como quarta dimensão, explicando que o modo como um meio de comunicação afeta o colaborador resulta na sua maior ou menor aceitação e eficácia. Assim sendo, será necessário ter em conta as preferências dos colaboradores de modo a prever-se a aceitação de determinado meio de comunicação, o que influenciará positivamente os seus níveis de participação e aceitação (Ruck & Welch, 2012). Neste sentido, o formato do meio de comunicação é bastante importante, derivando quanto ao nível da riqueza da informação (ver tabela 7) e à adequação consoante o objetivo e necessidades de determinada comunicação (ver tabela 6, já referida) (Bauer & Erdogan, 2012).

A literatura recente revela a preferência dos colaboradores pelos meios eletrónicos, seguindo-se a combinação de meios eletrónicos e impressos. No entanto, existe ainda uma percentagem de colaboradores que estimam apenas os meios de comunicação impressos. A preferência pelos meios eletrónicos encontrada deriva de aspetos como a importância dada à eficácia dos recursos – ambientalmente sustentável – e dos custos – financeiramente sustentável (Welch, 2012), o que demonstra o *mindset* atual, em que a responsabilidade social e ambiental das organizações é considerada essencial. As evidências encontradas relativas às preferências distintas dos colaboradores corroboram a tese de que os



colaboradores não são uma unidade estanque, mas sim multidimensional. Os gestores devem, portanto, adequar o meio de comunicação interna a todos os colaboradores, permitindo que todos se sintam parte integrante e relevante da organização, o que pode conduzir a um melhor desempenho individual e organizacional (Mishra et al., 2014).

Tabela 7 – Nível de riqueza de canal de comunicação

<b>Canal de comunicação</b>	<b>Riqueza de informação</b>
Conversa cara-a-cara	Elevada
Videoconferência	Elevada
Conversa por telefone	Elevada
<i>E-mails</i>	Média
Dispositivos portáteis	Média
<i>Blogs</i>	Média
Cartas e memorandos escritos	Média
Documentos formais escritos	Baixa
Folhas de cálculo	Baixa

Fonte: Bauer e Erdogan (2012, p. 357)

Em termos de objetivos e propósitos, a comunicação interna pode deter mais ou menos relação com as tarefas exercidas pelos colaboradores. De Ridder (2004) explicita que a comunicação referente ao exercício de tarefas será percebida como eficaz se chegar ao destino certo no momento certo e se a abordagem tomada refletir, de alguma forma, as preferências do colaborador quanto à gestão do desempenho. Assim, a comunicação deve ter em conta as características de determinado departamento, função e até colaborador. Contrariamente, a comunicação não referente ao exercício de tarefas diz respeito aos restantes elementos como os valores e as políticas organizacionais. Como tal, esta pode ser divulgada através dos mais diversos meios, mas sempre com o intuito de promover a transparência e a confiança, mesmo no que toca a potenciais problemas e desafios.

Em síntese, para se compreender a comunicação interna é necessário ter em conta as relações formais e informais evidenciadas entre os membros da organização que são, simultaneamente, recetores e emissores (Bernardo et al., 2001). No entanto, é necessário ter

em atenção as potenciais barreiras que podem emergir, bem como os desafios que devem ser considerados e ultrapassados.

## **2. Barreiras e desafios a ter em conta para uma adequada comunicação interna**

A comunicação é realmente improvável no que diz respeito à sua completa eficácia, quer seja na emissão ou na receção da mensagem (Luhmann, 2006) pelo que podem emergir barreiras de natureza organizacional (a nível estrutural), interpessoal, individual, tecnológica (a nível do volume da informação) e de canal ou meio, como exemplificado seguidamente (Bernardo et al., 2001).

No que diz respeito à informação transmitida, uma das barreiras mais correntes nas organizações é denominada de filtração e é caracterizada pela distorção ou omissão de informação com o intuito de controlar as reações dos indivíduos, impedindo-os de obter toda a informação relevante para a sua atuação. Por outro lado, se esta filtração for de domínio pessoal e pretender servir as próprias necessidades já é denominada de perceção/escuta seletiva, pois o indivíduo só vê e ouve aquilo que lhe convém. Adicionalmente, é também importante refletir sobre as diferenças hierárquicas entre o emissor e o recetor uma vez que se o primeiro detiver menos poder, poderá não expressar ou perguntar algo que necessite porque receia ser corrigido ou penalizado (Bauer & Erdogan, 2012).

O excesso de informação decorrente da complexidade vivida no seio organizacional pode também constituir uma barreira à eficácia da comunicação interna na medida em que a capacidade de processamento do indivíduo é ultrapassada, deixando-o sem possibilidades de absorver a informação devida. Este excesso de informação é muitas vezes atingido através dos canais formais, contudo o “barulho” decorrente de boatos e rumores ao nível informal pode impactar negativamente as perceções dos colaboradores que se baseiem apenas nisso para tomar decisões organizacionais. Assim, a organização deve dar especial atenção ao que transmite, tendo a honestidade e a transparência sempre como pontos-chave da sua comunicação. Para além disso, a pressão de tempo para a transmissão de informação pode ser recorrente, cabendo a cada um dos colaboradores a análise e, posterior interpretação, sobre o que é urgente e justifica uma abordagem mais ou menos direta (Bauer & Erdogan, 2012).

Relativamente à transmissão da mensagem, é necessário ter em conta problemas de semântica, jargão e estereotipização, garantindo que todos os membros da organização estão familiarizados com a linguagem escolhida e praticada pelos demais, e que os significados são convergentes entre si, sem ferir suscetibilidades pela escolha de algumas palavras. Sublinha-se ainda o impacto que as experiências individuais passadas detêm na comunicação da mensagem, devido ao quadro de referência que cada indivíduo “leva consigo” para a interação e como tal pode levar à incompreensão ou compreensão desta. Para além disso, é de realçar a importância da escuta ativa para a eficácia da comunicação interna. Sem esta, a mensagem nunca é recebida a 100% e a indiferença ou até mesmo a incompreensão ou rejeição instalam-se, deixando o processo de comunicação sem prossecução. Muitas vezes, tal pode ser resultado de desconexão emocional e/ou falta de credibilidade percebida, fatores que constituem barreiras só por si. Por último, há que destacar a ocorrência de juízos de valor bem como o comportamento não-verbal exibido aquando da troca de mensagem e o quanto ambos podem influenciar positiva ou negativamente a eficácia da comunicação interna (Bauer & Erdogan, 2012).

Pode-se então agrupar estas barreiras consoante a sua fonte, isto é, se são praticadas pelo emissor, recetor ou ambos. Quanto ao emissor, este deve preocupar-se com problemas de semântica, filtração, jargão, diferenças de poder e pressão de tempo. Por outro lado, o recetor deve ter atenção para não incorrer em perceção/escuta seletiva e juízos de valor, esforçando-se para analisar de forma imparcial a credibilidade da fonte. Finalmente, ambos devem ter em conta o quadro de referência de cada um, a comunicação e comportamento não-verbal e o excesso de informação (Gibson et al., 2012).

Outra das temáticas a considerar é a comunicação ascendente, como constatado anteriormente. Esta detém algumas barreiras específicas à sua eficácia. Apesar da sua reconhecida importância, o gestor de topo ou líder pode ter receio do *feedback* recebido através dos colaboradores e, em última instância, pode ainda sentir que a procura deste será encarado como uma fraqueza ou insegurança. Se assim for, o gestor não irá procurá-lo nem fomentá-lo, o que se traduzirá em baixos níveis de comunicação ascendente. Do mesmo modo, se o líder responder negativamente ao *feedback* ascendente, também reduzirá a vontade dos colaboradores em serem sinceros e críticos construtivos, diminuindo, mais uma vez, a sua participação neste aspeto.

Sob a mesma perspectiva, outro dos obstáculos a uma comunicação ascendente eficaz advém das diferenças de poder hierárquicas, na medida em que os colaboradores concordam exageradamente com os líderes para que possam obter alguma influência sobre estes, deixando a verdade muitas vezes de fora da equação. Os líderes devem, portanto, preocupar-se em reagir da mesma forma ao *feedback* positivo e negativo, de modo a não incitarem apenas o primeiro. Por outro lado, o pensamento e identidade de grupo podem também chocar com os ideais da comunicação ascendente através da proteção do grupo pelos seus membros e pela adoção de mecanismos de defesa que distorcem a realidade envolvente, resultando, por vezes, num tipo de *feedback* que não corresponde à verdade. À semelhança disto, também os líderes podem construir percepções não reais através de crenças que sustentam a ideia de que a comunicação ascendente é apoiada e incentivada por estes, quando na verdade tal não acontece, o que conduzirá a uma falta de preocupação em melhorar e facilitar a comunicação com os colaboradores através das diferentes redes comunicacionais (Tourish, 2005).

Para além das barreiras supracitadas, é necessário ter em conta alguns desafios que emergem na temática da comunicação interna. Para que o estudo desta evolua, é crucial que se reconheça o papel relevante da ética nas práticas da comunicação interna através das respetivas consequências em domínios sociais e políticos, o que vai ao encontro da importância conferida atualmente à responsabilidade social e ambiental pelos consumidores. Outro dos desafios prende-se com uma visão mais macro da comunicação interna, analisando-a não só ao nível das relações interpessoais mas também das relações de poder e da ideologia organizacional que também exercem impacto e, por isso, devem ser consideradas. Todavia, não se deve descurar o estudo das relações intergrupais, sobretudo, numa era onde os grupos deixam de ser homogéneos e passam a incluir indivíduos com diferentes passados, culturas e etnias. Desta forma, é necessário que a comunicação interna contemple estas diferenças, preocupando-se com fronteiras profissionais e culturais que possam surgir no seio organizacional, dando voz a todos os intervenientes (Jones et al., 2004).

As organizações são assim desafiadas diariamente pelos seus colaboradores no que toca à liderança e gestão da comunicação interna. Cabe a cada organização educar os líderes para que haja correspondência entre o que dizem e o que fazem, para que proporcionem um bom

ambiente organizacional aos colaboradores e para que os canais formais de comunicação possibilitem o crescimento e a colaboração entre todos sem descuidar a gestão do excesso de informação, principalmente numa realidade cada vez mais complexa (Marchiori, 2010).

De forma semelhante, atualmente, o meio envolvente e o contexto estão em constante mudança, sendo fundamental que nos processos de mudança organizacional, a comunicação interna desempenhe um papel central em proporcionar uma experiência partilhada entre todos os membros da organização. É por isso pertinente que o estudo da comunicação interna se debruce também sobre as dinâmicas intergrupais que esta permite, visto que terá influência sobre a aceitação, desconsideração ou rejeição da mudança (Jones et al., 2004).

Como já referido, os instrumentos ao serviço da comunicação interna são variados pelo que podem suceder-se redes de comunicação intrincadas, sendo necessário que exista articulação comunicativa para o cumprimento de qualquer objetivo organizacional (Ruão, 1999) e que se mensure o retorno sobre o investimento (ROI) da comunicação interna pois, só assim será possível relacioná-la com os resultados organizacionais (Marchiori, 2010). Esta avaliação deve focar-se, primeiramente, em fatores como os conteúdos divulgados, o diálogo proferido e a colaboração entre colaboradores, ao invés de apenas no volume e nos canais de comunicação, de forma a analisar-se os novos modelos de comunicação adotados para fazer face à complexidade exibida nas organizações (Ruck & Welch, 2012).

Tem vindo a ser estudado como as novas tecnologias influenciam o processo e (in)sucesso da comunicação interna, através da facilitação da realização de tarefas e, sobretudo, da comunicação entre os membros da organização (Langer, 2014). À luz disso, é perceptível que o desenvolvimento da Internet veio complexificar os processos de comunicação interna, com a criação de mais canais, revelando que a tecnologia assume um papel de relevância no ramo organizacional (Argenti, 1996). Novos princípios organizacionais relativos ao tempo e espaço emergem, enfatizando a importância da aprendizagem, da confiança e da comunicação transparente. O topo da organização depara-se com hierarquias mais fluidas, onde o poder está descentralizado, e com a necessidade de balancear essas características com a delimitação de barreiras relativas ao poder pessoal e posicional (Schein, 1996). Com a emergência destes novos desafios surge a oportunidade de estudar os resultados da inovação tecnológica nas organizações, nomeadamente, a implementação e desenvolvimento de um sistema de comunicação interna em rede – a intranet.

### **3. A emergência das novas tecnologias ao serviço da comunicação interna em rede – a intranet**

A evolução tecnológica e o incremento da complexidade organizacional conduziram à criação de novos instrumentos nas áreas da informação e comunicação. As tecnologias de informação e comunicação (TIC) ao serviço das organizações podem melhorar a qualidade e a morosidade de processos internos, como é o caso da tomada de decisão e da inovação, e, conseqüentemente, otimizar os resultados organizacionais. É perceptível que, quando aplicadas adequadamente, as TIC podem constituir uma adição poderosa à infraestrutura comunicacional organizacional através do aumento da eficiência das tarefas e da constituição de sinergias entre colaboradores e departamentos (Dewett & Jones, 2001).

Uma das maiores invenções tecnológicas da Humanidade foi a Internet e, embora esta tenha surgido há quase cinquenta anos, não despertou o interesse do público até 1995. A nível organizacional, a Internet veio dar aso a reestruturações, encaminhando as organizações para uma orientação com base na procura ao invés do que sucedeu até então – a oferta (Dedrick & Kraemer, 2005). Assim, sem precedentes, nesse ano a Internet “explode”, e leva a que 1996 fique conhecido como o ano da intranet, uma vez que as organizações utilizaram a Internet para instalar redes internas próprias. A intranet recorre assim aos mesmos *softwares* e equipamentos que a Internet mas é percecionada como um instrumento ao serviço da comunicação interna, com o intuito de a potenciar e assegurar a sua eficácia e eficiência (Yen & Chou, 2001) através da convergência de diversos sistemas que, sem esta, estariam dispersos e seriam de acesso mais dificultado (Bennett, 2009).

A comunicação interna em rede (baseada em redes tecnológicas e sociais) pretende interconectar pessoas e/ou organizações com objetivos comuns através de relações flexíveis (Gomes, 2011), pelo que a sua adoção deve ser parte integrante da estratégia de comunicação da organização e ter como objetivo o aumento da integração, celeridade e praticidade da comunicação (Corrêa, 2005; Sebastião, 2012). Assim, os especialistas da comunicação devem assegurar que as mensagens combinam elementos textuais e gráficos de forma adequada, que a navegação entre páginas é intuitiva, que a existência de hiperligações para conteúdos externos e internos pertinentes está desenvolvida e que a atualização da informação é permanente (Terplan, 2000).

Sinteticamente, para que tal seja verificado, é necessário que as mensagens transmitidas em meio digital incorporem as seguintes características-chave: (i) a hipertextualidade, que é definida pela “capacidade de interconectar diversos textos digitais entre si”; (ii) a multimedialidade, que é caracterizada pela “capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som”; (iii) a interatividade, que é explicada pela “possibilidade do usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital”; (iv) o policronismo, que exhibe “múltiplas relações temporais que ocorrem entre a emissão e a recepção no ciberespaço”; e, por último, (v) a multidireccionalidade, que permite que “uma única elocução feita por um emissor possa ser recebida em coordenadas temporais completamente diferentes e por recetores distintos” (Corrêa, 2005, pp. 106-107).

A intranet é assim definida como a rede que utiliza a tecnologia da Internet para sustentar as comunicações organizacionais internas de todos para com todos e tem demonstrado a sua eficácia e eficiência no modo como alavanca a comunicação interna organizacional. Este tipo de plataforma pode fornecer à organização uma vantagem competitiva através da melhoria da moral dos colaboradores e da comunicação entre clientes e fornecedores, fomentando estruturas organizacionais *flat* e o trabalho colaborativo, onde o *empowerment* é reconhecido (Yen & Chou, 2001). Cabe assim, aos especialistas da comunicação, o papel da voz da colaboração, promovendo a comunicação bidireccional simétrica no seio da empresa em rede (Sebastião, 2012).

O desenvolvimento tecnológico aplicado para a melhoria da comunicação interna, nomeadamente através da intranet, tem vindo a apresentar vantagens nas organizações, como:

- (i) O potencial dos recursos humanos, nomeadamente em relação às suas aptidões e competências;
- (ii) as novas formas e métodos de trabalhar em equipa e em rede, eliminando algumas das outras formas e métodos mais tradicionais;
- (iii) as novas condições para melhorar e desenvolver formações contínuas;
- (iv) a simplificação, o enriquecimento e o alargamento de certas funções e tarefas;
- (v) e a possibilidade de concretização, em tempo real, de políticas de inovação empresarial (Brandão & Portugal, 2015, p. 158).

Para além das vantagens supracitadas, Yen e Chou (2001) salientam que a intranet possui características rentáveis e eficientes pois quando implementada, permite à organização poupar dinheiro em impressão de documentos e na distribuição de informação; acelera a

comunicação entre colaboradores e permite-lhes aceder mais rapidamente e facilmente à informação necessária; e, por fim, possibilita o dinamismo da comunicação entre utilizadores a partir de aplicações interativas.

A intranet permite, deste modo, uma melhor geração e gestão do conhecimento, o aumento do desempenho e satisfação dos colaboradores, a melhoria do ambiente de trabalho, o desenvolvimento das relações dos membros da organização e, finalmente, o equilíbrio das diferenças de poder resultantes dos níveis existentes na organização, facilitando a aceitação de mensagens provenientes de colaboradores de níveis mais baixos para os seus superiores (Martins, 2005; Ramos, 2016; Claro, 2017). Desta forma, constitui um elemento-chave para a produtividade e competitividade das organizações quando utilizada para o fortalecimento da confiança dos colaboradores por intermédio de comunicações transparentes e honestas (De Ridder, 2004).

De acordo com Hills (1997), é possível agrupar os benefícios da intranet em tangíveis e intangíveis. Os primeiros são, nomeadamente, a rapidez, a facilidade e o custo da implementação; a redução de custos e tempo; a eficiência operacional; a possibilidade de conexão e comunicação entre diferentes plataformas; e a segurança e flexibilidade. Por sua vez, os benefícios intangíveis passam pelo melhoramento da comunicação, coordenação e colaboração; pela fomentação da criatividade e inovação; pelo acesso a informação precisa e atualizada; e pela partilha de conhecimento. A intranet demonstra também mais influência sob fatores relacionados com o aspeto físico e técnico do processo de comunicação interna (canal e mensagem) do que com os elementos emissor-codificador e recetor-descodificador, ou seja, geralmente a intranet não afeta tanto a compreensão da mensagem como a sua divulgação (Martins, 2005).

Para além do acima referido, Lai (2001) acrescenta que as organizações de pequena dimensão podem competir com as maiores, no que diz respeito à intranet. Estes portais permitem integrar e navegar entre dados corporativos dispersos para melhorar a eficácia organizacional a um custo mínimo, sendo os resultados comparáveis quanto aos sistemas e aplicações de rede em organizações de menor e maior dimensão. Porém, o contributo da intranet para o desempenho individual e organizacional é maior em organizações de maior dimensão.



A combinação dos fatores referentes à intranet supracitados facilita o cumprimento e alcance dos objetivos organizacionais dado que uma vez implementada de forma adequada, os Recursos Humanos poderão concentrar os seus esforços nas necessidades críticas da organização, ao invés das tarefas repetitivas e rotineiras (Yen & Chou, 2001). Deste modo, para que a implementação da intranet seja bem-sucedida e atinja, de facto, os resultados pretendidos, é necessário ter em conta a gestão de alguns elementos como a rede, a infraestrutura de rede eficiente, a conversão de *softwares* antigos, a maturidade das TIC, o conteúdo e o desempenho do *browser*. Complementarmente, a capacidade de processamento da rede e dos dispositivos computacionais, e a capacidade de transferência das redes de acesso ditarão também o sucesso da sua implementação (Terplan, 2000; Lai, 2001).

Para além disso, é também essencial que as necessidades dos colaboradores sejam atendidas tanto aquando da implementação como do desenvolvimento da intranet que, como visto anteriormente, têm vindo a remeter para a preferência pelos meios eletrónicos de comunicação. Se estas forem consideradas, as taxas de utilização e satisfação para com o sistema serão superiores e suportarão o seu potencial motivador (Sulaiman et al., 2012; Welch, 2012). As subculturas e respetivas necessidades e preferências devem também ser tidas em conta uma vez que ocupam um papel significativo nessas taxas, divergindo conforme as crenças acerca da utilidade e importância da tecnologia de cada grupo (Lin & Ha, 2009).

Embora a intranet apresente várias características vantajosas, esta requer especial atenção em alguns pontos (Yen & Chou, 2001). Em primeiro lugar, as organizações precisam de investir imenso tempo a instalar antivírus, *firewalls* e a controlar o acesso interno a informação confidencial para garantirem a sua segurança. Por outro lado, áreas como a alocação de recursos, a gestão de projeto, os padrões de tecnologia, o desenvolvimento de conteúdos e a gestão do *outsourcing* devem estar inteiramente alinhadas, exibindo compromisso por parte da gestão para que a organização não enfrente problemas inesperados e desperdício de investimento. Finalmente, as organizações devem reservar algum do seu orçamento para o investimento na formação dos seus colaboradores, assegurando a sua atualização e conhecimento acerca do funcionamento do sistema.

Mockler e Gartenfeld (2010) levantam ainda algumas questões acerca da implementação da intranet. A nível dos desafios e problemas organizacionais que podem surgir, sugerem o

pensamento do gestor acerca de várias temáticas: (i) será que deve haver um grupo de gestores responsáveis pela implementação da intranet? Se sim, de que tamanho, qual o propósito e âmbito da responsabilidade? Onde devem estar instalados? (ii) quem pode publicar? Quem é responsável pelo conteúdo que é publicado? Quais as responsabilidades de quem publica? Deverão existir padrões ou linhas de orientação no que toca à publicação? (iii) deve a imagem e *design* da intranet ser parecido ao *website* exterior da organização? É preciso ter essa questão em conta? (iv) a informação disponibilizada é adequada, precisa e atualizada? Quem está responsável pela qualidade da informação?

No que toca a desafios e problemas técnicos, têm de ser criadas ferramentas e aplicações novas regularmente e as existentes têm de ser atualizadas constantemente, sendo este um dos principais desafios na área da comunicação. É necessário decidir que informação deve ser disponibilizada – os colaboradores podem sentir-se sobrecarregados se não estiverem formados para tanta informação – e que tecnologia utilizar, uma vez que há novos tipos e formatos a serem desenvolvidos a cada dia. Todavia, os benefícios decorrentes do uso de intranets, como o aumento da competitividade, o crescimento das vendas, a redução de custos, o aumento da produtividade e a melhoria do apoio ao cliente superam os desafios e problemas enunciados (Mockler & Gartenfeld, 2010).

Apesar de constituir o instrumento primordial da comunicação interna em rede, a intranet deve adequar-se à organização em questão e, por isso, pode assumir formas complementares ou distinguir-se de outros instrumentos semelhantes devido a mais ou menos características englobadas. Algumas organizações optam por um *upgrade* da intranet – as intranets sociais. Estas, para além das características já referidas, reúnem outras propriedades que permitem dar voz a cada colaborador, através da criação e edição de conteúdo individual e do estabelecimento de relações entre todos. Esta especificidade das intranets distingue-se pela participação individual em discussões, fóruns, comentários e sondagens, e possibilita que o colaborador contribua de forma relevante, sentindo-se ouvido pela organização (McGrath & Freed, 2012).

Similarmente, Sievert e Scholz (2017) recorrem à nomenclatura de *media* sociais internos para se referirem ao conjunto de meios de comunicação internos que são utilizados para que os colaboradores se integrem na organização. Mencionam assim, as Redes Sociais Corporativas (RSC – Enterprise Social Networks) que exercem o seu maior impacto em

variáveis como a participação e a colaboração entre colaboradores. Em termos do conteúdo em si, os *media* sociais internos incorporam aspetos pessoais e profissionais dos indivíduos. No entanto, estes segmentos devem ser balanceados permitindo um conhecimento mais aprofundado dos colegas sem negligenciar a experiência profissional e os objetivos organizacionais. Tal como nas intranets sociais supramencionadas, o desafio passa por equilibrar as duas secções, tendo sempre em atenção a noção de privacidade do colaborador e o equilíbrio de expectativas quanto à disponibilidade permanente – fator identificado como problemático pelos colaboradores (Langer, 2014; Smith et al., 2017).

Em síntese, aquando da implementação da tecnologia em função da comunicação interna, é fundamental assegurar que esta realmente facilita todos os fluxos de comunicação, com especial enfoque na comunicação ascendente, e que não é utilizada apenas como base à transmissão de informação, sendo essencial garantir que esta está, de facto, ao serviço dos colaboradores (Parry & Solidoro, 2013). Deste modo, se as organizações comunicarem eficazmente através das intranets poderão fomentar bem-estar organizacional e maiores níveis de participação e envolvimento que, em última análise, reverterão para a potencialização de sentimentos de comunidade e colaboração (Bennett, 2009). Consequentemente analisar-se-á, de seguida, os efeitos destas dinâmicas na cultura organizacional e nos níveis de *engagement* dos colaboradores.

#### **4. A influência da comunicação interna na cultura organizacional e no *engagement* dos colaboradores**

Atualmente, é imperioso que as organizações perspetivem a comunicação interna enquanto estratégica. A comunicação interna, nesta visão mais holística, é capaz de interpretar o mundo e a sociedade contemporâneos, integrando a cultura enquanto seu elemento, de forma a compreender as relações estabelecidas entre os indivíduos (Kunsch, 2016; Brandão, 2018). Assim, a comunicação estratégica mostra-se como um “caminho orientador de todas as ações desenvolvidas para dentro e fora da organização, junto das diferentes partes interessadas”, direcionando-se e fomentando a dimensão humana e social (Brandão, 2018, p. 93).

A comunicação interna exerce um papel estratégico na construção de um universo simbólico, apropriando-se dos seus elementos constitutivos (valores, mitos, rituais) para a construção e transmissão das mensagens pelos diversos canais (Curvello, 2012). Os processos de

comunicação estabelecidos na organização utilizam assim, os elementos da cultura organizacional e podem ser alvo de uma gestão consciente para o controlo e manutenção da cultura por parte dos líderes (De Freitas, 1991).

A comunicação está, desta forma, estreitamente relacionada com a cultura na medida em que sustenta os processos de construção, partilha, discussão e troca de significados, e permite a construção de uma narrativa coletiva por intermédio das relações interpessoais (Ferrari, 2016). Ademais, para Martins e Coetzee (2007) e Naidoo e Martins (2014), a comunicação interna exerce tamanha influência na cultura organizacional que é ela própria uma componente da cultura utilizada, por vezes, para proceder à sua medição contextualizada (ver tabela 2, já referida). Deste modo, as duas variáveis influenciam-se mutuamente e devem ser analisadas em conjunto para que se obtenha uma representação mais abrangente da organização em causa.

Por outro lado, no caso concreto da comunicação interna em rede, as TIC ao seu serviço facilitam a partilha de crenças, valores e normas subjacentes à cultura organizacional vivida na organização pois permitem que a transmissão das mensagens seja rápida, clara e rica em informação. Para além disso, as TIC, por intermédio da intranet, podem alavancar o potencial motivacional de valores organizacionais, como a eficiência e a inovação, através da disseminação de informação convergente com os objetivos da organização, o que auxilia o processo da promoção de normas, valores e expectativas culturais (Dewett & Jones, 2001). Porém, também a cultura e subculturas organizacionais terão impacto sobre a utilização das TIC, dependendo dos valores respetivos a cada uma. Isto é, se a organização detiver uma cultura que incentiva o uso de tecnologia e se rege pela flexibilidade e inovação, será mais propícia à aceitação de um portal de intranet, assim como o inverso também se sucederá, estabelecendo-se uma relação de influência mútua. Deste modo, é essencial que a comunicação interna tenha em conta as diferentes subculturas presentes na organização e que as considere aquando da escolha de linguagem e canal de transmissão (Jones et al., 2004). Lin e Ha (2009) referem exatamente isso, destacando as perceções que cada subcultura detém acerca da utilidade e importância das tecnologias e o impacto que estas exercem na sua utilização real.

Será, por isso, fundamental que o portal reflita os valores culturais da organização para que não ocorra conflito entre estes e os valores detidos pelos colaboradores relativos às TIC

(Corrêa, 2005; Leidner & Kayworth, 2006; Welch & Feeney, 2014). Todavia, quando tal não acontece e emergem conflitos entre valores, a gestão opta por seguir um de quatro caminhos distintos. Assim que percebe que existe um conflito entre a cultura e as TIC utilizadas, a gestão pode (i) alterar as funções ou *design* da tecnologia em causa de forma a ir ao encontro das necessidades da cultura existente ou (ii) permitir que as alterações sejam da autoria dos colaboradores. Por outro lado, se decidir não fazer qualquer alteração, a gestão pode (iii) abandonar as TIC e os projetos que lhe estão associados ou ainda (ix) continuar com as mesmas medidas sabendo conscientemente que constrangimentos surgirão com o tempo (Jackson, 2011).

Desta forma, para que as intranets sirvam de alicerce ao desempenho organizacional, é necessário que estejam intrinsecamente relacionadas com a missão e cultura organizacionais. O *design* e conteúdo devem ser alvo de escrutínio para se garantir que refletem os valores organizacionais, visto que as intranets medeiam o conteúdo cultural difundido nas organizações (Bennett, 2009). Assim, a influência que a intranet detém sobre a comunicação interna dependerá da cultura organizacional já vivida na organização e como esta suporta e responde às TIC (Langer, 2014). Percebe-se então que a comunicação é um elemento essencial à vida organizacional e é através desta que os colaboradores manifestam, partilham e recriam, continuamente, a cultura organizacional (Ruão, 1999).

De forma semelhante, a literatura também tem vindo a debruçar-se sobre o impacto que a comunicação interna exerce sobre os níveis de *engagement* dos colaboradores. De acordo com o entendimento da comunicação interna enquanto estratégica, é possível verificar que esta necessita de acarretar uma visão onde a valorização e potenciamento dos níveis de *engagement* está presente, nomeadamente através de elementos como o *feedback* constante, as iniciativas de comunicação inovadora, os canais de comunicação abertos e a partilha de informação (Bakker & Demerouti, 2008; Ferrari, 2016; Brandão, 2018).

A comunicação interna organizacional conduz ao desenvolvimento de *engagement* por parte dos colaboradores. Para os colaboradores, as competências e capacidades de comunicação exibidas pelos seus líderes são importantes incentivadores dos níveis de *engagement*, com especial enfoque na escuta ativa e consequente fomentação da comunicação ascendente, uma vez que dessa forma se sentem valorizados e capazes de confiar no líder (McBain, 2007; Markos & Sridevi, 2010; Ruck & Welch, 2012; Karanges et al., 2014). Contudo, é

importante que os líderes acreditem na organização e se mostrem embaixadores dos seus valores para que os colaboradores possam partilhar esse sentimento e desenvolver maior *engagement*. Assim, a adequada manutenção da comunicação interna levará então à otimização dos níveis de *engagement* na medida em que facilita a interação entre as organizações, os líderes e os respetivos colaboradores, auxiliando a criação de relações no local de trabalho e além dele (Verčič & Vokić, 2017).

Neste sentido, para que os colaboradores estejam altamente *engaged* necessitam de estar satisfeitos com a comunicação interna exercida na organização. A comunicação interna que resulte em satisfação por parte dos colaboradores será antecedente do *engagement*. Assim, a comunicação interna deve ser tida em conta como um dos recursos do trabalho no modelo JD-R uma vez que estas duas variáveis (a comunicação interna e o *engagement* dos colaboradores) se “alimentam” uma à outra num ciclo contínuo (Verčič & Vokić, 2017).

Por outro lado, Welch (2011) refere que a visão que conceptualiza o *engagement* como um estado complexo que contempla traços de personalidade é útil para os especialistas de comunicação pois esta destaca a necessidade da comunicação interna compreender e servir os *stakeholders* internos, sendo uma das condições organizacionais que pode conduzir e/ou facilitar o *engagement*. Em contrapartida, a comunicação interna insatisfatória pode constituir uma barreira ao *engagement*, pelo que deve ser tida como parte relevante na estratégia organizacional (Lockwood, 2007).

Posto isto, a comunicação interna é considerada um fator essencial para melhorar o desempenho dos colaboradores através do aumento dos seus níveis de *engagement*. Se a comunicação interna praticada for de qualidade, os colaboradores terão visões claras sobre o que o líder e a organização esperam deles, aumentando os seus níveis de *engagement* (Macleod & Clarke, 2009). Deste modo, a comunicação interna deve desenvolver práticas organizacionais que promovam a compreensão dos objetivos e valores da organização por parte dos colaboradores, fomentando a sua identificação com estes (Welch, 2011; Karanges et al., 2014).

Sendo que a comunicação interna em rede mostrou evidências de que a sua adequada implementação pode levar a vantagens competitivas para as organizações, através do reconhecimento das conquistas dos colaboradores nas intranets e da construção de relações

entre os colaboradores e os líderes, por exemplo, é também relevante e pertinente conhecer a sua relação com o comportamento dos níveis de *engagement* dos colaboradores (Welch, 2011; Parry & Solidoro, 2013). Desde já é perceptível que não é uma simples relação de causa-efeito, mas que pode constituir um ponto crítico para o entendimento de como conduzir os colaboradores de uma utilização apropriada da intranet para níveis superiores de *engagement* (Smith et al., 2017).

Sievert e Scholz (2017) constataram que a maior parte dos colaboradores considera que os *media* sociais internos fomentam a vontade de participar em eventos da empresa pois sentem-se mais *engaged*. Assim, a multidirecionalidade da comunicação interna é estratégica para a gestão dos níveis de participação, da cultura e dos níveis de *engagement* (Brandão, 2018). Os *media* sociais internos contribuem, deste modo, não só para o *engagement* dos colaboradores mas também para a simplificação dos processos através da clareza das diretrizes emitidas, do incentivo à colaboração e do aumento da confiança no líder (Parry & Solidoro, 2013).

Por sua vez, os colaboradores acreditam que as Redes Sociais Corporativas melhoram o fluxo de comunicação e aceleram os processos internos, contudo esperam que a organização tenha em conta aspetos como, o acesso facilitado à informação corporativa, a maior flexibilidade e a poupança de tempo, aquando do seu desenvolvimento. Para além disso, os colaboradores demonstram maior aceitação a este tipo de plataforma se a estrutura organizacional for *flat*, se a interação entre colaboradores for aberta e simples, e se existir um clima de confiança corporativa. Se a organização atender às expectativas e características do seu público interno, será recompensada com níveis de *engagement* superiores (Sievert & Scholz, 2017) mas apenas se a cultura e a liderança incitarem a transparência da comunicação e a participação, resultando em sentimentos de pertença (Parry & Solidoro, 2013; Mishra et al., 2014; Cornelissen, 2017).

As Redes Sociais Corporativas e as intranets permitem uma comunicação mais direta, com menos formalismos e com a alargada possibilidade de comunicar com colaboradores de outros níveis hierárquicos. Os líderes e gestores podem utilizá-las para comunicar com os colaboradores e, eventualmente, propagarem um aumento dos níveis de *engagement* em ambas as partes (Sievert & Scholz, 2017). Os *media* sociais internos “destroem” as barreiras hierárquicas e permitem o contacto personalizado entre um estagiário e um gestor, por

exemplo, o que pode resultar em maiores níveis de *engagement* pois o estagiário sentir-se-á parte de um todo. Para além disso, no contexto internacional e virtual, as barreiras geográficas não existem, pelo que as organizações multinacionais devem explorá-lo de modo a afetar positivamente o *engagement* dos colaboradores presentes nas subsidiárias, construindo uma identidade global e integradora de e para todos (Yokoyama, 2016).

Os instrumentos que possibilitam a comunicação interna em rede podem ainda permitir e facilitar a atribuição de elogios por parte de líderes e/ou colegas. Para tal, estes dirigem-se virtualmente a uma área específica da intranet e enaltecem o trabalho de determinado colaborador ou alguma ação específica que este tenha desempenhado. O facto de o elogio ser público pode gerar um ciclo de elogios, o que potenciará o *engagement* dos colaboradores. Por outro lado, a interação que surge pode levar à criação de relações de “amizade” ou de simples conexões sociais entre os membros da organização. Ao comunicarem entre si, os colaboradores sentir-se-ão melhor e possivelmente mais *engaged* (McGrath & Freed, 2012).

O *engagement* como resultado da implementação das Redes Sociais Corporativas ou das intranets sociais é possível através do desenvolvimento de maior transparência e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Quando os colaboradores sentem que têm uma voz ativa dentro da empresa, creem na importância do seu papel e, gradualmente, sentem-se mais *engaged* com o seu trabalho e organização (McGrath & Freed, 2012; Sievert & Scholz, 2017). Assim, os gestores devem incluir a voz dos colaboradores nos seus planos estratégicos de forma a alcançarem níveis de *engagement* elevados e duradouros através de práticas que os levem a sentirem-se respeitados e parte integrante de uma comunidade no trabalho (Saks, 2006; McGrath & Freed, 2012; Ruck et al., 2017; Smith et al., 2017).

Em suma, a comunicação interna em rede pode atuar de forma a aumentar os níveis de *engagement* dos colaboradores, no entanto, é necessário que estes já se sintam minimamente *engaged* e que a cultura organizacional seja baseada na confiança mútua entre a gestão e os colaboradores. Se o topo estratégico da organização não adotar de forma natural os instrumentos da comunicação interna em rede, os colaboradores também não o farão. É crucial que os colaboradores sintam que os *media* sociais internos são para o uso de todos sem exceção e que pretendem a aproximação e eliminação de barreiras sociais e profissionais



sendo, assim, um instrumento positivo e útil com o intuito de potencializar a comunicação interna e respetiva organização (Sievert & Scholz, 2017). As soluções comunicacionais devem estar alinhadas com as características e desafios de cada organização de forma a aumentar o *engagement* dos colaboradores e energizar a força de trabalho através de comunicações estratégicas, pró-ativas, direcionadas e contínuas. Porém, a intranet só melhorará o *engagement* do colaborador, e conseqüente desempenho, se a organização se reger por valores como a abertura, a confiança e o respeito (Kress, 2005).

Em última análise, é crucial perspetivar a comunicação interna de modo estratégico para o reforço da valorização dos colaboradores e dos seus níveis de *engagement*, contudo tal implica:

“(i) promover e desenvolver o caráter da empresa; (ii) trabalho com significado; (iii) prosperidade interpessoal; (iv) comportamentos virtuosos; (v) emoções positivas; (vi) inquirição apreciativa; e, sobretudo, (vii) potenciar e envolver os colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam” (Brandão, 2018, p. 99).

Torna-se então perceptível que a comunicação interna é constituída por práticas que pretendem gerar a compreensão do colaborador quanto aos objetivos e valores organizacionais, para que estes se identifiquem com eles. Com este pensamento, Naidoo e Martins (2014) e Martins e Coetzee (2007) esquematizam e analisam a relação entre *engagement* e cultura organizacional, considerando a comunicação interna como um dos seus elementos e embutida nos processos de gestão. Aqui é demonstrada a relação entre as três variáveis em estudo, tendo como base a definição de *engagement* de Schaufeli et al. (2002) – vigor, dedicação e absorção – e verificado que a maior influência da cultura organizacional dá-se no que diz respeito ao vigor. Logo, é essencial explorar todas as relações possíveis entre as variáveis em estudo, conhecendo as ferramentas que o permitem.

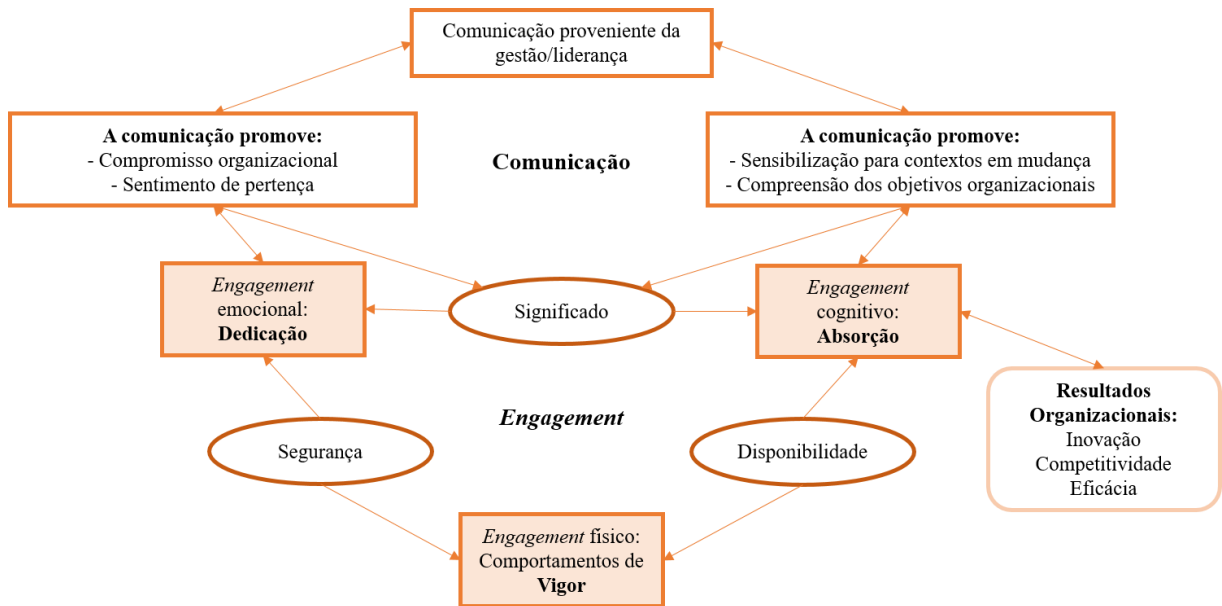
## **5. Modelos de avaliação que contemplam as relações estabelecidas**

Após ser constatada a existência da relação entre os três conceitos em estudo – comunicação interna, cultura organizacional e *engagement* – e o seu potencial benéfico para cada organização, é agora pertinente analisar o que a literatura apresenta sobre este assunto em termos de modelos de avaliação ou medição.

Tendo em consideração a relação entre comunicação interna e *engagement*, e a sua influência no alcance do sucesso organizacional, Welch (2011) desenvolveu um modelo que permite estudar o *engagement* de um ponto de vista comunicacional onde é observável o impacto que a comunicação tem no *engagement* dos colaboradores (ver figura 7). O modelo integra os constructos de compromisso organizacional e de sentimento de pertença organizacional, fomentados pela comunicação interna, como antecedentes do *engagement*. Estes levarão o colaborador ao estado de *engagement* emocional (dedicação) que, juntamente com o significado do trabalho, a segurança e a disponibilidade, poderá conduzir a comportamentos de vigor. Por fim, a liderança e a compreensão dos objetivos organizacionais, por intermédio da comunicação interna, suscitarão *engagement* cognitivo (absorção) e traduzir-se-ão em resultados como a inovação, competitividade e a eficácia organizacional. Desta forma, é possível perspetivar a influência da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores, permitindo aos especialistas da comunicação e gestores terem em conta os níveis de *engagement* para o planeamento, implementação e disseminação das mensagens, avaliando as necessidades de cada organização (Bedarkar & Pandita, 2014).

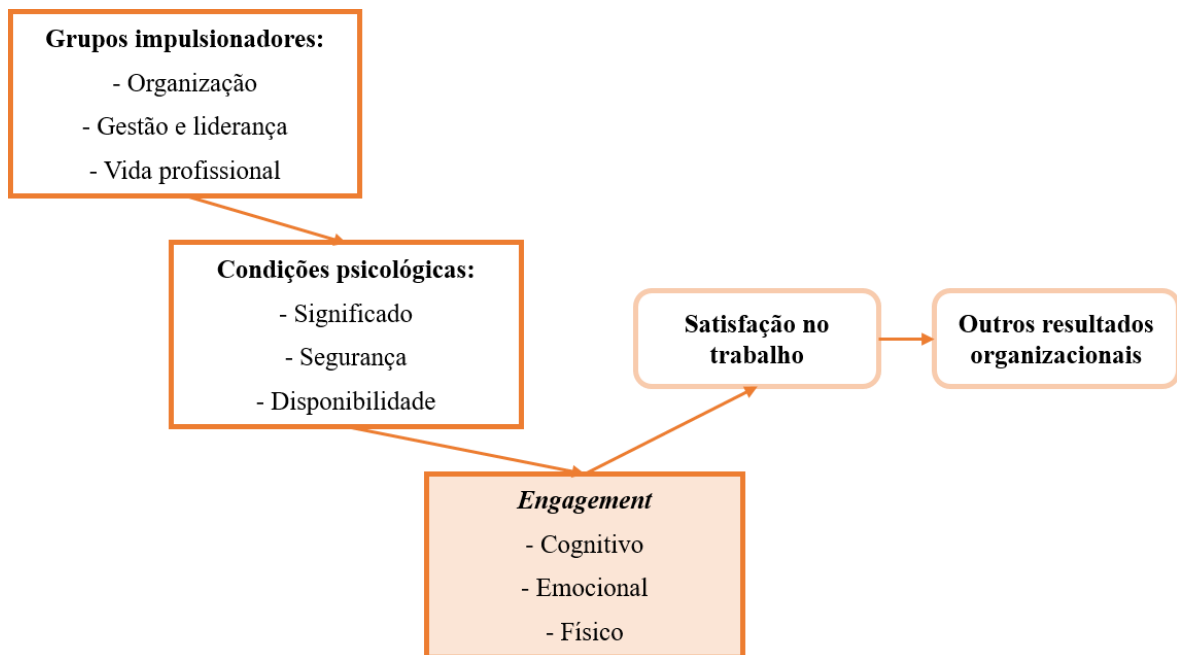
Por outro lado, McBain (2007) apresenta um modelo que pretende medir o *engagement* e o comprometimento organizacional, sendo apenas o primeiro alvo de análise pela relevância para esta investigação (ver figura 8). Relativamente à avaliação do *engagement*, o autor parte de três grupos impulsionadores a nível da organização (exemplo: cultura organizacional), da gestão e da liderança (exemplo: comunicação interna) e, por fim, da vida profissional, tal como já visto anteriormente. Mais uma vez, é estabelecido que estes três grupos irão influenciar as condições psicológicas do significado, segurança e disponibilidade, e que tal produzirá nos colaboradores um estado de *engagement* nos seus três ramos – cognitivo, emocional e físico.

Figura 7 – Modelo conceptual de *engagement* e contribuições da comunicação interna



Fonte: Welch (2011, p. 340)

Figura 8 – Modelo de *engagement* e de comprometimento organizacional



Fonte: Adaptado de McBain (2007, p. 19)

Por último, expõe-se o modelo construído por Sarangi e Srivastava (2012) que conceptualiza a influência que a cultura organizacional e a comunicação interna detêm no *engagement* dos

colaboradores (ver figura 9). Para tal, como já mencionado anteriormente, os autores utilizam o modelo de van den Berg e Wilderom (2004) para medir a cultura organizacional através de cinco elementos: (1) a autonomia/*empowerment*, (2) a orientação externa, (3) a cooperação interdepartamental, (4) a orientação para os recursos humanos e (5) a orientação para a melhoria. De forma a medir estes aspetos, Wilderom et al. (2012, p. 840) apresentam algumas afirmações que devem ser avaliadas pelos colaboradores em resposta à pergunta “Com que frequência ocorrem as seguintes situações?”, numa escala de 1 (raramente) a 5 (muito frequentemente), como exposto seguidamente:

(1) *Autonomia/Empowerment*:

- (i) Os colaboradores têm oportunidade de tomar as suas próprias decisões.
- (ii) Os colaboradores podem desviar-se das regras.
- (iii) Os colaboradores implementam decisões importantes ao nível da gestão de acordo com o que consideram melhor.
- (iv) Os colaboradores influenciam decisões organizacionais importantes.
- (v) Os colaboradores têm a liberdade de planear o seu próprio trabalho.
- (vi) Os colaboradores têm a oportunidade de apresentar as suas ideias antes das decisões serem tomadas pela gestão.

(2) *Orientação externa*:

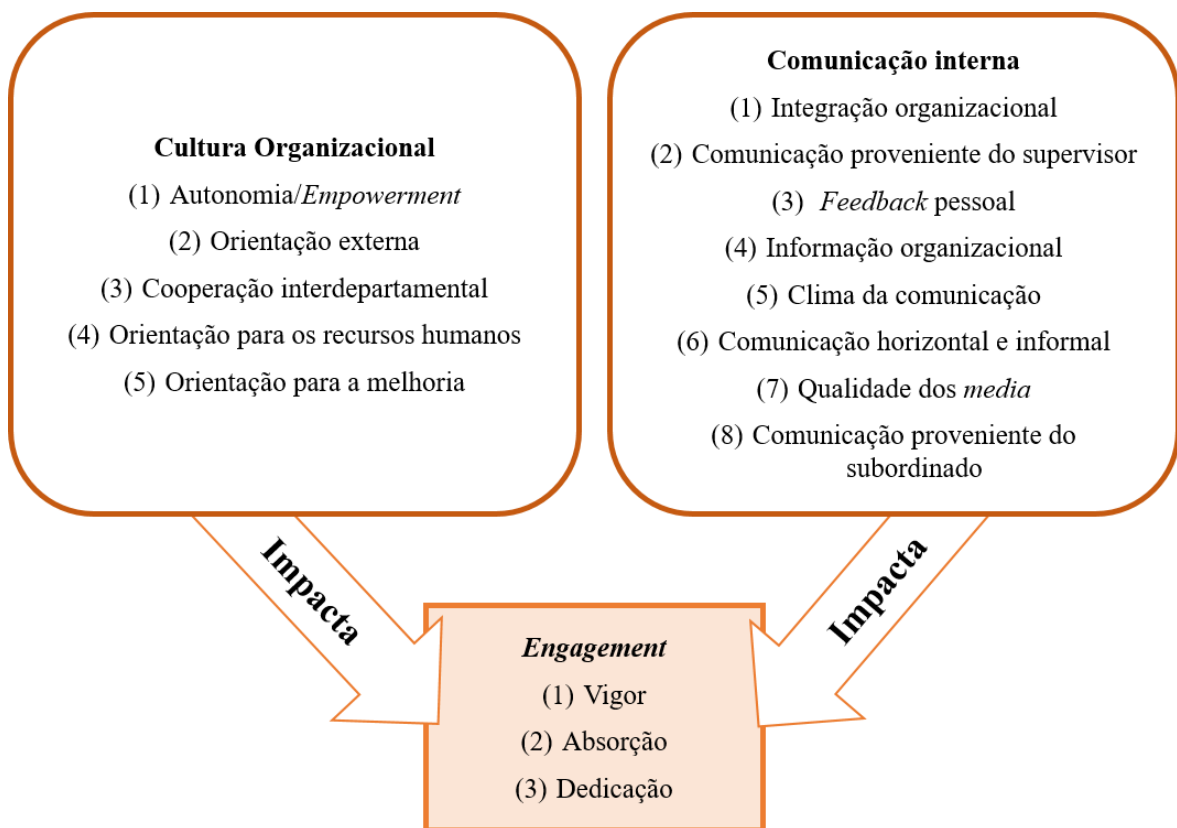
- (i) Existe uma resposta rápida para os desenvolvimentos do mercado.
- (ii) Existe investigação no que diz respeito aos desejos e necessidades dos clientes.
- (iii) Os novos clientes são alvos de análise.
- (iv) Existe uma tentativa de melhorar a posição da empresa no mercado.
- (v) Os colaboradores são formados para irem de encontro às necessidades dos clientes.
- (vi) A empresa detém vantagem sobre os competidores locais.

(3) *Cooperação interdepartamental*:

- (i) Os departamentos colaboram entre si.
- (ii) Os departamentos trocam informação relevante entre si.
- (iii) Os departamentos apoiam-se na resolução de problemas.
- (iv) Os diretores dos diferentes departamentos comunicam entre si.

- (4) Orientação para os recursos humanos:
- (i) As avaliações de desempenho são levadas a sério.
  - (ii) Os colaboradores são informados de questões relevantes relativas ao seu desempenho.
  - (iii) Os novos colaboradores são selecionados com precaução.
- (5) Orientação para a melhoria:
- (i) Os colaboradores analisam criticamente o seu desempenho.
  - (ii) Os colaboradores procuram oportunidades para melhorar a organização.
  - (iii) Os colaboradores tomam a iniciativa de melhorar as tarefas do dia-a-dia.

Figura 9 – Modelo da influência da cultura organizacional e da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores



Fonte: Adaptado de Sarangi e Srivastava (2012, p. 23) e Schaufeli e Bakker (2003, pp. 5-6)

No que toca à comunicação interna, as componentes avaliadas passam pela (1) integração organizacional, (2) comunicação proveniente do supervisor, (3) *feedback* pessoal, (4) informação organizacional, (5) clima da comunicação, (6) comunicação horizontal e

informal, (7) qualidade dos *media* e (8) comunicação proveniente do subordinado, explanadas na seguinte tabela 8.

Tabela 8 – Explicitação das dimensões da comunicação interna

<b>Dimensões da comunicação interna</b>	<b>Explicitação</b>
(1) <u>Integração organizacional</u>	Até que ponto os colaboradores se sentem parte integrante da organização e envolvidos nos respectivos processos.
(2) <u>Comunicação proveniente do supervisor</u>	Refere-se ao estilo de comunicação do supervisor e inclui a abertura a novas ideias, a escuta ativa e a orientação providenciada.
(3) <u>Feedback pessoal</u>	Diz respeito ao grau de informação transmitida aos colaboradores acerca do seu progresso, desempenho e carreira (avaliação de desempenho).
(4) <u>Informação organizacional</u>	Concerne o grau de transparência da comunicação transmitida aos colaboradores acerca das políticas, estratégias e objetivos organizacionais.
(5) <u>Clima da comunicação</u>	Inclui a percepção dos colaboradores acerca da confiança, justiça e transparência da comunicação.
(6) <u>Comunicação horizontal e informal</u>	Diz respeito à precisão da comunicação proveniente das redes e canais informais.
(7) <u>Qualidade dos media</u>	Refere-se à qualidade dos canais escolhidos pela organização e da informação partilhada.
(8) <u>Comunicação proveniente do subordinado</u>	Inclui a comunicação descendente e ascendente, com especial enfoque na última, através da análise do apoio e confiança dirigidos aos supervisores.

Fonte: Adaptado de Clappitt e Downs (1993, p. 9) e Sarangi e Srivastava (2012, p. 24)

Após a medição das duas primeiras variáveis, Sarangi e Srivastava (2012) demonstram o seu impacto no *engagement* dos colaboradores, através das dimensões do vigor, absorção e dedicação. Este estudo mostra-se assim bastante abrangente no que diz respeito à relação entre as três variáveis em estudo e sugere que as organizações devem investir no fortalecimento das diferentes dimensões da cultura organizacional e da comunicação interna para o eficaz aumento do *engagement* dos seus colaboradores.

### **Capítulo III – Enquadramento da Organização Objeto de Estudo e Memória Descritiva do Estágio**

#### **1. A Organização: Banco de Portugal**

O Banco de Portugal resultou do processo de fusão entre o Banco de Lisboa e a Companhia Confiança Nacional, tendo sido criado por decreto régio de D. Maria II em 1846. O Banco de Portugal é assim o Banco Central da República Portuguesa e integra o Eurosistema e o Sistema Europeu de Bancos Centrais, bem como o Mecanismo Único de Supervisão e o Mecanismo Único de Resolução. Sendo considerado uma pessoa coletiva de direito público, o Banco detém autonomia administrativa e financeira e património próprio, e na sua composição estão o Governador, o Conselho de Administração, o Conselho de Auditoria e o Conselho Consultivo, como seus órgãos constituintes (Banco de Portugal, 2019a).

Deste modo, o Banco de Portugal tem duas missões essenciais que passam pela manutenção da estabilidade dos preços e a promoção da estabilidade do sistema financeiro. Para assegurar o cumprimento destas, o Banco desempenha funções relacionadas com (i) a política monetária; (ii) a gestão de ativos e reservas; (iii) a supervisão prudencial; (iv) a resolução; (v) a política macroprudencial; (vi) a supervisão comportamental; (vii) o sistema de pagamentos; (viii) a regulação e fiscalização do mercado cambial; (ix) a emissão da moeda; (x) a compilação e elaboração de estatísticas; (xi) a produção de análises e estudos económicos; (xii) a atividade internacional; e (xiii) as relações com o Estado (Banco de Portugal, 2019a).

Assim, a atuação do Banco e respetivos colaboradores é “pautada por elevados padrões de exigência ética” e segue os valores da integridade, da independência, do espírito de equipa, da competência, eficácia e eficiência, da transparência e responsabilidade, e da responsabilidade social e ambiental (Banco de Portugal, 2017). O emprego destes valores nas práticas organizacionais é basilar na conduta do Banco que pretende, neste momento, alcançar a visão prevista para 2020 descrita no Plano Estratégico 17-20. Este tem como lema “fazer sempre melhor” e intui que, nesse ano, o Banco deverá ser:

“(i) uma instituição de referência na preservação da estabilidade financeira, eficaz e tecnicamente respeitada em Portugal e na Europa; (ii) um banco central pró-ativo e influente na condução da política monetária e nas demais funções do Eurosistema, bem

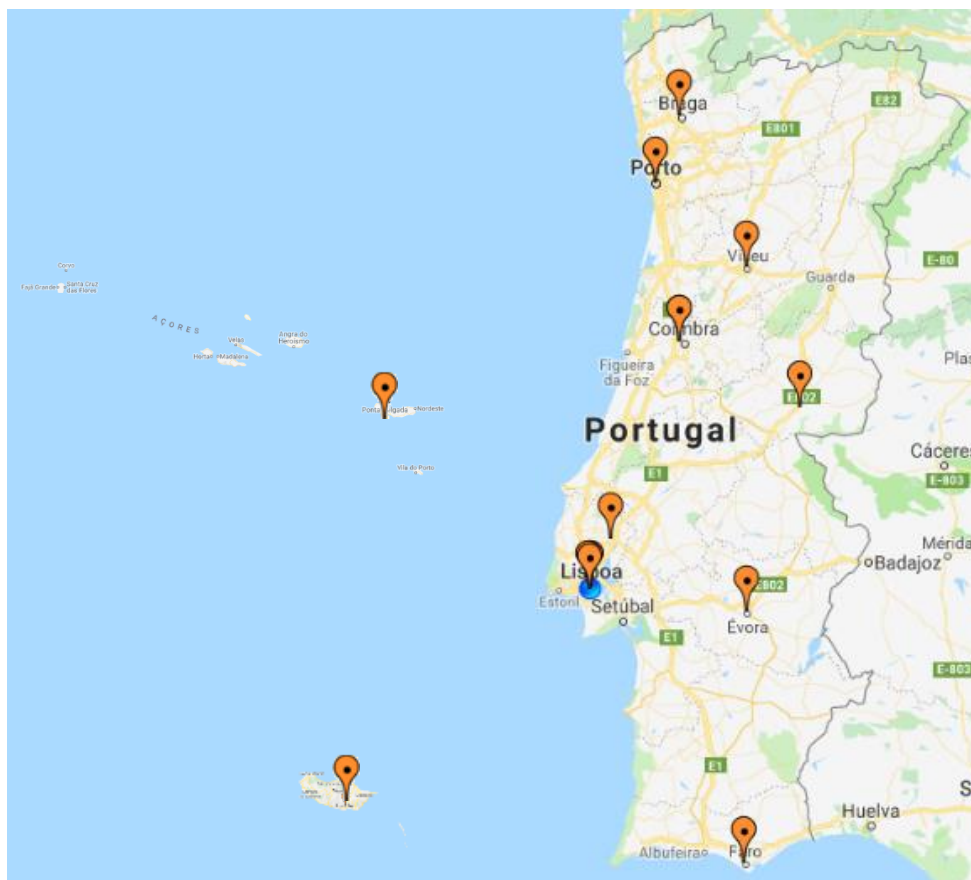
como nos outros fora onde intervém; (iii) uma instituição independente e influente no debate económico português; e (iv) um banco central eficiente na utilização dos recursos e com uma política de gestão de risco alinhada pelas melhores práticas” (Banco de Portugal, 2017, p. 10).

No mesmo Plano Estratégico são definidas as linhas gerais de orientação estratégica (LGOE) que refletem as áreas de missão e suporte do Banco, nomeadamente no que diz respeito à autoridade monetária (“afirmar interna e externamente as capacidades do Banco enquanto autoridade monetária”), à estabilidade financeira (“participar na definição de enquadramentos regulatórios e na aplicação das práticas de supervisão de forma a garantir a robustez e a estabilidade do sistema financeiro nacional e a confiança dos agentes económicos”), à análise e aconselhamento económico (“promover o conhecimento sobre a economia portuguesa e a integração europeia, contribuindo para uma sociedade esclarecida e bem informada”) e, por fim, à gestão interna (“ser um dos bancos centrais mais eficientes do Eurosistema”) (Banco de Portugal, 2017, pp. 11-14). A última LGOE identifica, entre outras prioridades, o desenvolvimento de um *workplace* digital, de forma a aumentar a produtividade e a colaboração na organização, acompanhado por uma comunicação moderna, diversificada e abrangente que culmina no projeto de transformação digital denominado por Banco Digital 2020 (Banco de Portugal, 2017).

Este projeto denota a sua importância de variadas formas. Aqui destaca-se, primeiramente, a aproximação entre os colaboradores que estão dispersos por várias regiões (ver figura 10). O Banco de Portugal está situado em dez cidades portuguesas, sendo a sua sede na Baixa de Lisboa. Ainda no mesmo distrito, dispõe de mais dois edifícios de serviços (Edifício Castilho e Edifício Portugal) e do Complexo do Carregado. No resto do país, o Banco garante a sua presença através da Filial do Porto, das Agências de Braga, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro e Viseu, e das Delegações Regionais dos Açores e da Madeira (Banco de Portugal, 2019b).



Figura 10 – Localização geográfica do Banco de Portugal



Fonte: Elaboração própria

Assim, as diferentes áreas de negócio estão distribuídas pelas várias zonas geográficas, sendo exposto, na seguinte figura 11, o organograma que contempla todos os departamentos e órgãos integrantes desta instituição. O Banco é composto por dezanove departamentos, acrescidos do Gabinete Técnico do Governador (GAB) e do Secretariado-Geral e dos Conselhos (SEC), sendo sete destes com funções de apoio/suporte<sup>2</sup> e os restantes alocados a áreas de missão (Banco de Portugal, 2019c):

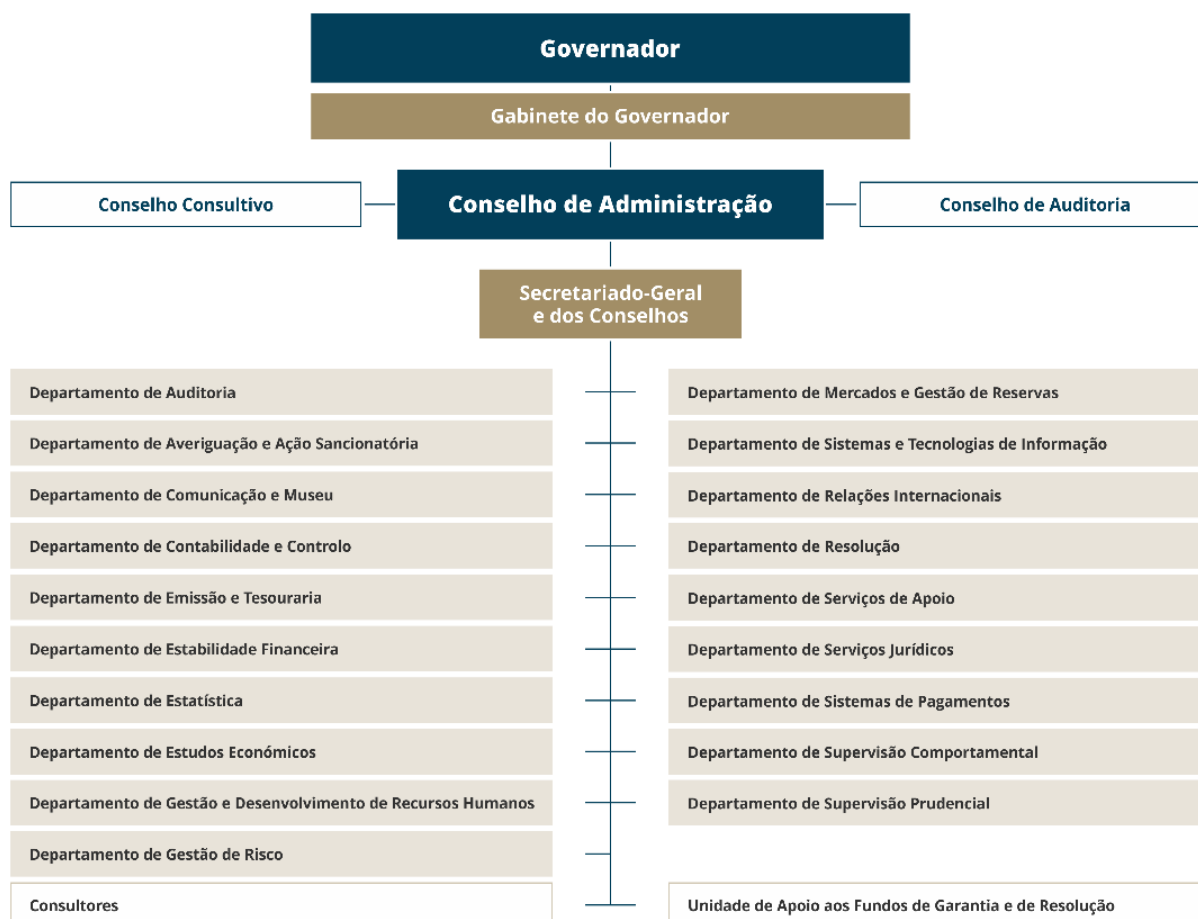
- (i) Departamento de Averiguação e Ação Sancionatória (DAS) – desenvolvimento de ações de natureza reativa ou contraordenacional, conducentes ao cumprimento das normas a que estão obrigadas as entidades supervisionadas;

---

<sup>2</sup> Departamento de Auditoria (DAU); Departamento de Contabilidade e Controlo (DCC); Departamento de Comunicação e Museu (DCM); Departamento de Recursos Humanos (DRH); Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação (DSI); Departamento de Serviços e Apoio (DSA); Departamento de Serviços Jurídicos (DSU).

- (ii) Departamento de Estatística (DDE) – elaboração e divulgação das Estatísticas Monetárias Financeiras, das Estatísticas da Balança de Pagamentos, das Contas Nacionais Financeiras e a gestão das Centrais de Balanços e de Responsabilidades de Crédito;

Figura 11 – Organograma geral do Banco de Portugal



Fonte: Banco de Portugal (2019c)

- (iii) Departamento de Estudos Económicos (DEE) – análise e previsão da economia portuguesa, com intuito de providenciar aconselhamento sobre a política económica nacional e colaboração na previsão da área do euro;
- (iv) Departamento de Estabilidade Financeira (DES) – promoção e proteção da estabilidade do sistema financeiro e da política macroprudencial, cabendo-lhe desenvolver as atribuições e competências previstas nos Estatutos e no Regime Geral das Instituições e Sociedades Financeiras;

- (v) Departamento de Emissão e Tesouraria (DET) – emissão de notas e colocação de moedas em circulação e o desenvolvimento da atividade de tesouraria;
- (vi) Departamento de Gestão de Risco (DGR) – identificação, avaliação e controlo, de uma forma global e integrada, dos riscos associados à atividade do Banco de Portugal;
- (vii) Departamento de Mercados e Gestão de Reservas (DMR) – execução, processamento, controlo e análise das operações da política monetária e cambial única;
- (viii) Departamento de Sistemas de Pagamentos (DPG) – assegurar a gestão corrente e operacional dos sistemas de pagamentos com liquidação em moeda de banco central, aos níveis nacional e internacional;
- (ix) Departamento de Resolução (DRE) – garantir que, em caso da ocorrência de desequilíbrios financeiros graves em grupos bancários ou em instituições de crédito, é preservada a estabilidade financeira, com o menor custo possível para o erário público;
- (x) Departamento de Relações Internacionais (DRI) – coordenar e apoiar tecnicamente as atividades a desenvolver no âmbito das relações internacionais do Banco de Portugal;
- (xi) Departamento de Supervisão Comportamental (DSC) – regular e fiscalizar a conduta das instituições financeiras sujeitas à supervisão do Banco de Portugal no âmbito das relações com os seus clientes;
- (xii) Departamento de Supervisão Prudencial (DSP) – desenvolver as atribuições e competências previstas na demais legislação, no que se refere à supervisão microprudencial, em base individual e consolidada, das instituições de crédito, sociedades financeiras e outras entidades tipificadas na lei.

Atualmente, o Banco de Portugal conta com 1690 colaboradores<sup>3</sup> no ativo distribuídos pelos departamentos referidos. Estes dispõem de alguns benefícios, maioritariamente financeiros, que podem ajudar a alavancar os seus níveis de motivação e bem-estar, uma vez que a perceção de valorização se torna mais evidente por parte destes. No entanto, as práticas e benefícios observados – relativos a empréstimos, seguros, subsídios de natureza diversa,

---

<sup>3</sup> Dados relativos a 31.12.2018

bem como protocolos estabelecidos com hotéis, ginásios, restauração, entre outros – não fomentam, só por si, o *engagement* e devem ser acompanhados por medidas que estimulem sentimentos de valor, significado e propósito, como perspetivado na hierarquia do *engagement* já referida (Penna, 2007; Markos & Sridevi, 2010). Os últimos dados relativos ao *engagement* dos colaboradores do Banco de Portugal foram obtidos através da versão encurtada da UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) e situam os níveis em 65,2%, sendo que as três dimensões avaliadas não divergem muito entre si (absorção: 66,8%; vigor: 64,8%; dedicação: 63,8%). O resultado médio alcançado é mais baixo que a média das Grandes Empresas (N>1000) inquiridas (ver anexo A), que obtiveram um valor médio de *engagement* de 73,8%. Ademais, é ainda perceptível que o Med<sup>4</sup> (81,5%), o DGR (73,3%) e o SEC (73,3) mostram ser os departamentos mais *engaged*, ao invés do DAU (58,3%), do DSC (57,9%) e do FPB<sup>5</sup> (52,3%) que apresentam os valores mais baixos (Heidrick & Struggles, 2015) – é de notar que estes resultados não contemplam todas as mudanças de estrutura orgânica que ocorreram até hoje e que a designação de departamento pode já não ser a adequada para alguns dos referidos.

Por outro lado, o mesmo relatório indica uma Excelência Global de 59,4% (abaixo do valor médio de 66,8% das Grandes Empresas), que se decompõe na Excelência da Dinâmica Organizacional (58,8%), dos Processos (55,7%), do Clima (63,6%) e da Gestão dos Recursos Humanos (59,3). Estes valores são significativos para cultura organizacional uma vez que englobam dimensões previstas pelos autores que se debruçam sobre esta variável, como exposto na seguinte tabela 9. Assim, é perceptível que a Excelência do Clima é a mais acentuada e a Excelência dos Processos a mais diminuta. Contudo, é de notar que, tal como a Excelência Global, todos os ramos de Excelência se encontram mais baixos que o valor médio obtido. A nível particular, o Med lidera todas as dimensões, facto que pode resultar de uma gestão diferenciada e, muitas vezes, à parte dos restantes departamentos. Seguidamente, o DJU, o DRI e o DEE apresentam valores médios bastante superiores à média dos departamentos do Banco e, contrariamente, o DAU, o DES, o DSC e o FPB exibem os valores médios mais baixos do relatório.

---

<sup>4</sup> Mediador do Crédito

<sup>5</sup> Fundo de Pensões do Banco (agora denominado por SGFP – Sociedade Gestora do Fundo de Pensões)

Assim, com uma breve análise é possível verificar que o Med lidera positivamente as duas dimensões (*engagement* e cultura organizacional) e que o DAU, o DSC e o FPB apresentam os valores mais reduzidos. Ainda que este relatório tenha por base o clima e não a cultura, analisando algumas dimensões da cultura aqui presentes, é possível sugerir a existência de algum tipo de relação entre as variáveis, assim como constatado por Buckingham e Coffman (1999), Sarangi e Srivastava (2012), Suharti e Suliyanto (2012), Naidoo e Martins (2014) e Barbars (2015), entre outros.

Tabela 9 – Dimensões da cultura organizacional e respetiva correspondência com as subdimensões do Relatório de Excelência no Trabalho (Heidrick & Struggles, 2015)

<b>Autores</b>	<b>Dimensões da cultura organizacional</b>	<b>Dimensões da Excelência Global (Heidrick &amp; Struggles, 2015)</b>	<b>Subdimensões (Heidrick &amp; Struggles, 2015)</b>	<b>Valor obtido</b>
Sarangi & Srivastava (2012)	Orientação para a melhoria	Dinâmica Organizacional	<u>Aprendizagem contínua</u>	54,3%
Sirikrai (2006)	Comunicação	Processos	<u>Informação e comunicação</u>	56%
Chiavenato (2001)	Liderança		<u>Práticas de liderança</u>	61,4%
van den Berg e Wilderom (2004)	Cooperação interdepartamental		<u>Coordenação e integração</u>	49,7%
Schein (1996)	Clima		Clima	<u>Clima (total)</u>
McBain (2007)	Confiança	<u>Confiança organizacional</u>		62,5%
Schwartz (1999)	Justiça social	<u>Justiça</u>		57,1%
Tamayo (2005)	Bem-estar	<u>Bem-estar</u>		71,2%
Sarangi & Srivastava (2012)	Orientação para os Recursos Humanos	Gestão dos Recursos Humanos	<u>Gestão dos Recursos Humanos (total)</u>	59,3%

Fonte: Elaboração Própria

## 2. A reestruturação da intranet

Para o Banco de Portugal, a comunicação interna assume um papel crucial para o cumprimento da sua missão, funções e objetivos estratégicos, tendo estes últimos uma LGOE específica para o alcance de uma comunicação eficaz, eficiente e coerente. Desde 2018 que a comunicação interna está à responsabilidade do Departamento de Comunicação e Museu (DCM), tendo estado antes ao cargo do Departamento de Recursos Humanos (DRH), contudo o contributo dos restantes departamentos é impulsionado e valorizado pelo Banco de Portugal, numa perspetiva colaborativa (DCM et al., 2017).

O DCM tem como missão o desenvolvimento do plano estratégico de comunicação e de responsabilidade social do Banco de Portugal, através de políticas de comunicação interna, externa e de responsabilidade social, em articulação com outros departamentos e de forma consistente com as orientações e princípios definidos ao nível do Eurosistema/Sistema Europeu de Bancos Centrais. O Museu do Dinheiro é parte integrante deste departamento, constituindo também um pilar fundamental através da sua contribuição para a credibilidade junto dos *stakeholders* e reputação do Banco (Banco de Portugal, 2019d). Contudo, este departamento é bastante recente, tendo sido criado em 2017 e, por isso, enfrenta ainda alguns desafios ao nível da responsabilidade e coordenação das ações de comunicação com os outros departamentos, nomeadamente com o DRH, pois a mudança do centro de controlo da comunicação sofreu alterações juntamente com a transferência de alguns colaboradores por intermédio da mobilidade interna. Destaca-se, porém, que é notória a vontade de fomentar o sentimento de pertença dos colaboradores através de práticas que os envolvam cada vez mais no dia-a-dia da organização.

De forma a compreender-se a distribuição de funções pelo DCM, torna-se importante conhecer a sua estrutura. A estrutura apresentada pelo departamento surgiu da análise e estudo das linhas de orientação que o Banco Central Europeu sugere mas também de outros estudos que foram elaborados ao longo dos anos. Um destes teve como objetivo integrar a comunicação corporativa do Banco de Portugal num departamento novo e assim, sugeriu a criação de seis núcleos distintos: (i) Núcleo de apoio às funções; (ii) Núcleo da defesa dos valores corporativos; (iii) Núcleo das novas tecnologias e novos canais; (iv) Núcleo da monitorização dos *media*; (v) Núcleo de gestão da relação com os *stakeholders*; e (vi) Núcleo de gestão de eventos (Coelho, 2010).

Assim, apesar de hoje a estrutura do DCM se apresentar um pouco diferente, destaca-se que as finalidades de cada Núcleo foram mantidas, apenas foram distribuídas por novas áreas e unidades (ver figura 12), sendo que as duas nomenclaturas se distinguem pelo carácter transversal que as unidades apresentam no que diz respeito às suas funções (SEC, 2016). A (i) Área de *Stakeholders* e Sustentabilidade tem como principais finalidades o *Customer Relationship Manager*, garantindo uma resposta clara e uniforme aos pedidos de informação dos cidadãos, desenvolver ações de responsabilidade social e definir a estratégia de comunicação interna do Banco. A (ii) Área de Produção de Conteúdos e *Design* planeia as ações de comunicação de acordo com os canais e os seus públicos-alvo, desenvolve a estratégia de comunicação digital do Banco e gere a imagem gráfica do mesmo. A terceira Área, denominada de (iii) Museu do Dinheiro, executa as atividades culturais e educativas subjacentes a este e procede à gestão administrativa e financeira do Museu, garantindo racionalidade na utilização de meios e recursos. Por outro lado, a (iv) Unidade de Protocolo e Eventos assegura a produção dos eventos internos e eventos abertos a *stakeholders* externos ao Banco, e desenvolve o catálogo de eventos, tipificando os recursos a aplicar. Por fim, a (v) Unidade de Relação com os *Media* desenvolve a estratégia de comunicação com os *media*, gerindo os contactos, organizando conferências de imprensa e monitorizando as notícias relevantes para o Banco, bem como o seu índice de reputação (SEC, 2018).

Figura 12 – Organograma do Departamento de Comunicação e Museu



Fonte: Banco de Portugal (2019d)

O estudo da comunicação interna do Banco de Portugal constitui-se como um desafio gratificante na medida em que é uma instituição sóbria e relevante para o panorama nacional,

contando com o desenvolvimento de variadas iniciativas, a transmissão de informação através de vários canais de comunicação e a distribuição dos seus colaboradores por vários edifícios, como já descrito. Exemplos de algumas iniciativas são os Lanches de Natal, que juntam os colaboradores de cada edifício, o Conselho de Administração e o Governador; o Encontro do Departamento, que proporciona um dia diferente aos colaboradores de determinado departamento; e a Agenda Solidária, que convida os filhos/netos dos colaboradores a contribuírem com desenhos para uma agenda que reverte a favor de causas sociais (Banco de Portugal, 2019e).

A nível de canais, o Banco comunica através do *e-mail*, da BdP Revista, da BdP TV e da BdP INTRANET, sendo esta última encarada como o canal agregador e integrador de toda a informação e, por isso, alvo de análise mais aprofundada nesta investigação. Todavia, a intranet nem sempre foi assim perspectivada. Esta visão que coloca a intranet como pilar da comunicação interna é sobretudo alcançada com a reestruturação da antiga intranet – denominada apenas de INTRANET – que apresentava características já obsoletas e desatualizadas (DCM et al., 2017).

A *homepage* da INTRANET mostrava ser um espaço que disponibilizava de imediato bastante informação acerca de inúmeras temáticas. O menu lateral esquerdo possuía três secções que direccionavam o colaborador para as normas editoriais em vigor, os *links* internos relativos a aplicações relevantes (@DOC, Diretório Telefónico, SER+,...) e os *links* externos pertinentes (site do Banco e do BCE, Museu do Dinheiro, SAMS,...). Já o menu lateral direito detinha uma hiperligação para o correio eletrónico do colaborador, para a sua agenda e para “As Minhas Aplicações” que continham as suas aplicações mais importantes. É assim perceptível que esta área expunha um certo grau de personalização uma vez que as secções eram direccionadas para cada colaborador (ver figura 13). Ademais, o menu principal de topo tinha sete áreas (Início, Banco, Funções, Legislação e Normas, Publicações, Recursos Humanos e Cultura e Lazer), cada uma com subáreas de diversas temáticas (ver anexo B). Por fim, existia também uma barra de pesquisa que permitia uma busca rápida e fácil por intermédio dos termos introduzidos.



Figura 13 – Homepage da INTRANET

The screenshot shows the INTRANET homepage of Banco de Portugal. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: INÍCIO, BANCO, FUNÇÕES, LEGISLAÇÃO E NORMAS, PUBLICAÇÕES, RECURSOS HUMANOS, CULTURA E LAZER. A search bar and 'Advanced Search' link are also present.

The main content area is divided into several sections:

- Normas e noticiários:** Includes links for 'NORMAS GRÁFICAS' and 'LIVRO DE ESTILO'.
- Links internos:** A list of internal links such as @BDC, ARI, Biblioteca, BNet, etc.
- Links externas:** A list of external links including Banco de Portugal, BCP, BCP P, etc.
- Revista BDP:** A featured article titled 'Descubra o que muda com o novo Acordo de Empresa' with a sub-headline 'Novo Acordo de Empresa - Uma evolução sem ruturas' by Hélder Rosalino. It includes a '107' anniversary badge for 2018.
- Destaque:** A list of recent news items with dates and brief descriptions, such as 'Boletim Oficial', 'Principais deliberações das reuniões da Administração', and 'Remoção do Governo - Siza Vieira no ministério das empresas'.
- Revista de Imprensa:** A section for press releases and media coverage, including 'BDC adquire instituições para reformar custos' and 'BOP faz alteração contabilística para pagar dividendos'.
- Recursos Humanos:** A list of job opportunities and internal competitions, such as 'Concurso Interno para Coordenador Funcional do CATI' and 'Concurso interno para Técnico(a) Superior de Supervisão - DSP'.
- Livros:** A section titled 'BIBLIOTECA | LIVROS DO MÊS' displaying a grid of book covers from the 'Livros do Ano 2017' collection.
- Outros:** Several other featured articles and announcements, including 'A tapeçaria da sala da assembleia', 'Classificação de segurança de informação', 'subsídios infantis e escolares', and 'CONCURSO GERAÇÃO EURO'.

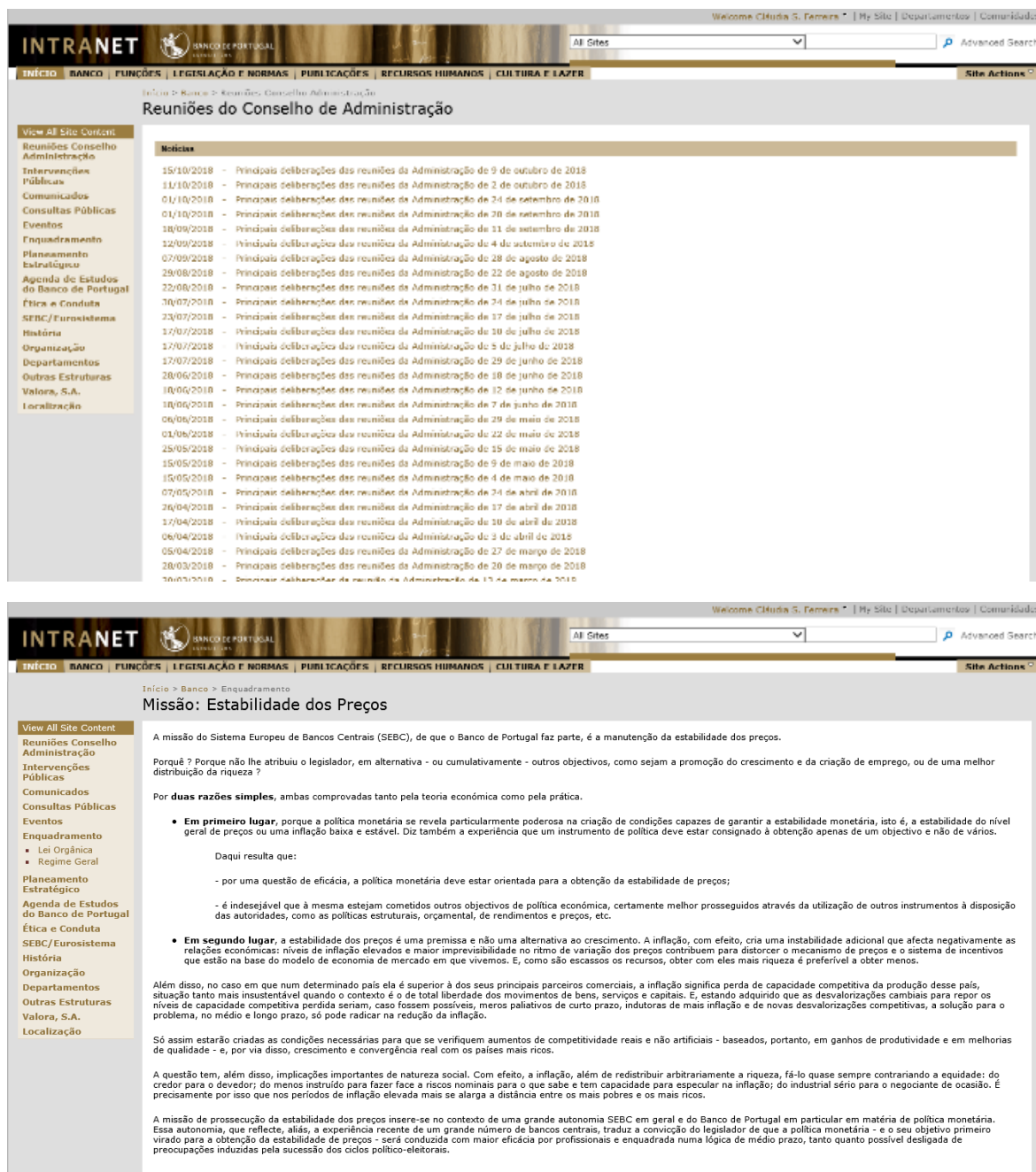
On the right side, there are additional navigation options like 'Comunicação Eletrónica', 'Ajuda', and 'As Minhas Aplicações'.

Fonte: Banco de Portugal (2018)

Relativamente às caixas de destaques, a primeira remetia o colaborador para a BdP Revista, verificando-se o alinhamento e a convergência dos diferentes canais, e a segunda para alguns “Destaques” gerais. Na mesma área encontravam-se também os artigos que compõem a “Revista de Imprensa” e a rubrica “Livros do Mês” desenvolvida pelo Núcleo de Documentação e Biblioteca. Por fim, o colaborador poderia consultar rubricas que vão sendo escolhidas consoante a sua relevância para determinado momento, como: (i) “À descoberta do nosso património”, que dá a conhecer o património menos reconhecido do Banco; (ii) “Outubro: Mês da cibersegurança”, que contém um conjunto de boas práticas relativas à utilização da internet; (iii) “Conheça os apoios que o Banco atribui”, que intui a clarificação de assuntos relativos a subsídios infantis e escolares; (iv) “8ª Edição do Concurso Geração Euro”, concurso este organizado pelo Banco para alunos do ensino secundário que querem saber mais sobre a política monetária; e, por último, (v) “Responsabilidade Social em 2017”, que resume as atividades desenvolvidas neste âmbito no ano anterior.

Relativamente às diferentes páginas, os conteúdos não mostravam grande coerência na sua apresentação e, muitas vezes, pareciam desconexos, não convidando à leitura pela extensão e falta de dinamismo apresentados. A exposição de informação através de listagens longas e de texto corrido tornava-se também pesada e de difícil leitura (ver figura 14).

Figura 14 – Páginas exemplificativas da INTRANET



Fonte: Banco de Portugal (2018)

Pode então concluir-se que a INTRANET apresentava um *layout* pouco moderno, apelativo e intuitivo, uma paleta de cores pastel e um estilo de letra claro e formal. À semelhança disso, a linguagem era transmitida na 3ª pessoa do singular (“o Banco”), ao invés da fomentação do sentimento de pertença, através da utilização do pronome “nós” (Cheney, 1983). Tal ia de encontro à despersonalização e falta de proximidade com colaboradores, sendo usada uma

linguagem distante para transmitir informação muito descritiva e pouco dinamizada – impossibilidade de incorporar imagens ou vídeos nas páginas. Notava-se também a excessiva quantidade de informação disponibilizada, que ocorria, muitas vezes, em forma de listas muito longas e a possível desatenção e confusão que poderia suscitar no colaborador. Porém, por outro lado, havia preocupação em informar o colaborador de tudo o que se passava no Banco e de permitir um acesso central a todas as aplicações internas por intermédio deste canal. Destacava-se ainda a preocupação existente com a segurança e saúde no trabalho através de várias áreas e a academia SABER+, que pretende fomentar a partilha de conhecimento entre os colaboradores através da plataforma. Acima de tudo, a INTRANET funcionava como um *site* onde os colaboradores podiam aceder a muita informação mas não podiam colaborar e contribuir de forma ativa (Banco de Portugal, 2018).

Consequentemente, de forma a contornar e ultrapassar esta situação, o DCM realizou um estudo prévio, onde definiu todo o processo de reestruturação e reformulação da INTRANET – agora BdP INTRANET. Primeiramente, foram identificados os principais problemas da INTRANET:

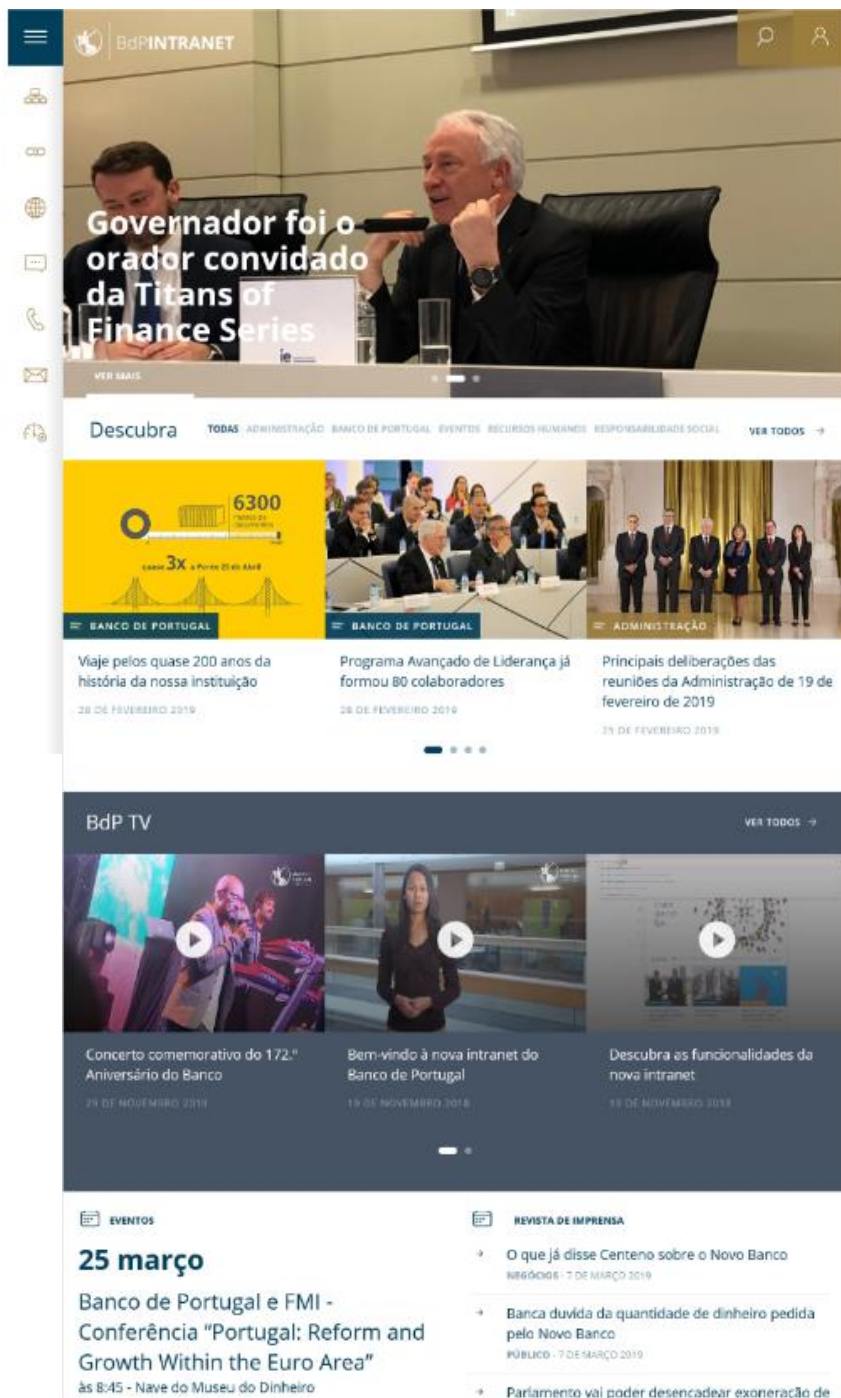
“(i) inconsistência na navegação, que confunde o utilizador; (ii) arquitetura de informação desalinhada com as necessidades dos utilizadores; (iii) não apresenta um *responsive* ou *adaptive design*; (iv) pesquisa pouco intuitiva; (v) pesquisa pouco eficiente e não contextualizada; (vi) *layout* geral e *design* datados; (vii) concentra os conteúdos no topo da janela, não tirando partido do *infinite scroll*; e (viii) concentração de conteúdos numa janela central, desperdiçando área útil” (DCM et al., 2017, p. 5).

Em resposta foi então definido que esta nova intranet permitiria: (i) informar os colaboradores de forma tempestiva, contribuindo para a compreensão e a assimilação dos objetivos estratégicos do Banco; (ii) criar laços e reforçar o sentido de pertença; e (iii) comunicar de forma consistente em todos os canais. Para atingir esses objetivos, foi estipulado que a intranet teria de ser perspetivada como o pilar da comunicação interna e que o projeto de reformulação da intranet intuiria potenciar o reforço da cultura corporativa, aumentar a colaboração e a produtividade, e assegurar a transparência e flexibilidade da comunicação (DCM, DRH & DSI, 2017).

Assim, após o desenvolvimento e construção do projeto, a BdP INTRANET foi lançada no dia 19 de novembro de 2018 com a divulgação de dois vídeos na BdP TV. O primeiro consistia numa saudação de boas vindas por parte de uma colaboradora e do Diretor do DCM e o segundo apresentava as principais funcionalidades da nova intranet de forma clara e objetiva (Banco de Portugal, 2019e).

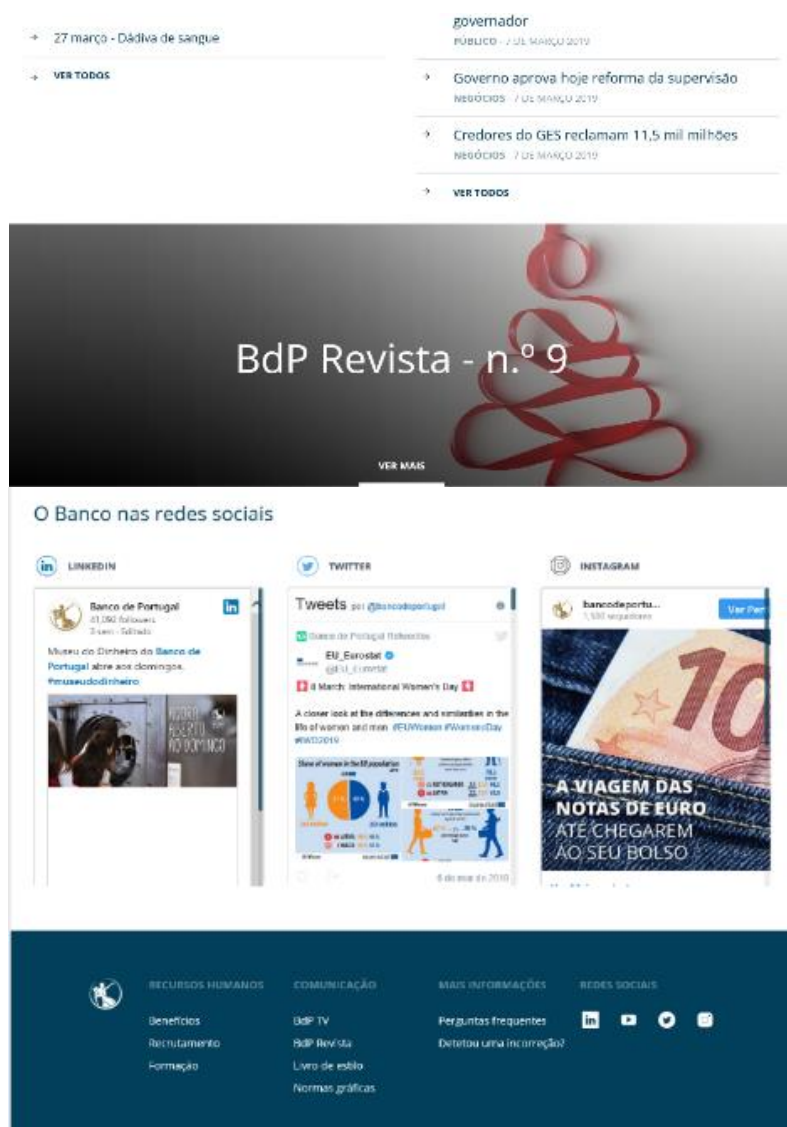
O acesso à intranet mantém-se idêntico, sendo apenas necessário iniciar sessão num computador da instituição (ou portátil, em caso de teletrabalho) e clicar sobre o navegador de internet para que a página inicial da intranet surja automaticamente. Por outro lado, os segmentos principais da INTRANET também foram transportados para a BdP INTRANET, contudo sofreram processos de remodelação tanto a nível da informação como da sua apresentação. Deste modo, a nova intranet é composta por uma barra lateral onde se encontram sete secções (i) a listagem dos “Departamentos” e respetivas informações; (ii) as “Aplicações internas” (@DOC, RITT, SER+,...); (iii) os “Links externos” (site do Banco e do BCE, Museu do Dinheiro, SAMS,...); (iv) o acesso direto ao “Cisco Jabber” (um *chat* que permite a comunicação entre os colaboradores de forma individual ou em grupo); (v) o “Diretório telefónico” que passa agora a ter um lugar de maior destaque; (vi) o acesso direto ao “Webmail”; e (vii) o separador “Informação de gestão” que está apenas disponível para colaboradores em cargos de chefia (ver figuras 15 e 15.1).

Figura 15 – Homepage da BdP INTRANET



Fonte: Banco de Portugal (2019e)

Figura 15.1 – *Homepage* da BdP INTRANET (continuação)



Fonte: Banco de Portugal (2019e)

Para além dessas secções, existe ainda um menu que transporta grande parte dos conteúdos evidenciados na INTRANET (como destacado no anexo B) reduzindo-os a cinco grandes áreas, sendo elas denominadas de “Banco”, “Comunicação”, “Recursos Humanos”, “Serviços” e “Cultura e Lazer”, e respetivas subáreas (ver figura 16).

Figura 16 – Menu das áreas e subáreas da BdP INTRANET



Fonte: Banco de Portugal (2019e)

Quanto à região central da *homepage* da BdP INTRANET, esta apresenta no seu topo um conjunto de destaques rotativos considerados de elevada relevância, como uma intervenção do Governador ou novidades acerca de alguma iniciativa. Seguidamente, é possível conhecer outros destaques e fazer a sua seleção quanto ao seu tema geral, expondo-se “Todos” ou apenas aqueles relativos ao tema procurado. A meio desta página, é ainda possível aceder à BdP TV e à BdP Revista, mostrando preocupação em perspetivar a intranet enquanto canal agregador da informação. Existe também lugar para a agenda de “Eventos” e para a “Revista de Imprensa”, que permitem que o colaborador se situe e permaneça atualizado quanto ao dia-a-dia do Banco. Por fim, é possível saber quais as últimas publicações da instituição nas respetivas redes sociais e aceder a outras informações de forma mais direta através do rodapé da página. Porém, a grande mudança na BdP INTRANET diz respeito ao ícone situado no canto superior direito da *homepage*, ao lado da barra de pesquisa. Aqui é possível aceder à “Área Pessoal”, que exhibe as páginas consideradas como favoritas por cada um dos colaboradores através da marcação de uma estrela. A “Gestão da área pessoal” permite assim um acesso facilitado a aplicações ou páginas favoritas de forma mais simples e direta, ao



invés do que acontecia na intranet anterior, podendo ser alterada em qualquer momento (ver figura 17).

Figura 17 – Página “Gestão da área pessoal” da BdP INTRANET



Fonte: Banco de Portugal (2019e)

Desta forma, é possível reconhecer que a intranet dispõe de várias áreas e setores principais (ver anexo C), sendo essencial segmentá-los para que seja possível uma avaliação concreta numa fase posterior. Assim, destacam-se quatro dimensões temáticas específicas relativas a:

- (i) Conteúdos de carácter social e de recursos humanos: este segmento engloba toda a área de “Recursos Humanos” e de “Cultura e Lazer”. É perceptível que o Banco se preocupa com a área social através das listagens de benefícios e apoios que confere aos seus colaboradores bem como todas as iniciativas de responsabilidade social que promove. Todas estas ações cabem nesta área juntamente com rúbricas como o “Banco de Ideias”, “À descoberta do nosso património” ou mesmo descodificadores.
- (ii) Conteúdos de carácter noticioso e de comunicação: estão presentes neste segmento todo o tipo de ação de comunicação a nível interno e externo, como a BdP TV, a BdP Revista, a agenda de “Eventos”, a “Revista de imprensa”, as publicações oficiais nas redes sociais e, por último, toda a área de “Comunicação”.
- (iii) Conteúdos de carácter utilitário: neste segmento é possível encontrar todas as ferramentas, serviços e aplicações de suporte ao exercício de funções do

colaborador. A área de “Serviços”, as secções relativas às “Aplicações internas”, ao “Cisco Jabber”, ao “Diretório telefónico”, ao “Webmail” e à “Informação de gestão” são assim parte integrante deste segmento.

- (iv) Conteúdos de carácter institucional e de atividade: sendo aqui privilegiado o acesso a matérias relacionadas com a organização e respetivo meio envolvente, destacam-se duas das sete secções já enunciadas – “Links externos” e “Departamentos” – que possibilitam o conhecimento e informação a nível externo e de *stakeholders*, e a nível interno e de estrutura, respetivamente. Para completar este segmento, inclui-se também a área “Banco” composta por subáreas de interesse geral organizacional.

Assim, após o processo de reestruturação, é agora possível perspetivar uma intranet mais comedida na disponibilização imediata de informação, utilizando o recurso a imagem em todas as publicações efetuadas. A BdP INTRANET demonstra uma maior coerência na apresentação de páginas e conteúdos, convidando à sua leitura através de mecanismos dinâmicos, como os destaques rotativos no início da *homepage* e a redução da extensão dos textos expostos que permitem uma leitura mais “leve” da informação apresentada.

### **3. Memória descritiva do estágio**

De facto, esta investigação tem por base um estágio curricular realizado no Banco de Portugal durante 5 meses, tendo sido iniciado no dia 15 de outubro de 2018 e finalizado a 15 de março de 2019. Esta oportunidade proporcionou um contacto direto e participativo com a organização que se revelou muito pertinente para o desenvolvimento do estudo.

Nesse período de tempo, estive alocada ao Departamento de Comunicação e Museu (DCM), nomeadamente à Área de *Stakeholders* e Sustentabilidade que, como já mencionado, tem por missão a gestão da comunicação interna da organização, e reportava diretamente à coordenadora desta área. Consequentemente, as diversas atividades que desenvolvi seguiram este âmbito pelo que passo a enumerá-las e descrevê-las seguidamente:

- **Participação nas reuniões 4ª às 4**

Uma instituição desta dimensão apresenta desafios únicos no que diz respeito à comunicação interna, sendo encarado como crucial a organização e formulação de

práticas e procedimentos que a levem a bom porto. Para fazer face a estes desafios, o DCM reúne todas as quartas-feiras às quatro da tarde com o intuito de organizar a agenda, sintetizar o que foi realizado na passada semana e focar-se nas atividades da semana seguinte. Este é também um espaço que convida ao brainstorming, onde todos os colaboradores podem contribuir para a melhoria de processos organizacionais. Como membro deste departamento, participei nestas reuniões e discuti tópicos de interesse para o Banco e para o departamento, como é o caso do plano de ações de comunicação interna para 2019 e do formato e atributos da divulgação e apresentação da BdP INTRANET.

- **Análise de dados relativos à INTRANET**

Como já referido, tive a oportunidade de testemunhar em primeira mão o processo de reestruturação da intranet do Banco de Portugal. Assim, de forma a poder contribuir para um processo de mudança mais informado, analisei alguns dados internos relativos à INTRANET que permitiram averiguar (i) quais os momentos de maior acesso; (ii) que conteúdos eram mais procurados; e, conseqüentemente, (iii) que áreas/rúbricas eram mais consultadas pelos colaboradores. Deste modo, com base nos dados fornecidos pelo Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação (DSI), foi possível conhecer mais algumas pistas relevantes para a implementação de uma nova intranet, como o facto de a intranet ser acedida principalmente às 9 horas (início do dia de trabalho) e às 14 horas (após a pausa de almoço) – fator este que foi importante para a divulgação do *quiz* de apresentação da BdP INTRANET mencionado de seguida.

- **Elaboração do *quiz* de apresentação da BdP INTRANET**

Em colaboração com uma colega da mesma área, elaborei o *quiz* de apresentação da BdP INTRANET que, essencialmente, consistia num conjunto de cinco perguntas distribuídas pelos cinco dias da semana da divulgação da nova intranet. As perguntas remetiam para questões organizacionais curiosas que a maior parte dos colaboradores poderia não saber mas que, de alguma forma, poderiam interessá-lo a ir mais além e pesquisar algo mais sobre o tema, contribuindo para o conhecimento e identidade organizacional. Não foi possível tirar partido desta dinâmica e criar uma espécie de prémio para o colaborador com mais respostas corretas e, por isso, as respostas certas eram-lhe logo visíveis.

- **Organização do plano de comunicação interna para 2019**

Tendo o estágio coincido com a entrada no novo ano civil, foi necessário conceber o plano de comunicação para 2019, ficando incumbida da secção da comunicação interna. Assim, foi pedido a todos os departamentos da organização que enviassem uma lista das ações de comunicação que queriam desempenhar no ano seguinte. Através dos dados recolhidos, fui responsável pela organização e calendarização das atividades propostas pelos departamentos, tendo apresentado a minha proposta de planeamento à coordenadora de área com o intuito de definir antecipadamente todos os recursos, públicos-alvo e tipos de ação contidos em cada dia, semana e mês do ano de 2019.

- **Participação no Encontro DCM**

O Encontro DCM, tal como o nome indica, é um encontro que tem como objetivo reunir todos os colaboradores deste departamento, ocorrendo semestralmente e contando também com a presença do seu Diretor. O encontro em que participei contou com uma breve formação em *open space*, sendo o DCM o único departamento do Banco de Portugal que opera sob esta dinâmica. Neste dia, tive a oportunidade de representar uma “personagem” que quebrava algumas regras para o bom funcionamento do espaço de trabalho, em conjunto com alguns colegas. Posteriormente, o Diretor do departamento apresentou os resultados do último semestre, fazendo menção às temáticas que melhoraram e àquelas que necessitam ainda de algum trabalho por parte de todos. Para terminar, dirigimo-nos ao refeitório do Rossio para almoçarmos e convivermos de forma mais próxima e informal.

- **Construção do documento “Linhas de orientação para a utilização das redes sociais”**

Apesar do carácter burocrático do Banco de Portugal e das variadas Normas de Aplicação Permanente (NAP) que regulam os processos e comportamentos na organização, ainda não existia nenhum tipo de documento que fizesse menção à utilização adequada e responsável das redes sociais privadas do colaborador. Sendo isto uma lacuna, fui responsável, em conjunto com dois colegas, também estagiários no DCM, em elaborar este documento que apresenta “Linhas de orientação para a utilização das redes sociais”. Este documento teria um carácter de guia prático, sendo que não se tratava de algo rigoroso e com regras explícitas, pois apenas tinha como objetivo relembrar os

colaboradores que enquanto pessoas individuais também representam a sua instituição de forma indireta.

- **Elaboração do descodificador “Férias e Dispensas 2019”**

Sendo o Banco de Portugal uma instituição de tamanha importância para o país, é natural que se preocupe em divulgar e transmitir informação clara, tanto aos colaboradores como aos cidadãos. Porém, às vezes tal não é possível devido ao caráter burocrático e rigoroso já discutido. Assim, a organização optou por construir “descodificadores” que permitem uma reformulação da informação que não é compreendida tão bem pelos recetores. Aquando do meu estágio, tive como tarefa o desenvolvimento do descodificador relativo a “Férias e Dispensas 2019” que objetivava a compreensão, por parte dos colaboradores, dos direitos e deveres que detinham relativos a este tópico, tendo sido desenvolvido em articulação com o DRH. Posteriormente, o documento foi colocado à disposição na BdP INTRANET para que fosse de fácil acesso e obteve *feedback* positivo, nomeadamente no que diz respeito à compreensão facilitada de informação que antes apenas se encontrava disponível em forma de código ou legislação.

As atividades que desenvolvi permitiram um maior envolvimento com a instituição, despertando-me para dinâmicas internas que não captaria de outra forma. Foi possível observar o comportamento dos diversos colaboradores, tendo ficado bastante nítida a importância do reconhecimento da complementaridade existente entre todos os departamentos e respetivas áreas.

Ao longo do estágio, foi-me indicado pelo DCM que seria bastante pertinente estudar a cultura organizacional do Banco pois os últimos resultados já eram datados. Sendo um tema de interesse pessoal, senti que se poderia formar uma sinergia entre aquilo que eu pretendia e aquilo que a organização necessitava naquele momento. Para além disso, a reestruturação da intranet foi algo que me cativou pelo peso que esta detinha para toda a comunicação interna praticada no Banco de Portugal. Sendo este um instrumento “agregador”, não faria sentido para mim estudar a comunicação interna organizacional sem analisar também a BdP INTRANET.

Concluo assim que todas as atividades que tive oportunidade de desempenhar na organização permitiram um forte alinhamento do meu estudo e que, acima de tudo, possibilitaram uma

compreensão e melhor percepção do que é ser colaborador do Banco de Portugal. O acesso à dinâmica organizacional, através da observação mas também da participação direta, é uma mais valia, não podendo descurar a sua relevância para a recolha e análise dos dados posteriores.

## Capítulo IV – Metodologia

### 1. Problemática e objetivos de investigação

Atualmente vivem-se novos paradigmas comunicacionais nas organizações que precisam ser alvo de investigação. À semelhança disso, a cultura organizacional ocupa cada vez mais um papel de relevância para a gestão de topo aquando da definição das estratégias e processos para o alcance de um desempenho organizacional superior (Sarangi & Srivastava, 2012). Assim, como constatado pelo quadro teórico e conceptual apresentado, é pertinente compreender o impacto que estas duas variáveis – comunicação interna e cultura organizacional – detêm no *engagement* dos colaboradores através da condução de um processo sistemático e rigoroso com vista à aquisição de novos conhecimentos, isto é, a investigação científica (Fortin, 1999). Assim sendo, o propósito deste estudo advém da seguinte pergunta de partida:

Será que a cultura organizacional e a comunicação interna têm um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos colaboradores do Banco de Portugal?

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008, p. 44), a pergunta de partida deve seguir critérios de clareza, exequibilidade e pertinência para que possa servir de “primeiro fio condutor da investigação”. Tal é alcançado pela sua precisão e inequivocidade, pelo seu carácter realista e pela intenção de realmente estudar os fenómenos de forma adequada e autêntica. Adicionalmente, a ética deve também estar presente nesta pergunta, enquanto característica, de forma a assegurar que o estudo não afeta negativamente o indivíduo, a sociedade ou a natureza (Bento, 2011). Assim, a problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que se adota para responder à pergunta de partida, sendo que posteriormente tentará dar resposta a novas questões que daí decorram de modo a planear-se e definir-se o caminho a seguir (Bell, 2010).

Para isso, num primeiro momento, a problemática passa por explorar o que já foi evidenciado por outros autores através da leitura das suas obras e da realização de entrevistas exploratórias, analisando as fontes de informação, comparando-as e estabelecendo ligações entre si – etapa da exploração. Ademais, deve também iniciar-se a construção da problemática própria (orientação teórica) apoiada no confronto crítico das diversas

abordagens, com o intuito de formular os objetivos e ambições da investigação bem como a trajetória a seguir a partir de uma visão coerente (Quivy & Campenhoudt, 2008). Para isso, é crucial que, numa primeira fase, se proceda à pesquisa bibliográfica, nomeadamente, à (i) escolha do tema; (ii) elaboração do plano de trabalho; (iii) identificação do assunto; (iv) localização das obras; (v) compilação do material recolhido; (vi) transcrição da informação para fichas de leitura; (vii) análise e interpretação do material bibliográfico; e (viii) redação propriamente dita (Lakatos & Marconi, 1992, pp. 44-51). Cada fase é importante para o alcance dos objetivos pois permite a definição e clarificação destes e a eliminação de aspetos irrelevantes (Bell, 2010). Assim, a leitura das obras contribui para o balanço dos conhecimentos adquiridos através destas e as entrevistas exploratórias alargam ou retificam o campo de investigação obtido até ao momento, mostrando-se complementares neste processo de enquadramento do estudo. Sublinha-se então que este primeiro momento da problemática consiste em “fazer o balanço das diferentes problemáticas possíveis, em elucidar os seus pressupostos, em compará-los e em refletir nas suas implicações metodológicas” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 90).

Por outro lado, num segundo momento é necessário escolher e adotar um quadro teórico que se adegue ao problema e objeto de estudo. Aqui é indispensável redefinir com precisão o objeto de estudo e optar por um dos ângulos possíveis de abordagem para que a investigação se insira num contexto significativo. À medida que o processo avança é preciso ter em conta e garantir que a pergunta de partida estipulada anteriormente é de facto a pergunta central da investigação (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Após a definição da problemática seguindo os passos já enumerados, torna-se imprescindível delinear o modelo de análise composto por conceitos e, numa fase posterior, hipóteses de investigação que estão articulados entre si com o intuito de formar um quadro de análise coerente e unificado. Por outras palavras, os conceitos e as suas relações mútuas constituem as proposições teóricas que são, em última análise, comprovadas ou refutadas sob a forma de hipóteses de investigação. Somente deste modo a investigação pode seguir uma direção concreta e uma estrutura viável pois o seu enquadramento e a sua abordagem encontram-se clarificados e delimitados (Fortin, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2008).

Os objetivos da investigação procedem assim do trabalho efetuado anteriormente com base nas etapas referidas pretendendo-se, numa primeira fase, expor as perceções dos



colaboradores relativas à cultura organizacional e à comunicação interna do Banco de Portugal. Após essa exposição, tenciona-se perceber se a comunicação interna e a cultura organizacional vivenciadas influenciam os níveis de *engagement* dos colaboradores desta instituição. Assim sendo, objetiva-se compreender estes conceitos bem como as relações existentes entre si num contexto organizacional específico. Complementarmente, pretende-se avaliar a BdP INTRANET, nomeadamente os seus conteúdos, percebendo se os mesmos são valorizados no presente pelos colaboradores e o que pode vir a ser potenciado no futuro quanto a conteúdos, formatos e/ou atributos. Procura-se então fornecer pistas ao campo académico e organizacional no que diz respeito a temáticas de interesse emergente, como é o caso da mudança de paradigma comunicacional e da importância da cultura organizacional numa instituição que pretenda garantir um futuro sustentável e de sucesso.

## **2. Estratégia metodológica**

Após a revisão de literatura torna-se possível compreender os conceitos-chave desta investigação e as relações entre estes já estudadas anteriormente por diversos autores, demonstrando a pertinência deste estudo e a oportunidade de ampliar o conhecimento nestas áreas. No entanto, para que isso seja possível é necessário definir a estratégia metodológica a adotar que determinará os métodos utilizados pelo investigador para obter resposta à pergunta de partida e validar/refutar as hipóteses de investigação (Fortin, 1999). Assim, o método é como um “caminho para se chegar a determinado fim” (Gil, 1989, p. 27) e, por isso, deve ser escolhido tendo em conta os propósitos particulares do estudo para que, posteriormente, seja possível selecionar instrumentos ou técnicas concebidos especificamente para a recolha dos dados pretendidos (Bell, 2010).

As técnicas de investigação são um conjunto de preceitos ou normas operacionais que o investigador utiliza para obter os dados, ou seja, constituem o procedimento que se põe em prática para recolher os dados e atingir um ou mais objetivos da investigação (Lakatos & Marconi, 1992). Por conseguinte, as técnicas devem ser “rigorosas, bem definidas, transmissíveis e suscetíveis de serem novamente aplicadas nas mesmas condições”, alinhando-se sempre com o método escolhido (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193).

Particularizando as características adjacentes a cada método, Carmo e Ferreira (2008, pp. 196-197) distinguem o método quantitativo do método qualitativo, afirmando que o primeiro

pressupõe “a observação de fenómenos e a formulação de hipóteses explicativas desses mesmos fenómenos”. Este método objetiva portanto o estabelecimento de relações entre variáveis, a descrição de fenómenos através do tratamento estatístico dos dados recolhidos, a generalização dos resultados e a corroboração/refutação de teorias. No entanto, encara algumas limitações que advêm da própria natureza dos fenómenos estudados, como a sua medição indireta, a complexidade do ser humano e a subjetividade por parte do investigador.

Por outro lado, o método qualitativo prevê a análise da informação de forma indutiva, sublinha a importância do contexto para a interpretação dos eventos ocorridos e não procura verificar hipóteses, uma vez que o plano de investigação é flexível e não sequencial. Todavia, a investigação qualitativa também se depara com alguns obstáculos, nomeadamente, o facto de o investigador ser o “instrumento” de recolha de dados e, por isso, a validade e fiabilidade dos resultados estarem bastante dependentes da sua sensibilidade, conhecimento e experiência (Carmo & Ferreira, 2008, pp. 198-199).

Ora, para que a investigação demonstre mais solidez, Patton (2002, pp. 247-248) sugere a combinação de métodos diferentes, isto é, a conciliação de abordagens quantitativas e qualitativas. Tal pode ser alcançado através da triangulação (i) de dados; (ii) de investigadores; (iii) de teorias; e (iv) de metodologias. Neste estudo, optou-se pela triangulação metodológica pois esta permite uma melhor compreensão dos fenómenos e o alcance de resultados mais seguros. Deste modo, aplicou-se o método qualitativo para a aquisição de dados exploratórios e o método quantitativo para a obtenção de dados primários.

Assim, numa primeira fase é necessário que o investigador se foque na obtenção dos dados para fins exploratórios. Nesta fase, o investigador familiariza-se com os conceitos e temas alvos de estudo para que a investigação possa ser levada a cabo de uma forma mais enquadrada, fornecendo pistas para a abordagem futura. A investigação exploratória é simplesmente o primeiro passo e por isso não concede respostas conclusivas, apenas proporciona perceções pertinentes para a condução do resto da investigação, nomeadamente quanto ao método e técnicas a utilizar para a recolha de dados primários (Singh, 2007).

Por fim, e com base no apreendido até ao momento, o investigador concentra-se na obtenção dos dados primários que lhe permitirão responder à pergunta de partida e validar ou refutar

as hipóteses de investigação. O método e técnicas a utilizar para esta fase devem ser escolhidos com base no propósito do estudo, no entanto, todos apresentam prós e contras e, por isso, deve escolher-se de forma ponderada e tendo em conta a informação recolhida nas fases anteriores (Singh, 2007).

Posto isto, torna-se necessário explicitar o processo de recolha de dados, através do esclarecimento das técnicas utilizadas para a obtenção dos dados exploratórios e primários, e respetiva explicitação.

### 2.1. Dados Exploratórios

De acordo com o mencionado anteriormente, esta investigação apresenta uma abordagem qualitativa no que diz respeito à obtenção de dados exploratórios. Este tipo de dados já foi alvo de interpretação anteriormente e, conseqüentemente, terá de ser analisado quanto à sua qualidade antes de ser considerado viável. Tal foi efetuado através da apreciação da validade dos argumentos providenciados por cada uma das fontes utilizadas, bem como da reputação e qualificação de cada autor. Adicionalmente, os dados exploratórios, utilizados para enquadrar a investigação futura mas estes já aplicados pelo investigador, foram também alvo da abordagem qualitativa (Walliman, 2011).

Assim, é importante referir que se optou pela abordagem qualitativa para esta fase devido à sua natureza indutiva e contextual, indo de encontro ao objetivo de se enquadrar a investigação (Carmo & Ferreira, 2008). Ademais, numa fase inicial, para o estudo de variáveis como a cultura organizacional, a comunicação interna e o *engagement* ajusta-se a abordagem qualitativa pois esta proporciona descrições ricas e contextuais, tal como é pretendido (Sackmann, 1991). Iniciou-se então este primeiro momento com a análise documental da literatura e documentos oficiais do Banco de Portugal em simultâneo com a observação direta e participante, e finalizou-se com a realização de entrevistas exploratórias a colaboradores relevantes para o estudo.

#### **Análise documental**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, pp. 226-230), a análise documental incide sobre as mensagens provenientes de obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, atas de reuniões, entre outros. O objetivo desta técnica passa por “obter um conhecimento relativo

a um objeto exterior” ao investigador e resulta de um tratamento metódico da informação. Para além disso, a análise documental “obriga” o investigador a manter uma certa distância relativamente a interpretações espontâneas e, por vezes, enviesadas, e é bastante adequada para a compreensão do funcionamento das organizações, por intermédio da avaliação dos seus documentos oficiais.

Nesta investigação, a análise documental recaiu, numa primeira fase, sobre os conceitos presentes nos capítulos I e II, nomeadamente a cultura organizacional, o *engagement* e a comunicação interna nas organizações. Desta forma, foi possível construir um alicerce para a construção da restante investigação através da revisão da literatura efetuada, tendo esta como base livros, artigos, relatórios, entre outros. Posteriormente, consultaram-se documentos oficiais do Banco de Portugal, já analisados no capítulo III, como (i) o relatório “Excelência no Trabalho – Relatório Específico Interno da Empresa” (Heidrick & Struggles, 2015) que descreve alguns índices, nomeadamente o *engagement* dos colaboradores; (ii) o documento intitulado de “Nova Intranet do Banco de Portugal – Visão e Estudo Prévio” (DCM et al., 2017); (iii) a norma de aplicação permanente “Manual de Estrutura Orgânica – DCM” (SEC, 2018); (iv) a norma de aplicação permanente “Princípios de Estrutura Orgânica do Banco de Portugal” (SEC, 2016); (v) *powerpoints* diversos relativos a novas estratégias para a comunicação interna da organização; (vi) o site do Banco de Portugal; e, por último, (vii) a INTRANET (antiga plataforma) e a BdP INTRANET (atual intranet da instituição).

Através desta técnica foi possível enquadrar e construir um quadro teórico e conceptual relevante para esta investigação e conhecer a realidade do Banco de Portugal de uma forma mais aproximada, ainda que a um nível mais formal – acesso a conteúdos e documentos oficiais.

### **Observação direta e participante**

A observação é um elemento fundamental para a investigação, tornando-se evidente a sua importância no processo de recolha de dados, na medida em que permite a receção dos factos sem qualquer intermediação, o que tende a reduzir a sua subjetividade (Gil, 1989). Esta técnica refere-se assim a um conjunto de atividades que envolve a presença do investigador de forma continuada e extensa num local delimitado (Jensen, 2002). Porém, é de notar que esta presença pode influenciar de algum modo o comportamento dos observados,

“destruindo a espontaneidade dos mesmos e produzindo resultados pouco confiáveis”, pelo que este desafio deve também ser tido em conta aquando da análise dos resultados (Gil, 1989, pp. 104-105).

Consoante os meios utilizados e o nível de participação do investigador, a observação pode ser direta ou indireta e participante ou não participante. A observação direta ocorre quando o investigador recolhe diretamente as informações que resultam da observação da manifestação de comportamentos por parte dos observados. De forma contrária, a observação indireta diz respeito àquela em que o investigador se dirige ao indivíduo para obter a informação desejada, através de um questionário ou guião de entrevista, sendo que esta observação será menos objetiva pois terá sempre dois intermediários – o indivíduo e o instrumento escolhido (Quivy & Campenhoudt, 2008). Por outro lado, a observação participante pressupõe “uma participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou trato da população pesquisada” (Gil, 1989, p. 107). O investigador pode então optar por uma observação de plena imersão no cenário ou constituir-se como mero espectador – observação não participante – não interagindo com os participantes ou objeto de estudo (Patton, 2002).

Nesta investigação, a observação direta e participante mostrou ser a mais adequada uma vez que o quotidiano da organização esteve acessível através de um estágio curricular de cinco meses, onde foi possível adquirir um conhecimento integrado da sua cultura (Carmo & Ferreira, 2008). Deste modo, este tipo de observação permitiu um contacto direto (e participativo) com os colaboradores do Banco de Portugal, com o seu dia-a-dia e formas de estar, tendo acesso às suas perspetivas, e possibilitou alguma envolvência no processo de reestruturação da intranet da organização.

### **Entrevistas exploratórias**

A entrevista constitui-se como uma técnica de recolha de dados, baseada numa interação social, que objetiva a obtenção de informação através da formulação de perguntas pelo investigador e respetivas respostas por parte do entrevistado. Assim sendo, é “uma forma de diálogo assimétrico”, pois apenas uma das partes se apresenta como fonte de informação (Gil, 1989, p. 13).

No caso particular das entrevistas exploratórias pretende-se expor determinados aspetos que o investigador não conseguiria pensar por si mesmo por não estar inserido no contexto em causa e “completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras”. No entanto, para que estas entrevistas possam realmente servir o seu propósito, o investigador deve evitar fazer demasiadas perguntas e garantir que estas têm uma base mais abrangente, dando espaço ao entrevistado para refletir e explorar diferentes tópicos. Esta maleabilidade característica das entrevistas exploratórias é essencial pois trata-se de encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho, e não de testar a validade de hipóteses predefinidas (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 69-70).

Posto isto, optou-se pela realização de entrevistas exploratórias uma vez que estas apresentam uma grande flexibilidade e permitem que o entrevistador esclareça as suas dúvidas à medida que o entrevistado responde às questões colocadas (Gil, 1989). Deste modo, com o intuito de aprofundar e enquadrar a investigação, foram entrevistados quatro colaboradores do Banco de Portugal que exibem o papel de “testemunhas privilegiadas” devido à sua função e/ou responsabilidades (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 71). Note-se que os entrevistados permitiram a gravação das entrevistas para efeitos de análise no decorrer da investigação, mas preferiram manter o seu anonimato, assinando o consentimento informado e um acordo de confidencialidade disponibilizado pelo investigador, pelo que os seus nomes não serão revelados ou mencionados.

A primeira entrevista ocorreu no dia 15 de fevereiro de 2019 e contou com a presença da Coordenadora da Área de *Stakeholders* e Sustentabilidade (DCM). Tendo em conta a sua função e responsabilidades na organização, nomeadamente a gestão da comunicação interna, esta entrevista recaiu sobretudo sobre questões relativas a essa mesma gestão e como esta pode influenciar a cultura e o *engagement* dos colaboradores (ver anexo D). A segunda entrevista foi realizada no dia 19 de fevereiro a uma Técnica Assistente do DRH e focou especialmente os temas da cultura organizacional e do *engagement* dos colaboradores e da relação entre ambos (ver anexo E). No mesmo dia, foi possível entrevistar o Coordenador Funcional da Área de Produção de Conteúdos e *Design* que tem como responsabilidade a gestão da BdP INTRANET, bem como a das redes sociais e do *site* da organização. Foi, por isso, alvo de questões acerca da comunicação interna e da intranet (ver anexo F). Por fim, e com a finalidade de complementar o testemunho da colaboradora do DRH, no dia 20 de

fevereiro de 2019 entrevistou-se uma antiga colaboradora desse departamento, agora Técnica Assessora do DCM (ver anexo G).

Optou-se assim por entrevistar colaboradores de diferentes níveis de hierarquia na organização para que a informação fosse a mais abrangente possível, sendo que todos eles representavam um papel de “testemunha privilegiada” devido ao facto de deterem um conhecimento significativo acerca dos temas abordados nesta investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 71). Conclui-se então que, após a realização destas entrevistas exploratórias, foi possível perceber algumas dinâmicas internas que ocorrem no seio da organização e as diferentes perspetivas de cada colaborador entrevistado.

## 2.2. Dados Primários

Os dados primários, por outro lado, são experiências observadas, gravadas ou vividas pelo próprio investigador, sendo recolhidos diretamente por este. Assim, estes dados não são alvo de interpretações de intermediários e, por isso, detêm níveis mais elevados de objetividade. Contudo, muitas vezes o investigador não pode depender apenas dos seus sentidos para avaliar os eventos e, por isso, deve utilizar instrumentos que permitam a sua medição e, consequentemente, um julgamento mais preciso (Walliman, 2011).

Neste sentido, optou-se pela recolha dos dados primários através de uma abordagem quantitativa, pois esta pressupõe a observação de fenómenos, a formulação de hipóteses, o controlo de variáveis, a seleção aleatória da amostra (Carmo & Ferreira, 2008) e, posteriormente, “a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem”, através do tratamento estatístico dos dados recolhidos (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188). Neste caso, tal foi posto em prática por intermédio de um inquérito por questionário desenhado especificamente para variáveis deste tipo e por se tratarem de hipóteses que incidem sobre um grande número de indivíduos – os colaboradores do Banco de Portugal – e por ser apropriado para a obtenção de dados relativos ao conhecimento, crenças, atitudes, valores e comportamentos destes (Jermier et al., 1991; Jensen, 2002).

## **Inquérito por questionário**

O inquérito por questionário é definido por Gil (1989, p. 124) como “a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas”, sendo que usualmente pretende aferir percepções relacionadas com “opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas ou situações vivenciadas”. Ademais, realça-se a sua adequação para o conhecimento de uma população enquanto tal, através da descrição numérica e quantitativa dos resultados de uma amostra representativa (Creswell, 2009). Assim, neste estudo, elegeu-se o inquérito por questionário como fonte dos dados primários pela “possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação”, podendo este ser aplicado através de uma “administração direta” ou de uma “administração indireta”, sendo o próprio inquirido ou o investigador a preencher o questionário, respetivamente (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 188-189).

A organização conta com 1690 colaboradores e, por isso, a administração direta foi considerada a mais adequada por motivos de morosidade e dispersão geográfica. O formato digital foi então a via escolhida para a disseminação dos questionários dado que todos os colaboradores têm acesso ao seu *e-mail* profissional nos seus computadores (seja na organização e/ou em casa). Desta forma, a aplicação do questionário ocorreu através do envio de um *link* para o *e-mail* profissional dos colaboradores do Banco de Portugal que remetia para o questionário propriamente dito na plataforma Formulários Google, tendo estado disponível para resposta durante um período de um mês (18 de março de 2019 a 18 de abril de 2019). Esta plataforma demonstrou um carácter bastante dinâmico, flexível e intuitivo em comparação com as demais e foi, por isso, escolhida para administrar os questionários.

Para que o questionário seja “recebido” da melhor forma pelos inquiridos é necessário ter em conta alguns aspetos como a forma das perguntas (abertas ou fechadas), a escolha das perguntas, a formulação das perguntas, o número de perguntas, a ordem das perguntas e a apresentação do questionário (Gil, 1989, pp. 126-133). Após se debruçar sobre estes pontos, o investigador constrói o questionário e submete-o a um pré-teste com o intuito de evidenciar possíveis falhas para que depois possa retificá-las, uma vez que não existirá um intermediário aquando do preenchimento do questionário (Walliman, 2011). Realizou-se



assim um pré-teste com onze colaboradores para garantir a clareza do instrumento e assim se verificou.

Atendendo aos aspetos supracitados e tendo em conta a revisão de literatura e os dados exploratórios recolhidos anteriormente, o questionário aplicado (ver anexo H) era composto por duas grandes secções: dados do estudo e dados de caracterização, sendo que a sua página inicial contava com um breve enquadramento e algumas ressalvas. A secção dos dados do estudo dividia-se em três blocos distintos, medidos maioritariamente através de uma escala de Likert de 5 pontos, sendo que o 1 correspondia a “Raramente” e o 5 a “Muito frequentemente”. O primeiro bloco pretendia aferir a cultura organizacional (9 perguntas) e o segundo avaliava os níveis de *engagement* dos colaboradores (6 perguntas). Por último, o terceiro bloco remetia para questões relativas à comunicação interna do Banco de Portugal (7 perguntas) e seguidamente focava-se especificamente na BdP INTRANET (6 perguntas), já com escalas de ordenação e de múltipla resposta. Para finalizar, o inquirido indicava alguns dados de caracterização (género, idade, antiguidade no Banco de Portugal e grau de escolaridade) através de escalas nominais e terminava o questionário, sendo apresentado um agradecimento por ter participado no estudo e o contacto do investigador para o esclarecimento de qualquer dúvida (Gil, 1989, pp. 134-144).

Assim sendo, é perceptível que o questionário objetiva a recolha de dados para que, posteriormente, se possa proceder à sua análise e colmatar diversos fins, como: (i) a caracterização da amostra; (ii) a compreensão da cultura organizacional do Banco de Portugal com base nas perceções dos colaboradores; (iii) a medição dos níveis de *engagement* dos colaboradores; (iv) a avaliação da comunicação interna da organização, tendo mais uma vez em conta as opiniões dos colaboradores; (v) a análise da BdP INTRANET juntamente com a identificação de áreas ou conteúdos valorizados pelos colaboradores; e (vi) a verificação/refutação das hipóteses de investigação discutidas no ponto 6 deste capítulo.

### **3. Constructo metodológico**

Como mencionado anteriormente, o questionário foi elaborado com base nos dados exploratórios recolhidos mas também na revisão de literatura. Assim, de forma a alcançar resultados mais fiáveis, utilizou-se um modelo já comprovado construído por Sarangi e

Srivastava (2012) para construir as questões relativas à cultura organizacional, à comunicação interna e ao *engagement* dos colaboradores, deixando de fora os dados relativos à BdP INTRANET. Este modelo visa a conceptualização da influência da cultura organizacional e da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores e, por isso, mostra-se alinhado com o propósito deste estudo. Para além disso, é uma investigação que teve como objeto de estudo os bancos privados da Índia e, desta forma, pode conferir algum suporte adicional, tratando-se também do setor da banca, ainda que com diferenças substanciais.

Portanto, o questionário desenvolvido teve como base este modelo que contempla as dimensões a avaliar em cada uma das variáveis alvo de estudo, já explicitadas anteriormente:

- (i) **Cultura organizacional:** autonomia/*empowerment*, orientação externa, cooperação interdepartamental, orientação para os recursos humanos e orientação para a melhoria;
- (ii) **Comunicação interna:** integração organizacional, comunicação proveniente do supervisor, *feedback* pessoal, informação organizacional, clima da comunicação, comunicação horizontal e informal, qualidade dos *media* e comunicação proveniente do subordinado;
- (iii) **Engagement:** vigor, absorção e dedicação.

As perguntas do questionário foram assim concebidas com base na descrição de cada dimensão dado que os autores não forneceram exemplos de questões para avaliar a cultura organizacional e a comunicação interna. No entanto, utilizaram a escala de Likert de 5 pontos para medição, tendo sido seguida a sua opção na íntegra.

Por outro lado, no que diz respeito à aferição dos níveis de *engagement* dos colaboradores, utilizaram-se as mesmas perguntas do estudo de Sarangi e Srivastava (2012) que se basearam no modelo de Schaufeli e Bakker (2003), mas reduziu-se a escala de resposta aconselhada por estes últimos por motivos de coerência ao longo do questionário (escala de Likert de 5 pontos em vez de 7 pontos). Note-se, todavia, que se consultou o estudo de Teles et al. (2017) de forma a obter uma tradução fidedigna desta escala, optando-se pela versão encurtada da UWES disponibilizada pelos autores, como já visto anteriormente, com o intuito de reduzir a extensão do questionário e respetivo tempo de resposta. De forma a perspetivar de uma

forma geral os níveis de *engagement* dos colaboradores, elaborou-se também uma escala com base nos estudos de Thackray (2001), Lockwood (2007) e BlessingWhite (2013). Para isso, agregaram-se os aspectos considerados mais adequados à medição do *engagement* neste contexto organizacional específico, devido ao alinhamento com a escala de Likert de 5 pontos definida por Schaufeli e Bakker (2003), traduzindo-se do seguinte modo:

1 – Ativamente *disengaged*

2 – *Disengaged*

3 – *Not engaged*

4 – *Engaged*

5 – Ativamente *engaged*

É ainda de realçar que algumas das dimensões da cultura organizacional e da comunicação interna são avaliadas por duas questões, e não apenas por uma, dada a sua complexidade. Ou seja, no caso das dimensões que não foi possível agregar os seus aspectos principais numa só questão, elaboraram-se duas questões para garantir a abrangência da dimensão e a compreensão das questões por partes dos inquiridos, obtendo-se uma média para cada uma.

De modo a obter uma visão mais clara, apresenta-se seguidamente a tabela 10 que demonstra de forma simplificada a correspondência entre os modelos e respetivas variáveis, e as perguntas do questionário elaborado, sublinhando-se que apenas estão presentes aqui as questões que têm por base os modelos teóricos referidos.

Tabela 10 – Correspondência entre os modelos de Sarangi e Srivastava (2012) e Schaufeli e Bakker (2003) e as perguntas do questionário

Modelos	Variáveis	Dimensões	Perguntas	
Sarangi e Srivastava (2012)	<u>Cultura Organizacional</u>	(1) Autonomia/ <i>Empowerment</i>	Bloco 1	1 e 5
		(2) Orientação Externa		2 e 9
		(3) Cooperação interdepartamental		4
		(4) Orientação para os recursos humanos		6 e 8
		(5) Orientação para a melhoria		3 e 7
	<u>Comunicação interna</u>	(1) Integração organizacional	Bloco 3	21
		(2) Comunicação proveniente do supervisor		19 e 23
		(3) <i>Feedback</i> pessoal		20
		(4) Informação organizacional		22
		(5) Clima da comunicação		25
		(6) Comunicação horizontal e informal		24
		(7) Qualidade dos <i>media</i>		27 e 28
		(8) Comunicação proveniente do subordinado		26
Schaufeli e Bakker (2003)	<u>Engagement</u>	(1) Vigor	Bloco 2	10, 14 e 18
		(2) Absorção		11, 13 e 17
		(3) Dedicção		12, 15 e 16

Fonte: Elaboração própria

#### **4. Universo, amostra e horizonte temporal de investigação**

No decurso da fase de conceptualização, o investigador não considera somente o fenómeno em estudo pois é necessário ter em conta as fontes de dados que irão permitir a análise desse mesmo fenómeno (Fortin, 1999). Assim, pode definir-se o universo como “o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição (...) que têm uma ou mais características comuns a todos eles” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 209). No caso particular deste estudo, o universo é composto pelo total de colaboradores do Banco de Portugal (1690 à data de 31.12.2018), sendo que todos estes têm acesso ao seu *e-mail* profissional – canal de disseminação dos questionários.

O cenário ideal seria portanto estudar todos os elementos constitutivos do universo contudo raramente este é acessível na sua totalidade ao investigador, devido a fatores de dimensão, custo e/ou tempo, pelo que se pode optar por estudar uma amostra representativa da população (Quivy & Campenhoudt, 2008). Para isso, recorre-se a técnicas de amostragem de forma a “escolher-se um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população [ou universo]” com vista a obter-se a informação pretendida, optando-se por amostragens probabilísticas ou não probabilísticas (Fortin, 1999, p. 202). Tal como o nome indica, as amostragens probabilísticas pressupõem uma seleção aleatória dos elementos constituintes da amostra para que seja possível a generalização dos resultados obtidos à totalidade do universo, quando se trate de uma amostra representativa (Carmo & Ferreira, 2008). Todavia, é também necessário que a amostra seja significativa face ao universo em estudo e, nesse sentido, Huot (1999) propõe a seguinte tabela 11 que permite verificar esse pressuposto tendo em conta a dimensão do universo e respetiva amostra.

Tabela 11 – Dimensão do universo e respetiva amostra

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

Legenda:

*N* = dimensão do universo

*n* = dimensão da amostra significativa para respetivo universo

Fonte: Huot (1999, p. 38)

Nesta investigação, os questionários estiveram acessíveis para todo o universo durante o período de um mês, nomeadamente desde 18 de março de 2019 a 18 de abril de 2019, e foram recolhidas 212 respostas, o que se traduziu num processo de amostragem probabilística desta dimensão. Durante este período foram enviados dois *e-mails* de reforço apelando ao preenchimento do questionário, porém, com base na tabela 11 é possível verificar que a amostra não é significativa uma vez que teria de ser composta por, pelo menos, 312 respostas.

No processo de amostragem, existe sempre um grau de erro – a margem de erro – devido ao facto de se estudar apenas uma porção do universo. Sinteticamente, a margem de erro “é a diferença entre os resultados obtidos numa amostra e os que teriam sido obtidos na população alvo” e, por isso, refere-se à estimativa de erro máximo (Fortin, 1999, p. 204). Assim, ainda que não tenha sido possível obter o número de respostas desejado, é possível

validar os dados obtidos se estes forem enquadrados e interpretados segundo um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 6,3%, como constatado através da utilização seguinte fórmula (Deviant, 2010):

$$e = \sqrt{\frac{z^2 \times p \times (1 - p)}{n}} \times \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Legenda:

e = margem de erro

z = 1,96 (valor aproximado da distribuição normal para um nível de confiança de 95%)

p = 0,05 (probabilidade de ocorrer ou não a hipótese)

n = dimensão da amostra

N = dimensão do universo

Desta forma, obtém-se o seguinte valor para a margem de erro:

$$e = \sqrt{\frac{1,96^2 \times 0,05 \times 0,05}{212}} \times \sqrt{\frac{1690 - 212}{1690 - 1}} = 0,063 = 6,3\%$$

## 5. Limitações à investigação

Aquando do desenvolvimento de qualquer estudo, surgem dificuldades que podem limitá-lo em alguns parâmetros. Cabe assim ao investigador tentar ultrapassá-las, sendo que quando tal não é possível deve esforçar-se por compreendê-las e perceber as suas respetivas implicações (Carmo & Ferreira, 2008).

A primeira limitação encontrada surgiu na construção do questionário utilizado dado que teria sido interessante obter mais dados de caracterização por parte dos inquiridos, como é o caso do departamento que integram e da posição hierárquica que desempenham. Tais informações não foram recolhidas devido à política de confidencialidade do Banco de Portugal, contudo seriam relevantes para estudar de forma mais aprofundada a presença de subculturas na instituição que, como visto no Capítulo I, ocupam um papel significativo nas dinâmicas organizacionais.

Por outro lado, optou-se por reduzir as escalas de resposta de Likert de 7 para 5 pontos no que diz respeito à escala UWES, como já mencionado. Esta escolha recaiu sobre fatores de coerência uma vez que as variáveis da cultura organizacional e da comunicação interna

seriam medidas por escalas de resposta de 5 pontos e, assim, o questionário poderia ser perspectivado de forma mais intuitiva e acessível por parte dos inquiridos. Porém, esta adaptação pode conter algumas limitações, nomeadamente na validade dos dados recolhidos e é, por isso, aqui relatada.

Relativamente aos dados obtidos, destaca-se a dimensão da amostra conseguida que não satisfaz um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 5%, como objetivado primeiramente. O facto da margem de erro alcançada se situar nos 6,3% é uma limitação ao estudo e pensa-se que poderia ter sido ultrapassada se o questionário tivesse sido partilhado na BdP INTRANET, juntamente com o envio do mesmo para os *e-mails* profissionais dos colaboradores, porém a política interna do Banco de Portugal não o permitiu. De tal forma, segundo os parâmetros inicialmente estipulados, a amostra não seria considerada significativa nem representativa do universo.

Por fim, no que concerne aos resultados, optou-se por uma análise de dados com base num *score* individual no que toca à valorização dos conteúdos atuais e futuramente potenciados da BdP INTRANET. Assim, julga-se ser possível apresentar os resultados de forma mais objetiva, permitindo uma fácil compreensão da comprovação das hipóteses 3 e 4, ao invés de uma exposição a nível percentual. No entanto, realça-se que, tratando-se de um estudo de caso que analisa variáveis como a cultura organizacional e a comunicação interna (dinâmicas organizacionais específicas e particulares), os resultados adquiridos não poderão ser extrapolados para outras organizações (Bell, 2010).

## **6. Hipóteses em investigação**

Para que seja possível chegar a uma conclusão sobre um estudo é necessário que este detenha proposições que possam ser validadas ou refutadas, combinando o problema e o objetivo da investigação numa explicação expectável. As hipóteses de investigação são então “um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis” que se traduz numa predição baseada na teoria ou numa parte desta (Fortin, 1999, p. 102). A construção de hipóteses é essencial para “conduzir a investigação com ordem e rigor”, permitindo que desponte um fio condutor para todo o estudo posterior (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 119).



Assim sendo, as hipóteses de investigação selecionam os dados pertinentes entre a infinidade de dados possíveis e possibilitam a confrontação de uma suposição com a realidade dos dados recolhidos. Logo, o trabalho empírico não só permite uma análise do real como “fornece ao mesmo tempo o meio de o corrigir, de o matizar e de decidir, por fim, se convém aprofundá-lo no futuro (...) ou renunciar a ele”, através de hipóteses (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 120).

A temática desta investigação centra-se nos conceitos de cultura organizacional, *engagement* e comunicação interna, tendo esta última um carácter relevante específico no que diz respeito ao canal agregador do Banco de Portugal – a BdP INTRANET. Assim, indo ao encontro da pergunta de partida e dos objetivos de investigação estipulados, constroem-se duas hipóteses relativas à relação entre as variáveis em estudo e, seguidamente, almeja-se perceber se os colaboradores se reveem nos conteúdos da BdP INTRANET e se valorizariam que esta se aproximasse de uma Rede Social Corporativa. Posto isto, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1 (H1):** A cultura organizacional do Banco de Portugal influencia positivamente os níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

**Hipótese 2 (H2):** A comunicação interna praticada no Banco de Portugal tem um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores.

**Hipótese 3 (H3):** Os colaboradores reveem-se nos conteúdos disponibilizados na BdP INTRANET.

**Hipótese 4 (H4):** Os colaboradores gostariam que a BdP INTRANET apresentasse características semelhantes a uma Rede Social Corporativa.

Por último, apresenta-se a seguinte tabela 12 que facilita a compreensão do processo de comprovação das hipóteses anteriores, expondo quais as variáveis do constructo metodológico bem como as perguntas do questionário (ver anexo H) utilizadas para este fim.

Tabela 12 – Correspondência entre o constructo metodológico, as perguntas do questionário e as hipóteses em investigação

Modelos	Variáveis	Dimensões	Perguntas	Hipóteses
Sarangi e Srivastava (2012)	<u>Cultura Organizacional</u>	(1) Autonomia/ <i>Empowerment</i>	1 e 5	H1
		(2) Orientação Externa	2 e 9	
		(3) Cooperação interdepartamental	4	
		(4) Orientação para os recursos humanos	6 e 8	
		(5) Orientação para a melhoria	3 e 7	
	<u>Comunicação interna</u>	(1) Integração organizacional	21	H2
		(2) Comunicação proveniente do supervisor	19 e 23	
		(3) <i>Feedback</i> pessoal	20	
		(4) Informação organizacional	22	
		(5) Clima da comunicação	25	
		(6) Comunicação horizontal e informal	24	
		(7) Qualidade dos <i>media</i>	27 e 28	H2 e H3
		(8) Comunicação proveniente do subordinado	26	H2
Schaufeli e Bakker (2003)	<u>Engagement</u>	(1) Vigor	10, 14 e 18	H1 e H2
		(2) Absorção	11, 13 e 17	
		(3) Dedicção	12, 15 e 16	
	<u>BdP</u> <u>INTRANET</u>	(1) Identificação com os conteúdos atuais	29, 30 e 31	H3
		(2) Características/Conteúdos a serem potenciados	32	H4

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo V – Estudo de Caso

### 1. Análise geral dos dados primários do estudo

Após a escolha do método e instrumento a utilizar, os dados obtidos carecem de análise e interpretação. Sendo o objetivo do estudo validar ou refutar as hipóteses em investigação, é necessário que o investigador se preocupe em categorizar e interpretar os dados recolhidos para, de facto, chegar a conclusões relevantes (Bell, 2010). Assim, prossegue-se com a análise dos dados primários do estudo, resultantes do questionário efetuado a 212 colaboradores do Banco de Portugal, apresentando esta análise com base em tabelas, gráficos e testes estatísticos, devido à facilidade de perceção e compreensão dos mesmos e às características dos dados recolhidos (Carmo & Ferreira, 2008; Bell, 2010).

#### 1.1. Dados de caracterização

Os dados de caracterização dos inquiridos foram obtidos através da segunda secção do questionário, nomeadamente, das últimas quatro questões relativas ao género, idade, antiguidade no Banco de Portugal e grau de escolaridade. Estes dados são essenciais para identificar o perfil dos inquiridos, sendo que a seguinte tabela 13 expõe a sumarização destes.

Desta forma, é possível perceber que a amostra é bastante diversificada, não sendo o perfil dos inquiridos homogéneo, no que diz respeito às variáveis consideradas. O Banco de Portugal é assim uma organização que agrega diferentes grupos de colaboradores, pelo que é pertinente analisar cada um destes dados de forma mais particularizada.

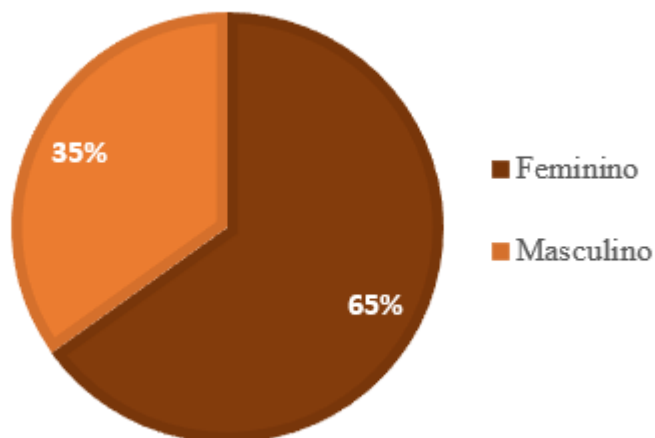
Tabela 13 – Dados de caracterização da amostra

Características		Frequência absoluta	Frequência relativa
Género	Feminino	138	65%
	Masculino	74	35%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>
Idade	≤ 25 anos	35	16%
	26 a 30 anos	12	6%
	31 a 35 anos	32	15%
	36 a 40 anos	38	18%
	41 a 50 anos	47	22%
	51 a 60 anos	38	18%
	≥ 61 anos	10	5%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>
Antiguidade no Banco de Portugal	< 1 ano	37	17%
	1 a 3 anos	10	5%
	4 a 10 anos	52	25%
	11 a 20 anos	43	20%
	21 a 30 anos	40	19%
	≥ 31 anos	30	14%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>
Grau de escolaridade	Licenciatura	46	22%
	Pós-graduação	59	28%
	Mestrado	87	41%
	Doutoramento	8	4%
	Outro	12	5%
<b>Total</b>		<b>212</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à distribuição da amostra por género, é possível verificar através do gráfico 2 que os inquiridos são maioritariamente do género feminino, contando com uma percentagem de 65%, ao invés dos 35% correspondentes ao género masculino. Contudo, tais valores não são representativos do universo, pois a organização apresenta uma proporção equiparada de homens e mulheres sendo que os primeiros representam 50,6% do total (Banco de Portugal, 2019f, p. 84).

Gráfico 2 – Género

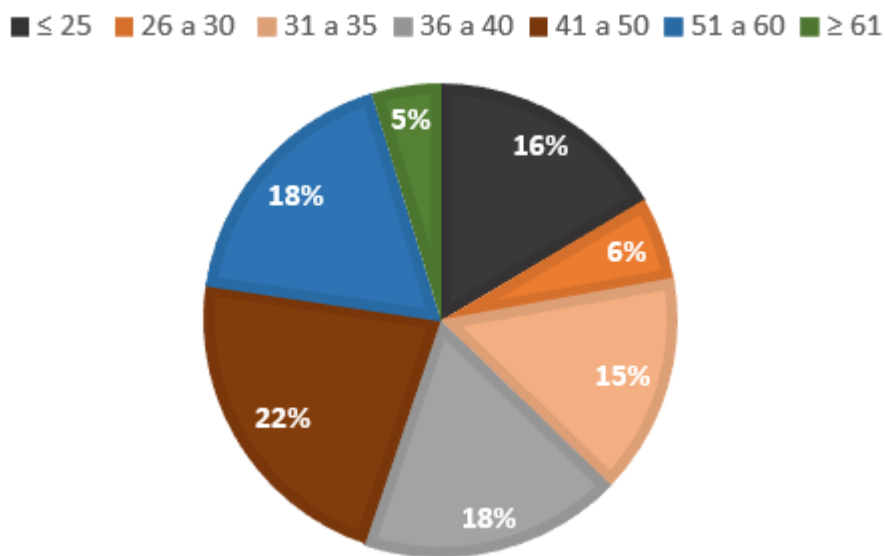


Fonte: Elaboração própria

Quanto à distribuição da amostra por idade (ver gráfico 3), verifica-se que foi possível obter respostas para todos os intervalos de idade, sendo que 22% dos inquiridos têm entre 41 e 50 anos, representando a maior percentagem. Seguidamente, encontram-se os intervalos de 36 a 40 anos e 51 a 60 anos, ambos com uma fatia de 18%. Por outro lado, 16% dos inquiridos tem 25 anos ou menos e 15% tem entre 31 a 35 anos. Finalmente, apenas 6% tem entre 26 a 30 anos e 5% tem 61 anos ou mais. É então possível concluir que a maioria dos inquiridos (58%) tem uma idade que oscila entre 36 e os 60 anos, mostrando ser uma amostra mais madura e experiente.

Esta distribuição também não exhibe representatividade, uma vez que as proporções encontradas não vão ao encontro da realidade do universo. Exemplificando, o escalão etário mais representado no universo compreende o intervalo de 26 a 35 anos (32%, ao invés dos 21% obtidos) ainda que a amostra classifique o intervalo de 41 a 50 anos como o mais recorrente (Banco de Portugal, 2019f, p. 84).

Gráfico 3 – Idade (anos)

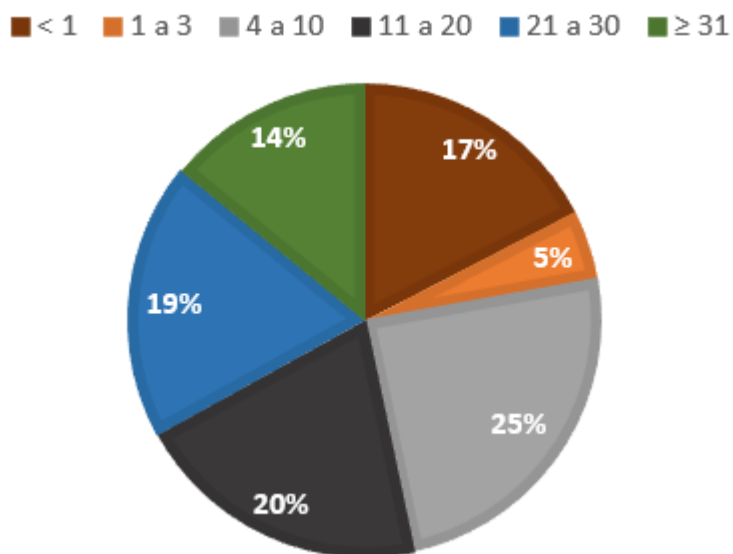


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à distribuição da amostra por antiguidade no Banco de Portugal, observa-se, mais uma vez, a heterogeneidade de respostas, ocupando uma maior percentagem (25%) o intervalo entre os 4 e 10 anos na organização. Seguem-se os intervalos de 11 a 20 anos e 21 a 30 anos com 20% e 19%, respetivamente. Por fim, 17% dos inquiridos estão no Banco de Portugal há menos de 1 ano, 14% está há mais de 30 anos e somente 5% está na organização há 1, 2 ou 3 anos (ver gráfico 4).

Conclui-se assim que 78% da amostra está há, pelo menos, 4 anos na instituição, detendo um maior conhecimento sobre esta. Ao contrário dos dados de caracterização já mencionados, não é possível verificar a representatividade referente a este visto que não foram divulgadas informações relativas ao universo.

Gráfico 4 – Antiguidade no Banco de Portugal (anos)

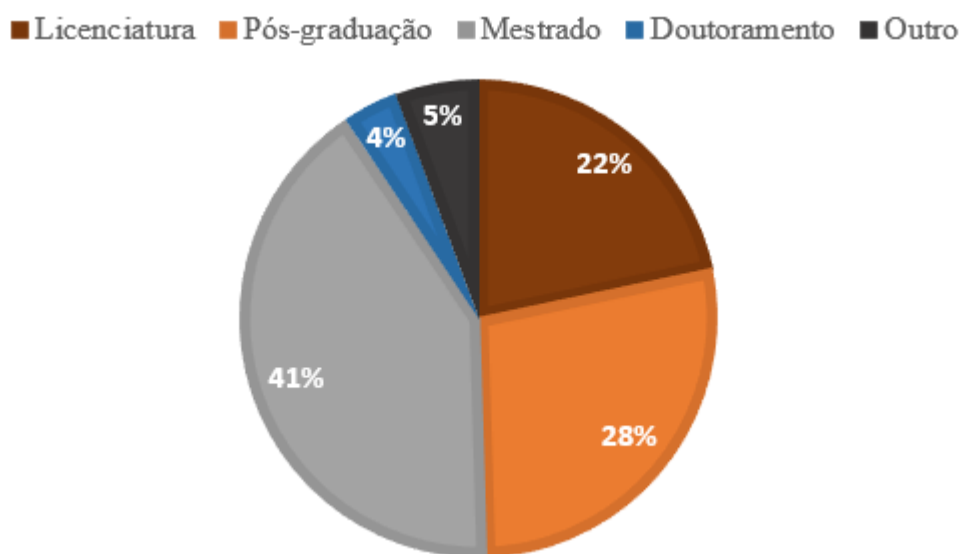


Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao grau de escolaridade (ver gráfico 5), constata-se que 41% dos inquiridos detém o grau de Mestre, 28% tem uma Pós-graduação e 22% tem Licenciatura. De modo contrário, apenas 4% tem Doutoramento e 5% não frequentou/concluiu o Ensino Superior. Tal é bastante esclarecedor pois permite perceber que 95% da amostra tem um grau correspondente ao Ensino Superior.

Ainda que não seja possível assegurar a representatividade da amostra no que toca ao grau de escolaridade, 90% do universo detém um grau de Ensino Superior, o que se assemelha ao encontrado nas respostas dos inquiridos (Banco de Portugal, 2019f, p. 84).

Gráfico 5 – Grau de escolaridade



Fonte: Elaboração própria

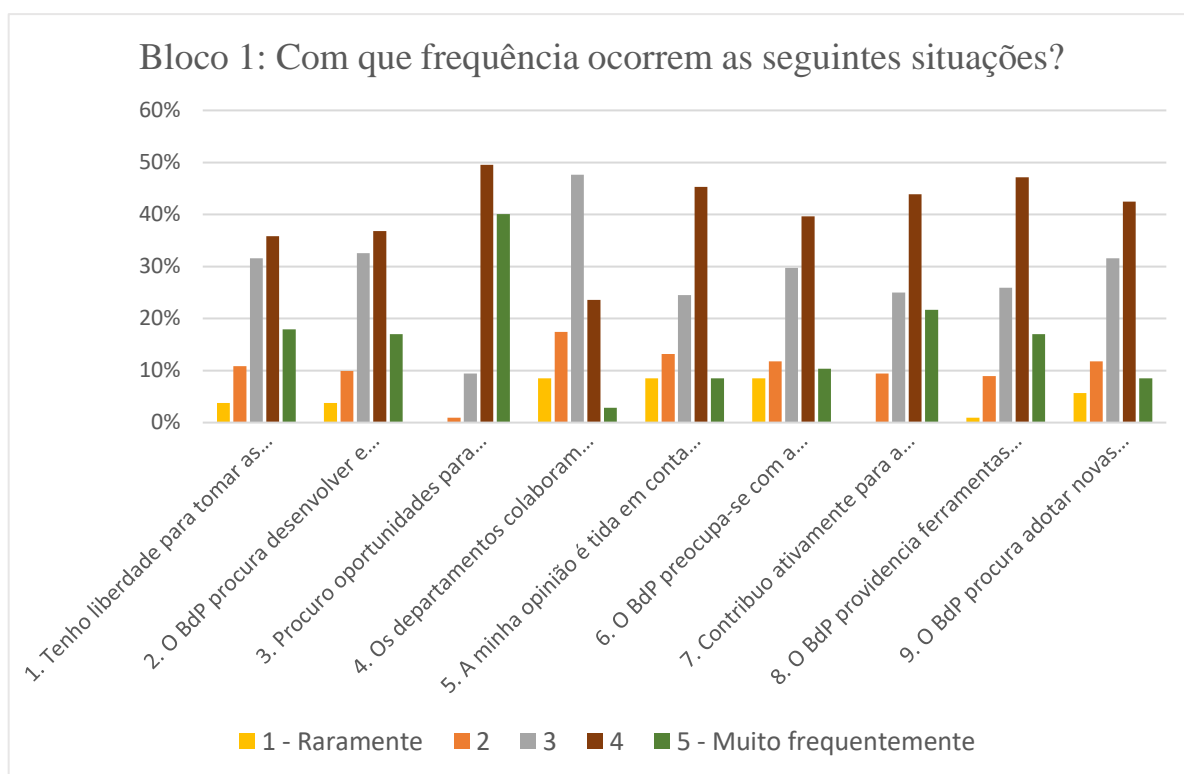
### 1.2. Análise dos dados apurados no questionário

Após a análise descritiva dos dados de caracterização da amostra e consequente especificação do perfil dos colaboradores que responderam ao questionário, segue-se a análise aos dados do estudo. Esta análise será também descritiva e focar-se-á nos diversos blocos e perguntas do questionário, abordando as várias temáticas que são objeto de estudo desta investigação, nomeadamente as perceções dos colaboradores relativas à cultura organizacional e à comunicação interna do Banco de Portugal, a influência destas nos níveis de *engagement* dos mesmos e, por fim, as suas apreciações acerca da BdP INTRANET.

O primeiro bloco do questionário pretendia conhecer as perceções dos colaboradores quanto à cultura organizacional do Banco de Portugal. Para isso, os inquiridos posicionaram-se ao longo da escala de Likert de 5 pontos no que diz respeito a 9 afirmações distintas. Analisando o seguinte gráfico 6, é possível observar que as 9 dimensões são avaliadas de forma maioritariamente positiva, sendo o valor 4 o mais frequente, com exceção da quarta pergunta que demonstra uma maioria de respostas neutras.



Gráfico 6 – Bloco 1: Cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria

Perguntas presentes no Bloco 1:

1. Tenho liberdade para tomar as minhas próprias decisões.
2. O BdP procura desenvolver e adotar melhores práticas.
3. Procuo oportunidades para melhorar o meu desempenho no BdP.
4. Os departamentos colaboram entre si para alcançar objetivos.
5. A minha opinião é tida em conta pelo BdP.
6. O BdP preocupa-se com a melhoria do meu desempenho.
7. Contribuo ativamente para a melhoria de processos organizacionais.
8. O BdP providencia ferramentas para que eu possa desenvolver as minhas competências.
9. O BdP procura adotar novas práticas.

Particularizando a análise do Bloco 1, nomeadamente a primeira pergunta, constata-se que a maioria dos inquiridos (54%) atribui um valor de 4 (36%) ou 5 (18%) à afirmação, sentindo que é frequente ter-se liberdade para tomar as próprias decisões. No entanto, 31% assume uma posição neutra e 15% concede valores de 1 e 2 (4% e 11%, respetivamente). À

semelhança disto, as respostas à pergunta 2, referente ao desenvolvimento e adoção de melhores práticas pela organização, exibem também este padrão, sendo que 54% dos inquiridos atribuí valores de 4 (37%) ou 5 (17%), 33% posiciona-se a meio da escala e 14% situa-se nos valores 1 e 2 (4% e 10%, respetivamente).

No que diz respeito à terceira pergunta, 90% dos inquiridos atribuí os valores de 4 ou 5, acreditando que procuram oportunidades para melhorar o seu desempenho na organização. Apenas 9% da amostra assume uma posição neutra e 1% classifica a afirmação de forma negativa com o valor de 2. Esta pergunta destaca-se assim pela percentagem obtida quanto ao valor 5 (40%), sendo o valor mais alto deste bloco.

Por outro lado, a quarta pergunta demonstra a maior percentagem negativa de resposta, sendo que 25% dos inquiridos atribuem os valores 1 ou 2 à dimensão respetiva à colaboração interdepartamental. Quase metade da amostra (48%) assume uma posição central na escala, 24% assinala o valor 4 e apenas 3% acredita que esta situação ocorre muito frequentemente, totalizando 27% os inquiridos que respondem de uma forma positiva a esta pergunta.

A quinta pergunta demonstra, mais uma vez, uma tendência mais positiva de respostas, com 53% dos inquiridos a atribuírem uma pontuação de 4 (45%) ou 5 (8%). O valor central da escala é ocupado por um quarto da amostra e 22% acredita que a sua opinião não é suficientemente tida em conta pela organização, sendo que 13% opta pelo valor 2.

Relativamente à questão seguinte, verifica-se que 50% dos inquiridos situam-se na porção positiva da escala, sendo que 10% se coloca mesmo no extremo positivo. De forma contrária, 8% atribuí o valor 1 e 12% atribuí o valor 2 a esta pergunta, sendo que a posição neutra é ocupada por 30% da amostra.

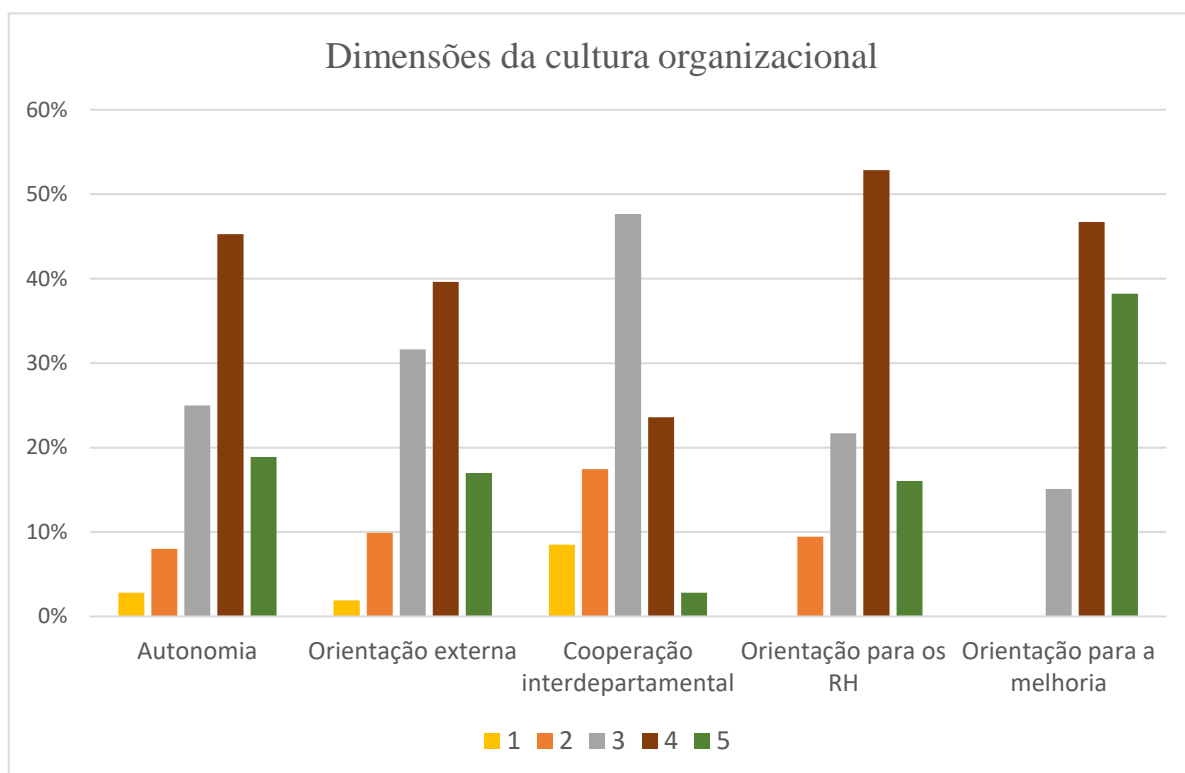
No que toca às questões 7 e 8, observa-se que revelam um padrão semelhante de respostas, visto que 66% e 64% dos inquiridos respetivamente, atribuem valores de 4 ou 5. O valor central da escala é assinalado por cerca de um quarto dos indivíduos em ambos os casos e os valores 1 e 2 são a opção escolhida por 9% na pergunta 7 e 10% na pergunta 8.

A última questão demonstra que mais de metade dos inquiridos (51%) crê que o Banco de Portugal procura adotar novas práticas, sendo que a maioria atribuí o valor 4 a esta afirmação

(42%). Por outro lado, 32% assume uma posição neutra, 12% concede um valor de 2 e 6% o valor 1, totalizando em cerca de 17% a pontuação considerada negativa.

Assim, é pertinente agregar estes dados para que se obtenha uma visão geral das cinco dimensões da cultura organizacional consideradas, sendo possível observar as percepções sobre cada uma destas a partir do seguinte gráfico 7.

Gráfico 7 – Dimensões da cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à autonomia, estudada através das perguntas 1 e 5, constata-se que 64% da amostra atribui os valores 4 (45%) ou 5 (19%) e um quarto desta posiciona-se no valor central. Por outro lado, 8% assinala o valor 2 e apenas 3% assume o valor mais negativo da escala.

Quanto à orientação externa, medida pelas perguntas 2 e 9, verifica-se que 57% dos inquiridos considera-a frequente, sendo que 17% destes assinala mesmo o nível máximo da escala. Mesmo assim, 32% ainda mostra neutralidade, 10% concede um valor de 2 e 2% aponta o valor 1.

Tal como já referido, a dimensão da cooperação interdepartamental, avaliada pela pergunta 4, apresenta os valores menos positivos, sendo que somente 27% dos indivíduos se posiciona do lado positivo da escala, dos quais 24% registam o valor 4. Grande parte da amostra situa-se assim na posição central da escala (48%), 17% assinala o valor 2 e 8% concede o valor 1.

A quarta dimensão da cultura organizacional, a orientação para os recursos humanos, evidenciada a partir das perguntas 6 e 8, revela que 69% dos inquiridos confere-lhe uma avaliação positiva, sendo que a maioria destes assinala o valor 4 (53%). Por outro lado, 22% posiciona-se centralmente e 9% assume o valor 2. Destaca-se, portanto, que nenhum indivíduo seleciona o valor 1 para esta dimensão.

Finalmente, a orientação para a melhoria, presente nas perguntas 3 e 7, expõe também a particularidade que nenhum indivíduo lhe concede valores negativos, sendo que 15% se situa a meio da escala, 47% assinala o valor 4 e ainda 38% aponta o valor máximo da escala, totalizando em 85% os indivíduos que avaliam positivamente esta dimensão.

De forma a obter uma última perspetiva de análise dos dados recolhidos, recorre-se à média de cada dimensão da cultura organizacional (ver tabela 14) e constata-se que a orientação para a melhoria surge em primeiro lugar com um valor de 4,23 pontos em 5. Seguem-se a orientação para os recursos humanos com 3,75, a autonomia com 3,69 e a orientação externa com 3,60 pontos. Por último, a cooperação interdepartamental é a única com um valor médio negativo, conseguindo apenas uma classificação de 2,95 em 5 pontos. Conclui-se assim que a cultura organizacional obtém um *score* geral de 3,65, situando-se um pouco acima do valor central da escala.

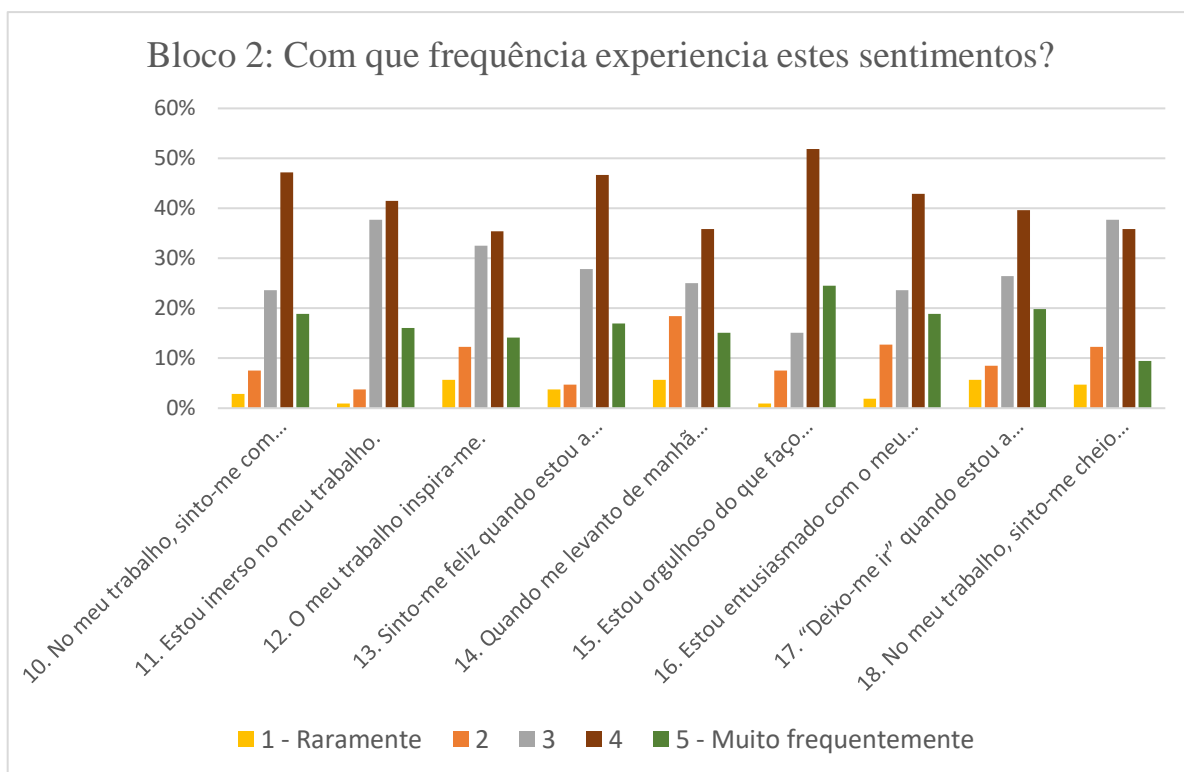
Tabela 14 – Valores médios das dimensões da cultura organizacional

<b>Dimensão da Cultura Organizacional</b>	<b>Valor médio (1-5)</b>	<b>Score geral (1-5)</b>
Autonomia	3,69	<b>3,65</b>
Orientação externa	3,60	
Cooperação interdepartamental	2,95	
Orientação para os RH	3,75	
Orientação para a melhoria	4,23	

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, o segundo bloco do questionário focava-se na medição dos níveis de *engagement* dos colaboradores. De forma a recolher os dados necessários à compreensão desta variável, os inquiridos avaliaram 9 afirmações de acordo com a frequência destas, novamente. Assim sendo, através do gráfico 8 é possível verificar que as respostas se situam maioritariamente no ponto 4 da escala, com exceção da última afirmação que revela uma maior percentagem presente no nível 3.

Gráfico 8 – Bloco 2: *Engagement*



Fonte: Elaboração própria

Perguntas presentes no bloco 2:

10. No meu trabalho, sinto-me com força e energia.
11. Estou imerso no meu trabalho.
12. O meu trabalho inspira-me.
13. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
14. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.
15. Estou orgulhoso do que faço neste trabalho.
16. Estou entusiasmado com o meu trabalho.

17. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.
18. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.

É agora necessário analisar cada uma das afirmações dispostas no bloco 2, referente ao *engagement* dos colaboradores. A pergunta 10 demonstra que 66% dos inquiridos se posiciona na porção positiva da escala, sendo que 47% atribui o valor 4 a esta afirmação. Por outro lado, 24% opta pelo valor central, 8% pelo valor 2 e 3% pelo valor 1.

A afirmação seguinte tem uma tendência um pouco mais central do que a anterior, contudo o valor 4 continua a ser o mais selecionado pelos indivíduos (42%), seguido pelos 38% que assinalam o valor intermédio. O valor extremo positivo representa 16% da amostra e os pontos negativos da escala refletem cerca de 5% desta.

A pergunta 12 demonstra algum equilíbrio entre os níveis 3 (33%) e 4 (35%) e entre os níveis 2 (12%) e 5 (14%). Ainda assim, denota-se que existe uma orientação positiva das respostas recolhidas, uma vez que o nível 1 (6%) e 2 totalizam apenas 18% da amostra.

Relativamente à pergunta 13, destaca-se que 64% dos inquiridos se sente frequentemente feliz quando está a trabalhar, sendo que quase metade da amostra opta pelo valor 4 (47%). Por outro lado, 28% posiciona-se no valor central da escala, 5% assinala o valor 2 e 4% atribui o extremo negativo a esta afirmação.

No que diz respeito à pergunta seguinte, o valor mais recorrente é novamente o 4 (36%), seguido do 3 (25%). Contudo, contrariamente ao que foi analisado até este momento, o valor 2 (18%) é mais comum do que o 5 (15%), mostrando que pode existir uma maior falha relativamente a esta temática, visto que também o valor 1 é mais vezes assinalado (6%).

Seguidamente, na pergunta 15, mais de metade dos inquiridos (52%) apontou o nível 4 como resposta e cerca de um quarto destes indicou o nível 5. Tal demonstra um desequilíbrio tendencialmente positivo, visto que 15% se posiciona a meio da escala e apenas 9% optam pela parte negativa da escala de resposta.

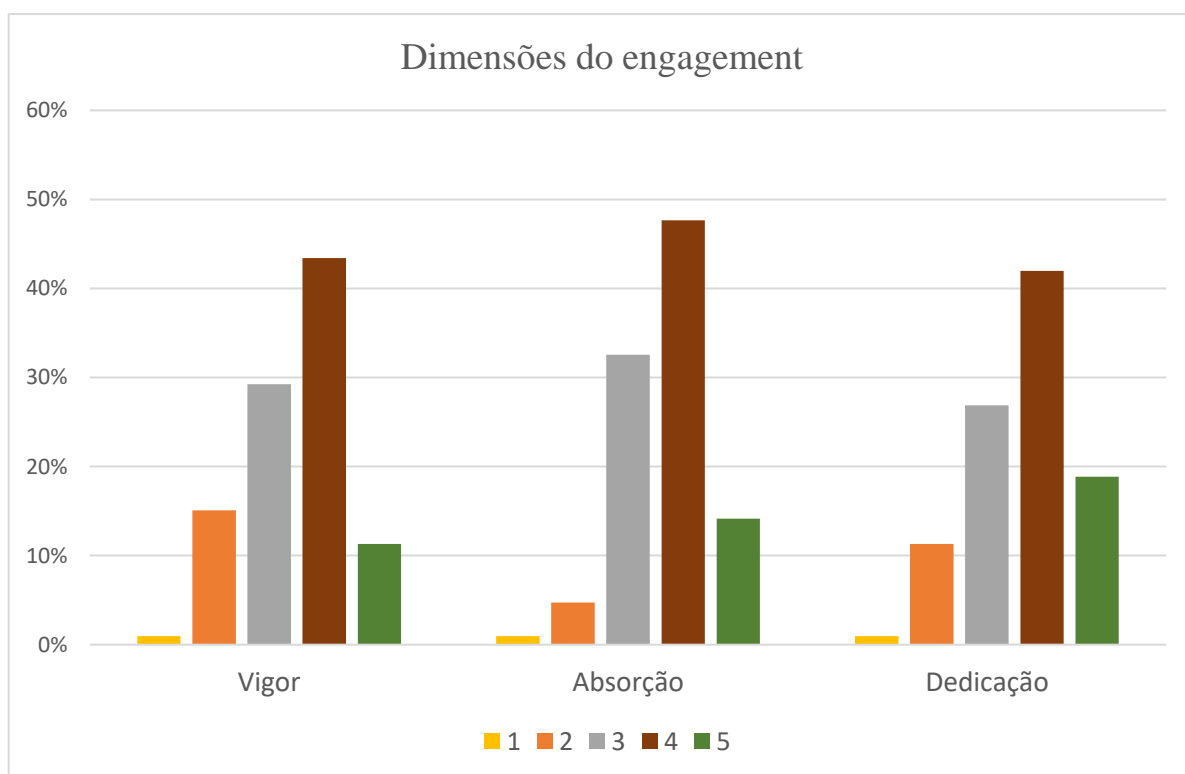
Quanto à pergunta 16, 62% da amostra responde de forma positiva, sendo que 43% assinala o nível 4 e 19% o nível 5. Por outro lado, 24% da mesma situa-se no nível central da escala, 13% opta pelo segundo nível e 2% ainda assinala o valor mínimo da escala.

No que toca à penúltima afirmação deste bloco, mais de metade da amostra (59%) situa-se na secção positiva da escala, da qual 20% opta mesmo pelo valor extremo positivo desta. Todavia, ainda 26% seleciona o valor central, 8% decide-se pelo valor 2 e 6% acredita que a situação decorrente da afirmação ocorre apenas raramente.

Por fim, no que concerne à última afirmação, 38% dos indivíduos opta pelo valor intermédio da escala e 36% seleciona o valor 4. Segue-se o valor 2 com 12%, o valor 5 com 9% e, finalmente, o valor 1 com 5%. Ainda que a distribuição de resposta seja mais equilibrada, continua a existir uma predominância positiva (45% *versus* 17%).

Após a análise pormenorizada de cada uma das perguntas relativas ao *engagement* dos colaboradores, torna-se relevante agregar os dados recolhidos e transformá-los em informação que permita interpretá-los quanto à respetiva dimensão do *engagement*– vigor, absorção ou dedicação. Através do seguinte gráfico 9 é então perceptível que estas se comportam de forma semelhante.

Gráfico 9 – Dimensões do *engagement*



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à primeira dimensão, vigor, grande parte da amostra (43%) opta pelo nível 4 e 11% pelo nível 5 da escala, mostrando que acreditam deter elevados níveis de energia e resiliência mental (Schaufeli et al., 2002). Por outro lado, 29% desta posiciona-se no nível intermédio e 16% no segmento negativo, sendo que destes últimos somente 1% assinala o nível 1.

A dimensão da absorção também demonstra maior representatividade ao nível 4 (48%), seguindo-se os 33% dos inquiridos que selecionaram o ponto intermédio da escala. Quanto à expressão clara de um elevado estado de concentração no trabalho (Schaufeli et al., 2002), encontram-se 14% dos indivíduos que responderam ao nível do ponto 5 da escala e, ao invés disso, os 6% que se posicionaram na secção negativa desta.

No que se refere à dimensão da dedicação, 61% situa-se na porção positiva da escala, sendo que 19% traduz um envolvimento muito profundo com a organização (Schaufeli et al., 2002). Pelo contrário, 27% assinala o nível 3, 11% opta pelo nível 2 e apenas 1% seleciona o ponto mais negativo da escala.

Finalmente, com o intuito de analisar os dados de outra perspetiva complementar, expõe-se os valores médios de cada dimensão do *engagement* (ver tabela 15). Observa-se que todas as dimensões obtiveram uma média positiva e bastante semelhante, ainda que os valores não sejam particularmente elevados. A dimensão da absorção é aquela que obteve uma maior pontuação (3,69), seguida da dedicação (3,67) e, por fim, do vigor (3,49). Adicionalmente, conclui-se que o *score* geral do *engagement* se situa nos 3,62 de 5 pontos. Este *score* geral do *engagement* pode também ser desdobrado através dos valores médios de cada indivíduo, demonstrando que 1% dos colaboradores está ativamente *disengaged*, 10% está *disengaged*, 30% está *not engaged*, 44% está *engaged* e 15% está ativamente *engaged* (ver gráfico 10).

Tabela 15 – Valores médios das dimensões do *engagement*

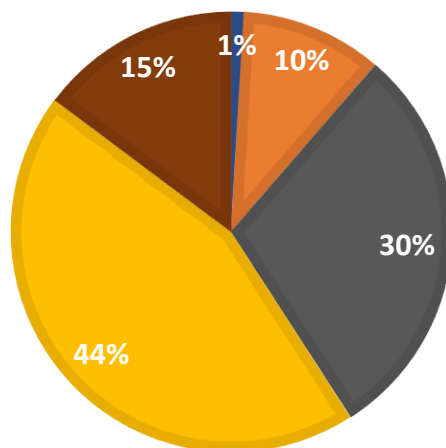
<b>Dimensão do <i>Engagement</i></b>	<b>Valor médio (1-5)</b>	<b>Score geral (1-5)</b>
Vigor	3,49	<b>3,62</b>
Absorção	3,69	
Dedicação	3,67	

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 10 – Níveis de *engagement* dos colaboradores

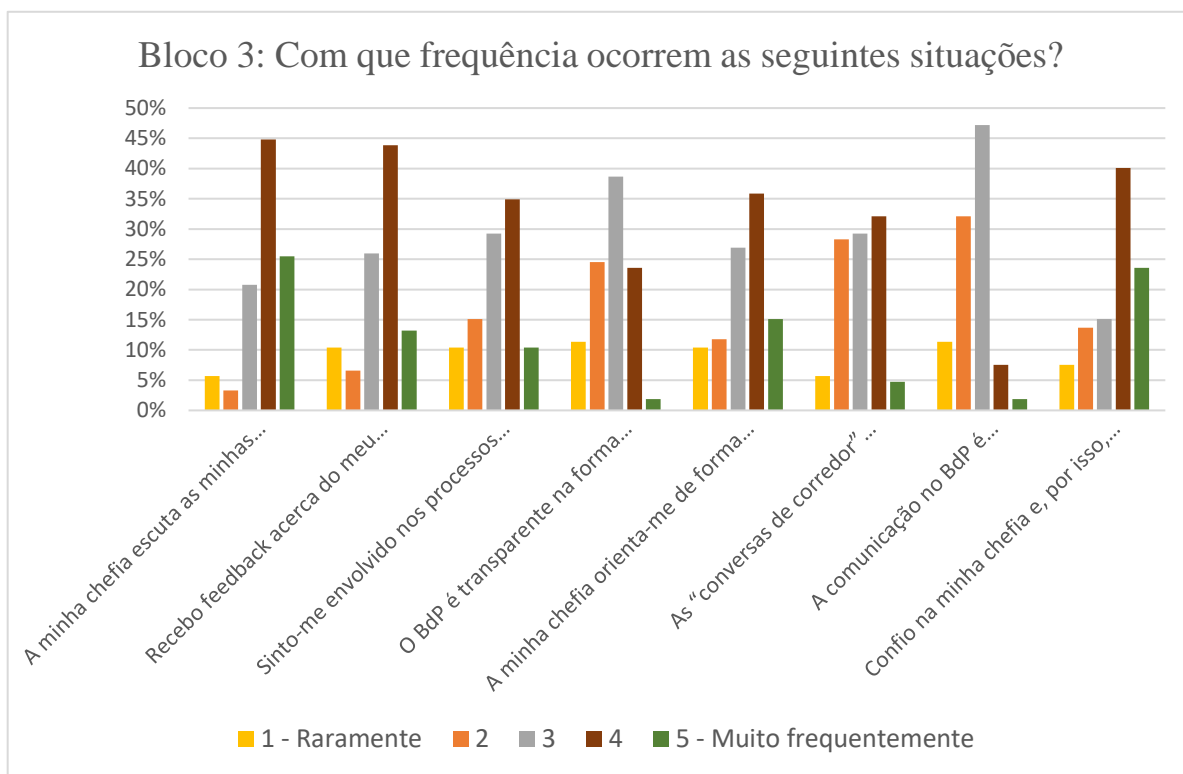
■ Ativamente disengaged ■ Disengaged ■ Not engaged  
■ Engaged ■ Ativamente engaged



Fonte: Elaboração própria

De seguida, os colaboradores eram convidados a responder ao terceiro bloco do questionário que se centrava na avaliação da comunicação interna do Banco de Portugal. Para que isso fosse possível, os inquiridos classificaram, primeiramente, 8 afirmações de acordo com a frequência das situações nelas descritas. Posto isto, com a visualização do gráfico 11 é observável que as respostas se situam novamente e maioritariamente no ponto 4 da escala de Likert, excetuando-se as perguntas 22 e 25.

Gráfico 11 – Bloco 3: Comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

Perguntas presentes no bloco 3:

19. A minha chefia escuta as minhas ideias.
20. Recebo *feedback* acerca do meu desempenho.
21. Sinto-me envolvido nos processos organizacionais.
22. O Bdp é transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos.
23. A minha chefia orienta-me de forma construtiva.
24. As “conversas de corredor” correspondem à realidade.
25. A comunicação no Bdp é transparente, justa e tem como base a confiança.
26. Confio na minha chefia e, por isso, posso comunicar abertamente com ela.

Torna-se agora importante particularizar a análise de cada uma das afirmações presentes no bloco 3. Quanto à pergunta 19 do questionário, verifica-se que 70% dos inquiridos a avalia positivamente, sendo que um quarto destes opta mesmo pelo valor mais elevado da escala. Por outro lado, 21% dos indivíduos posiciona-se a meio da escala, 3% assinala o valor 2 e

6% o valor 1, o que é uma distribuição incomum, visto que o valor 1 costuma apresentar uma percentagem menor que o valor 2.

A vigésima pergunta expõe novamente esta distribuição incomum no que diz respeito às proporções dos valores 1 (10%) e 2 (7%), mas mantém a recorrência do valor 4 (44%), seguida do valor 3 (26%) e, finalmente, o valor 5 com 13% das respostas.

Seguidamente, era pedido aos inquiridos que avaliassem a sua envolvência nos processos organizacionais, sendo que 35% se situou no ponto 4 da escala, 29% no ponto 3, 15% no ponto 2 e 10% nos pontos 1 e 5. Nesta afirmação é possível verificar que, apesar de serem mais os indivíduos que optam pelo segmento positivo da escala, existem mais respostas alicerçadas ao valor 2 da escala do que ao 5.

A pergunta 22 demonstra algumas diferenças quanto à distribuição das respostas, sendo o valor 3 aquele que foi mais escolhido pelos indivíduos (39%). Ademais, os valores 2 (25%) e 4 (24%) apresentam valores muito semelhantes, no entanto, o valor 1 (11%) exhibe uma percentagem muito superior aos meros 2% que recaem sobre o valor 5. Isto mostra que existe uma tendência negativa para a resposta desta pergunta, ao invés do que tinha sucedido até aqui.

No que concerne à pergunta seguinte, a maioria dos indivíduos optou pelos pontos positivos da escala (51%), sendo que o valor 4 foi o mais recorrente (36%). Por outro lado, 27% da amostra optou pelo valor 3, 12% pelo valor 2 e ainda 10% pelo valor 1 da escala, totalizando em 22% as respostas que provêm da secção negativa desta.

Relativamente à pergunta 24, destaca-se o equilíbrio observado entre o lado positivo e o lado negativo da escala, que se traduz numa quase simetria do gráfico. Enquanto o valor 1 apresenta uma percentagem na ordem dos 6%, o valor 5 situa-se nos 5%. Por outro lado, o valor 2 conta com 28% das respostas e o valor 4 abrange 32% destas. Por último, 29% dos inquiridos situa-se no valor central da escala.

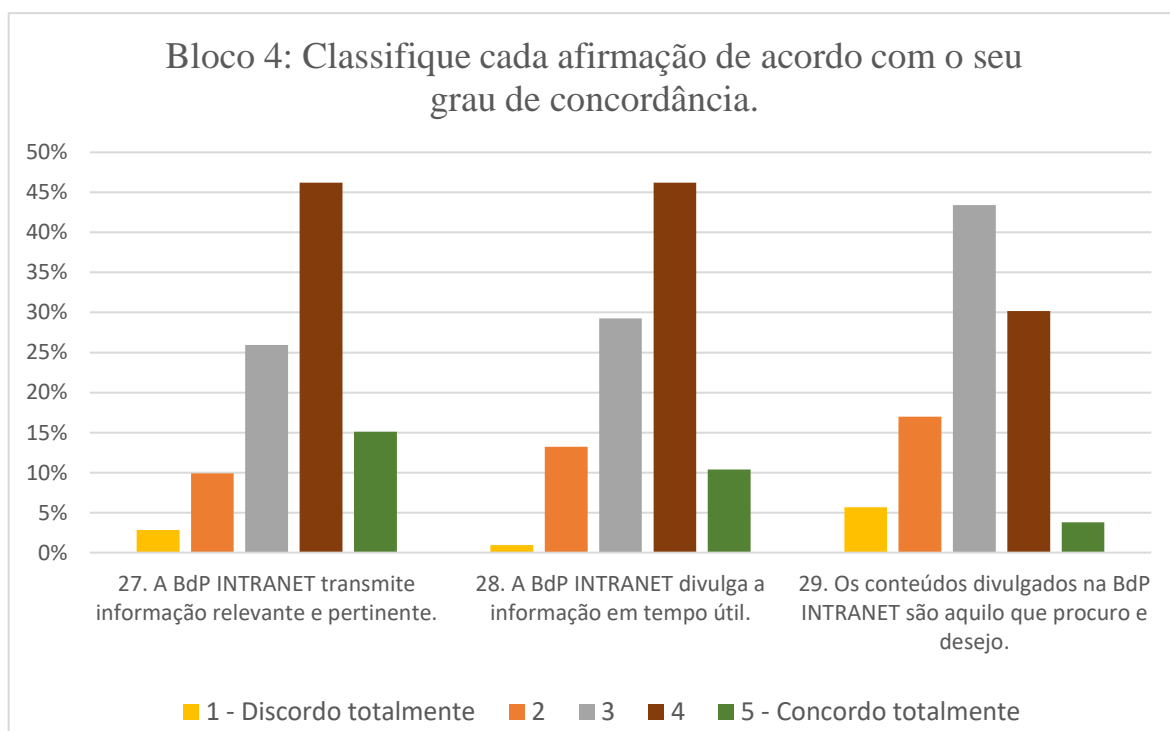
À semelhança da pergunta 22, a penúltima afirmação deste bloco, também apresenta uma maior proporção referente à secção negativa da escala do que à positiva, diferenciando-se por 34%. Assim, o valor 1 é selecionado por 11% da amostra, o valor 2 por 32%, o valor 3 por 47%, o valor 4 por 8% e o valor 5 por 2% apenas.

Por fim, a última pergunta já demonstra uma tendência positiva de resposta novamente, sendo que 64% dos inquiridos optam pelos valores 4 (40%) e 5 (24%). Pelo contrário, 15% seleciona o valor neutro da escala, 14% assinala o valor 2 e 8% elege o valor 1.

Seria, portanto, pertinente agregar os dados recolhidos no bloco 3 para se obter uma visão mais específica da avaliação das diversas dimensões da comunicação interna. Contudo, como já referido anteriormente, uma destas dimensões – qualidade dos *media* – foi medida no bloco 4 do questionário e, por isso, é crucial aferir primeiramente a ponderação deste.

O bloco 4 do questionário centrava-se na BdP INTRANET, nomeadamente nas perceções dos colaboradores quanto à adequação das suas características, atributos e conteúdos (ver gráfico 12).

Gráfico 12 – Bloco 4: BdP INTRANET



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à primeira pergunta relativa à BdP INTRANET, constata-se que 61% dos indivíduos “concorda” (46%) ou “concorda totalmente” (15%) com o facto de que esta transmite informação relevante e pertinente. Por outro lado, 26% assume uma posição neutra e 13% “discorda” (10%) ou “discorda totalmente” (3%) desta afirmação.

De seguida, a pergunta 28 pretendia conhecer as perceções dos colaboradores quanto à divulgação de informação em tempo útil por parte da intranet da organização. Assim, mais de metade dos indivíduos (57%) “concorda” ou “concorda totalmente” com esta declaração e 29% opta pelo valor intermédio da escala.

Em último lugar, tencionava-se perceber se os conteúdos divulgados pela intranet correspondem àquilo que os colaboradores procuram e desejam. Averigua-se então que apenas 34% “concorda” ou “concorda totalmente” com esta afirmação, sendo que apenas 4% elege o valor máximo da escala. A maior parte dos indivíduos (43%) opta pelo valor central da escala, 17% posiciona-se no nível 2 e 6% ainda afirma mesmo que “discorda totalmente” desse facto.

Desta forma, os dados recolhidos permitem obter um valor médio de cada uma destas três afirmações de modo a apurar quais são aquelas que precisam de mais ou menos trabalho por parte da organização (ver tabela 16). Destaca-se assim que, apesar de revelarem valores próximos, a pergunta 27 é a que atinge uma maior pontuação (3,61/5), seguida da pergunta 28 (3,52) e, por fim, a pergunta 29 (3,09).

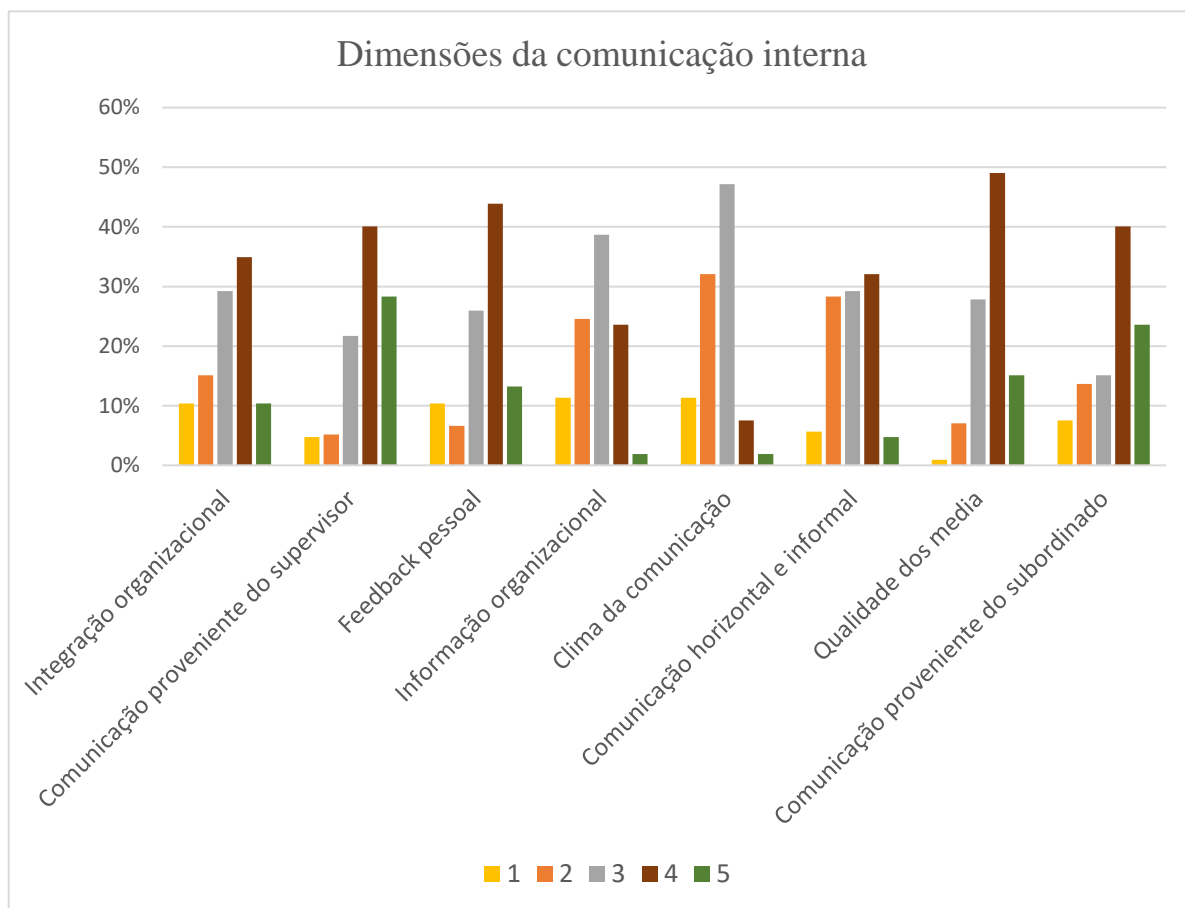
Tabela 16 – Valores médios das características da BdP INTRANET

<b>BdP INTRANET</b>	<b>Valor médio (1-5)</b>	<b>Score geral (1-5)</b>
27. Transmissão de informação relevante e pertinente.	3,61	<b>3,41</b>
28. Divulgação de informação em tempo útil.	3,52	
29. Os conteúdos divulgados são os procurados e desejados.	3,09	

Fonte: Elaboração própria

Posto isto, e já na posse da análise das perguntas 27 e 28, é possível agregar os dados recolhidos acerca da comunicação interna (pergunta 19 a 28) e convertê-los em informação tangível no que diz respeito às diferentes dimensões da comunicação interna já referidas, como observável no seguinte gráfico 13.

Gráfico 13 – Dimensões da comunicação interna



Fonte: Elaboração própria

A primeira dimensão, integração organizacional, apresenta uma certa tendência positiva, visto que 45% da amostra se situa no segmento positivo da escala, sendo que 10% opta pelo valor extremo positivo. De forma contrária, 15% seleciona o valor 2 e 10% o valor 1, sendo que 29% da amostra não toma partido na sua resposta.

A comunicação proveniente do supervisor é a dimensão mais bem avaliada pelos inquiridos, uma vez que 68% lhe confere uma apreciação positiva, dos quais 28% opta pelo valor 5 da escala. Restando assim, 22% atribuem o valor 3 e 5% os valores 1 e 2.

No que toca ao *feedback* pessoal, observa-se que o ponto 4 da escala é, novamente, o mais recorrente com 44% de respostas, seguindo-se o ponto 3 com 26% e o ponto 5 com 13%. Por fim, a secção negativa da escala totaliza 17% das respostas, sendo que 10% se enquadra no ponto 1.

A quarta dimensão corresponde à informação organizacional e, pela primeira vez, o valor 3 passa a ser o mais frequente, alcançando 39% das respostas. Adicionalmente, é perceptível que nesta dimensão a tendência de respostas é negativa, pois os valores 1 (11%) e 2 (25%) perfazem 36%, ao passo que os valores 4 (24%) e 5 (2%) apenas obtêm 26% das respostas.

O clima da comunicação demonstra novamente uma tendência negativa de respostas, sendo esta mais acentuada do que em qualquer outra dimensão. A maioria dos indivíduos opta pelo valor central da escala (47%), seguindo-se o valor 2 com 32% das respostas. Somando este último valor com a percentagem referente ao valor 1 (11%), verifica-se que o segmento negativo da escala (43%) é muito superior aos meros 9% posicionados de forma positiva.

Seguidamente, a comunicação horizontal e informal apresenta uma distribuição de respostas algo simétrica. O ponto 4 da escala é o mais frequente com 32% das respostas, seguindo-se o ponto 3 com 29% e o ponto 2 com 28%. Finalmente, encontram-se os pontos 1 e 5 com 6% e 5% respetivamente. O equilíbrio obtido nesta dimensão é assim visível dado que a porção negativa da escala totaliza 34% e a positiva 37%.

A sétima dimensão considerada, qualidade dos *media*, obtém uma avaliação bastante positiva, sendo que 64% dos inquiridos se situa do lado positivo da escala, dos quais 15% opta pelo valor máximo desta. Por outro lado, 28% escolhe o nível 3, 7% seleciona o nível 2 e somente 1% elege o nível 1.

Por fim, a dimensão relativa à comunicação proveniente do subordinado, exhibe um desequilíbrio positivo de respostas, sendo que 40% assinala o valor 4 e 24% o valor 5, totalizando 64%. Contrariamente, 15% posiciona-se de forma neutra, 14% opta pelo valor 2 e 8% pelo valor 1.

Após a análise detalhada das várias dimensões da comunicação interna, torna-se relevante calcular o valor médio obtido por cada uma delas e perceber quais delas estão melhor cotadas de acordo com os colaboradores (ver tabela 17). Assim, observa-se que a comunicação proveniente do supervisor é a dimensão mais pontuada com 3,82 pontos em 5, seguindo-se a qualidade dos *media* com 3,70 pontos, a comunicação proveniente do subordinado com 3,58 pontos e o *feedback* pessoal com 3,43 pontos. As dimensões menos pontuadas são assim, a integração organizacional com 3,20 pontos, a comunicação horizontal e informal

com 3,02 pontos, a informação organizacional com 2,80 pontos e o clima da comunicação com 2,57 pontos. Sublinha-se então que todas as dimensões obtiveram uma avaliação positiva, ainda que algo baixa, à exceção da informação organizacional e do clima da comunicação. Finalmente, a comunicação interna alcança um *score* geral de 3,27 pontos, o que, mais uma vez, é positivo, ainda que reduzido.

Tabela 17 – Valores médios das dimensões da comunicação interna

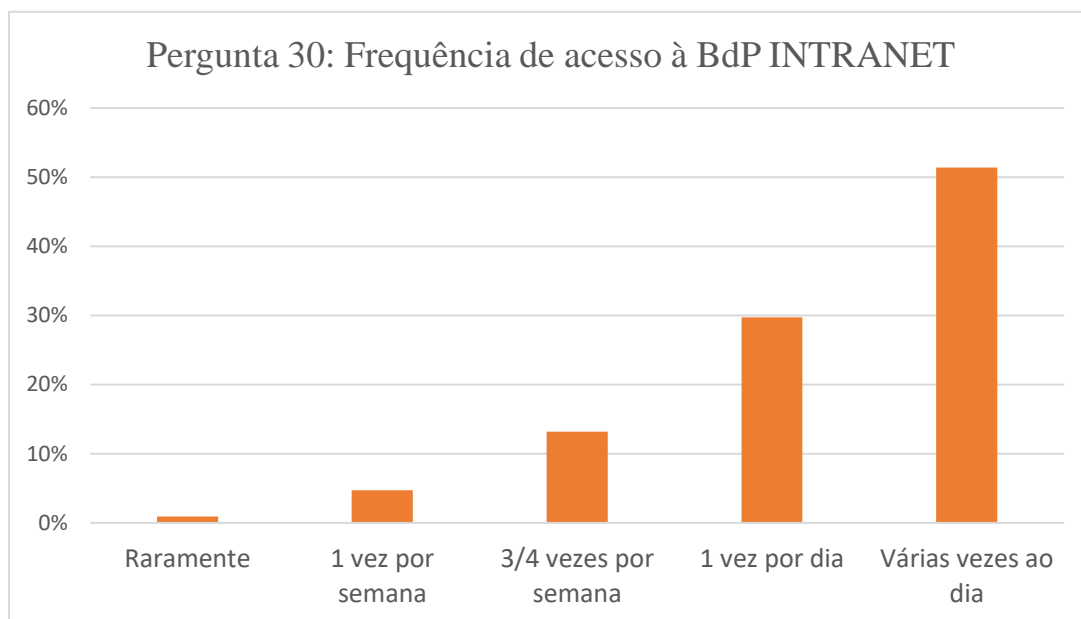
Dimensão da Comunicação Interna	Valor médio (1-5)	Score geral (1-5)
Integração organizacional	3,20	<b>3,27</b>
Comunicação proveniente do supervisor	3,82	
<i>Feedback</i> pessoal	3,43	
Informação organizacional	2,80	
Clima da comunicação	2,57	
Comunicação horizontal e informal	3,02	
Qualidade dos <i>media</i>	3,70	
Comunicação proveniente do subordinado	3,58	

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, completa-se a análise das questões referentes ao constructo metodológico escolhido, seguindo-se a exploração das restantes perguntas do questionário que têm como foco a BdP INTRANET. A pergunta 30 flui neste sentido, pretendendo averiguar qual a frequência de acesso à intranet. Assim, através do seguinte gráfico 14, é observável que 81% da amostra consulta a intranet pelo menos uma vez por dia, sendo que 51% afirma consultá-la várias vezes ao dia. De forma contrária, 13% admite uma frequência de acesso de 3/4 vezes por semana, 5% declara aceder à BdP INTRANET apenas uma vez por semana e, por fim, 1% consulta-a raramente.



Gráfico 14 – Pergunta 30: Frequência de acesso à BdP INTRANET



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à pergunta seguinte, que tenciona apurar quais os conteúdos da BdP INTRANET que os colaboradores mais valorizam, optou-se por analisar os resultados através de um valor médio para cada tipo de conteúdo que se traduz num *ranking* de valorização. Destaca-se assim que os valores médios mais próximos de 1 correspondem aos mais valorizados e aqueles mais próximos de 8 correspondem ao menos valorizados. Para além disso, apresenta-se a moda de cada um destes de modo a obter outra perspetiva de análise (ver tabela 18).

Tabela 18 – Pergunta 31: Valorização dos conteúdos da BdP INTRANET

Valor médio (1-8)	Moda	Ranking de valorização	Tipo de conteúdo
3,38	1	1º	Utilitários e aplicações internas
3,77	1	2º	Informações institucionais
3,84	2	3º	Informações relativas à área de RH
4,55	4	4º	Comunicação
4,67	5	5º	Descodificadores e vídeos de interesse geral
5,07	6	6º	Cultura e lazer
5,19	7	7º	BdP Revista
5,50	8	8º	BdP TV

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, através do seu valor médio de classificação de ordenação (3,38), verifica-se que os “utilitários e aplicações internas” são o tipo de conteúdo mais valorizado, obtendo como moda o 1º lugar também. As “informações institucionais” apresentam igualmente como moda o valor 1, no entanto, a média de respostas da ordenação é um pouco superior, situando-se nos 3,77. De seguida, surgem as “informações relativas à área de recursos humanos” com uma média de 3,84 e uma moda de 2. Após o top 3 de valorização, observa-se que as médias sobem consideravelmente, passando para valores acima de 4. A “comunicação” ocupa assim a quarta posição no *ranking* de valorização, com uma média de 4,55 e uma moda de 4. Seguem-se os “descodificadores e vídeos de interesse geral” no quinto lugar (4,67) e com uma moda de 5 e a “cultura e lazer” no sexto lugar (5,07), contando com uma moda de 6. Por fim, percebe-se que os últimos classificados se referem aos outros canais de comunicação do Banco de Portugal, nomeadamente a BdP Revista, com um valor médio de 5,19 e uma moda de 7, e a BdP TV, com uma média de 5,50 e uma moda que também a coloca no último lugar.

Posto isto, com base na segmentação de conteúdos efetuada no ponto 2 do Capítulo III, obtém-se um *ranking* geral dos quatro segmentos disponíveis na intranet através do seu valor médio (ver tabela 19). Verifica-se assim que os conteúdos de carácter utilitário são os mais valorizados (3,38), seguidos dos de carácter institucional e de atividade (3,77), dos de carácter social e de recursos humanos (4,46) e, finalmente, dos de carácter noticioso e de comunicação (4,98). Ainda que os valores médios obtidos não derivem profundamente, são considerados suficientemente distintos para possibilitar esta análise.

Tabela 19 – Valorização dos conteúdos da BdP INTRANET com base na sua segmentação

Valor médio (1-8)	Ranking geral	Segmentação dos conteúdos
3,38	1º	Carácter utilitário
3,77	2º	Carácter institucional e de atividade
4,46	3º	Carácter social e de RH
4,98	4º	Carácter noticioso e de comunicação

Fonte: Elaboração própria

Para o estudo da última pergunta do questionário, que pretende verificar quais os tipos de conteúdos, atributos ou características que os colaboradores gostariam de ver potenciados

no futuro, optou-se novamente pelo cálculo de cada média e moda, de forma a construir um *ranking* de valorização. Assim, com base na seguinte tabela 20, constata-se que os inquiridos ambicionam primeiramente a “possibilidade de inscrição direta em eventos do Banco de Portugal” através da intranet, visto que obtém o valor médio mais baixo (3,79) e a moda 1. Em segundo lugar encontram-se os “conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento”, com uma média de 3,94, mas com uma moda de 4, demonstrando que o primeiro lugar se posiciona bastante isolado deste. Seguem-se as “rúbricas que divulguem boas práticas” (4,16) com uma moda de 6, a preferência por “mais conteúdos visuais e menos texto” (4,43) com uma moda de 5, a “personalização da *homepage* e dos alertas recebidos (perfil individual)” (4,45) com uma moda de 8 e as “rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meu colegas” (4,81) com uma moda de 8 também. Por fim, os últimos classificados são o “espaço para partilha de sugestões” em que a média ultrapassa a marca do valor cinco (5,02) com uma moda de 6 e a “possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações” com uma média de 5,40 e uma moda de 8.

Tabela 20 – Pergunta 32: Valorização de futuros potenciais conteúdos da BdP INTRANET

Valor médio	Moda	Ranking de valorização	Tipo de conteúdo/ Característica da intranet	RSC
3,79	1	1º	Possibilidade de inscrição direta em eventos do BdP	Não
3,94	4	2º	Conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento	Não
4,16	6	3º	Rúbricas que divulguem boas práticas	Não
4,43	5	4º	Mais conteúdos visuais e menos texto	Não
4,45	8	5º	Personalização da <i>homepage</i> e dos alertas recebidos (perfil individual)	Sim
4,81	8	6º	Rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meus colegas	Não
5,02	6	7º	Espaço para partilha de sugestões	Sim
5,40	8	8º	Possibilidade de comentar e fazer <i>like</i> em publicações	Sim

Fonte: Elaboração própria

Ainda que se tenha optado por construir um *ranking* de valorização com base nos valores médios, é importante que se atente aos valores obtidos no cálculo da moda. Neste caso, é possível observar que três dos oito pontos obtêm uma moda de 8, o que significa que os inquiridos os colocaram maioritariamente em último lugar na sua valorização individual. Todavia, é de realçar que estes três tópicos correspondem a características de uma Rede Social Corporativa e se situam na metade inferior da tabela. Deste modo, com o intuito de perspetivar de outro ângulo estes dados, exhibe-se a seguinte tabela 21 que demonstra a proporção dos indivíduos que posicionam cada tópico no seu top 3 individual.

Tabela 21 – Valorização de futuros potenciais conteúdos da BdP INTRANET e respetivo posicionamento no top 3 dos inquiridos

<b>Ranking de valorização</b>	<b>Considerado no Top 3</b>	<b>Tipo de conteúdo/ Característica da intranet</b>	<b>RSC</b>
1º	51%	Possibilidade de inscrição direta em eventos do BdP	Não
2º	43%	Conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento	Não
3º	39%	Rúbricas que divulguem boas práticas	Não
4º	38%	Mais conteúdos visuais e menos texto	Não
5º	42%	Personalização da <i>homepage</i> e dos alertas recebidos (perfil individual)	Sim
6º	33%	Rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meus colegas	Não
7º	25%	Espaço para partilha de sugestões	Sim
8º	28%	Possibilidade de comentar e fazer <i>like</i> em publicações	Sim

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se então que, embora as características de uma RSC se posicionem em 5º, 7º e 8º lugar, a “personalização da *homepage* e dos alertas recebidos (perfil individual)” é colocada no top 3 individual por 42% da amostra. Assim, este é o terceiro tópico com mais frequência no top 3, somente ultrapassado pela “possibilidade de inscrição direta em eventos do Banco de Portugal” (51%) e pelos “conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento” (43%),

o que demonstra que apesar de surgir em 5º lugar, esta característica é bastante polarizada, ou seja, ocupa os primeiros e os últimos lugares da classificação. Por outro lado, 28% valoriza a “possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações” em termos do seu top 3 e um quarto dos inquiridos tem a mesma opinião quanto ao “espaço para partilha de sugestões”.

Após a análise pormenorizada realizada a todas as perguntas presentes no questionário, é necessário recorrer ao coeficiente de correlação de Pearson para que seja possível validar ou refutar as hipóteses em investigação numa fase posterior. Os valores resultantes deste cálculo podem variar entre -1 e 1, sendo que -1 corresponde a uma correlação perfeita negativa, 0 a uma ausência de correlação e 1 a uma correlação perfeita positiva (Bryman & Cramer, 2001). Assim sendo, executa-se numa primeira fase o cálculo da correlação de Pearson no que diz respeito às variáveis da cultura organizacional e do *engagement*. A seguinte tabela 22 expõe um coeficiente de correlação entre estas duas variáveis situado nos 0,605, isto é, uma correlação moderadamente positiva (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 22 – Coeficiente de correlação de Pearson entre cultura organizacional e *engagement*

		<i>Engagement</i>
<b>Cultura organizacional</b>	Correlação de Pearson	<b>0,605*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	212

\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

De forma a obter uma análise mais detalhada desta correlação, calcula-se o mesmo coeficiente entre a cultura organizacional e as diferentes dimensões do *engagement* – vigor, absorção e dedicação – como evidenciado na seguinte tabela 23. Posto isto, observa-se que o coeficiente de correlação de Pearson obtém o seu maior valor com a dimensão da dedicação (0,670) e seguidamente com a dimensão do vigor (0,580). Ambas demonstram uma correlação moderadamente positiva, alinhando-se com o valor obtido na correlação supramencionada. Todavia, a correlação efetuada entre a cultura organizacional e a absorção resulta numa correlação positiva baixa, ficando aquém das outras duas dimensões (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 23 – Coeficiente de correlação de Pearson entre cultura organizacional e as dimensões do *engagement*

		<b>Vigor</b>	<b>Absorção</b>	<b>Dedicação</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Correlação de Pearson	<b>0,580*</b>	<b>0,325*</b>	<b>0,670*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	212	212	212

\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Passando agora à análise dos resultados obtidos por intermédio do coeficiente da correlação de Pearson entre a comunicação interna e o *engagement*, verifica-se que as duas variáveis estão correlacionadas de forma moderada e positiva, obtendo um valor de 0,534 e posicionando-se um pouco abaixo da correlação obtida entre a cultura organizacional e o *engagement*, como exposto na seguinte tabela 24 (Cohen & Holliday, 1982).

Tabela 24 – Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e *engagement*

		<b>Engagement</b>
<b>Comunicação interna</b>	Correlação de Pearson	<b>0,534*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,000
	N	212

\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, e da mesma forma, calcula-se o coeficiente de correlação de Pearson entre a comunicação interna e as diferentes dimensões do *engagement* (ver tabela 25). Consta-se pois, que o vigor demonstra a maior correlação com a comunicação interna (0,577), seguido da dedicação com um valor de 0,560. Mais uma vez, estas duas dimensões do *engagement* exibem uma correlação moderadamente positiva com a comunicação interna, ao invés da absorção que volta a obter um valor que se traduz numa correlação positiva baixa (0,250).

Tabela 25 – Coeficiente de correlação de Pearson entre comunicação interna e as dimensões do *engagement*

		<b>Vigor</b>	<b>Absorção</b>	<b>Dedicação</b>
<b>Comunicação interna</b>	Correlação de Pearson	<b>0,577*</b>	<b>0,250*</b>	<b>0,560*</b>
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000
	N	212	212	212

\*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

## **2. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo**

Após a exposição dos dados de caracterização e dos dados gerais do estudo, é pertinente cruzar alguns destes dados para que seja possível compreender melhor os resultados apurados. Contudo, apenas se considerou relevante proceder a este cruzamento entre alguns dos dados já analisados. Assim, selecionaram-se os dados de caracterização referentes à idade e à antiguidade por razões distintas, sendo que terão como base de estudo a escala de Likert de 5 pontos já apresentada anteriormente.

No que diz respeito à idade, esta foi alvo de escolha uma vez que ocupou um papel de relevância em algumas das entrevistas exploratórias realizadas, sendo que surgiram afirmações como “a questão da meritocracia não existe aqui, existe aquela questão da antiguidade e isso faz com que os jovens não se envolvam tanto e que não desenvolvam um sentido de pertença tão grande como gostarias”, bem como, “embora esse espírito esteja muito mais presente nas pessoas que cá estão há mais tempo, penso que existe muita malta jovem que também está a desenvolver esse sentido de pertença”, enunciado pela Técnica Assistente do DRH (ver anexo E). Adicionalmente, a Técnica Assessora do DCM e antiga colaboradora do DRH (ver anexo G) mencionou também a necessidade (muitas vezes insatisfeita) de se adaptar as atividades de *team building*, por exemplo, aos diferentes grupos etários existentes no Banco de Portugal. Com estas declarações em mente, pensou-se que seria interessante efetuar a análise de algumas perguntas relativas à cultura organizacional e ao *engagement*, nomeadamente os blocos 1 e 2 e, por fim, perceber também quais os

conteúdos mais valorizados atualmente e futuramente, com base na idade dos inquiridos, através das perguntas 31 e 32.

Por outro lado, optou-se também por isolar o fator da antiguidade na organização em estudo devido, em primeiro lugar, à literatura existente neste sentido que aponta para uma influência significativa deste dado nos níveis de *engagement* dos colaboradores. Como referido anteriormente, a antiguidade do colaborador na instituição pode ser inversamente proporcional ao *engagement* deste, sendo que por volta dos 20 anos poderá ser revertida esta tendência (Robinson et al., 2004; Attridge, 2009). Em segundo lugar, este foi também um tópico que surgiu na realização das entrevistas exploratórias, dando aso à declaração “na minha ótica, quem está há mais tempo no Banco, vive mais intensamente e apresentará aspetos muito mais positivos da cultura do Banco do que quem entra agora”, enunciado pela Técnica Assessora do DCM e antiga colaboradora do DRH (ver anexo G). Assim, este dado de caracterização parece ser importante para uma análise mais específica da cultura organizacional e do *engagement*, nomeadamente através dos blocos 1 e 2.

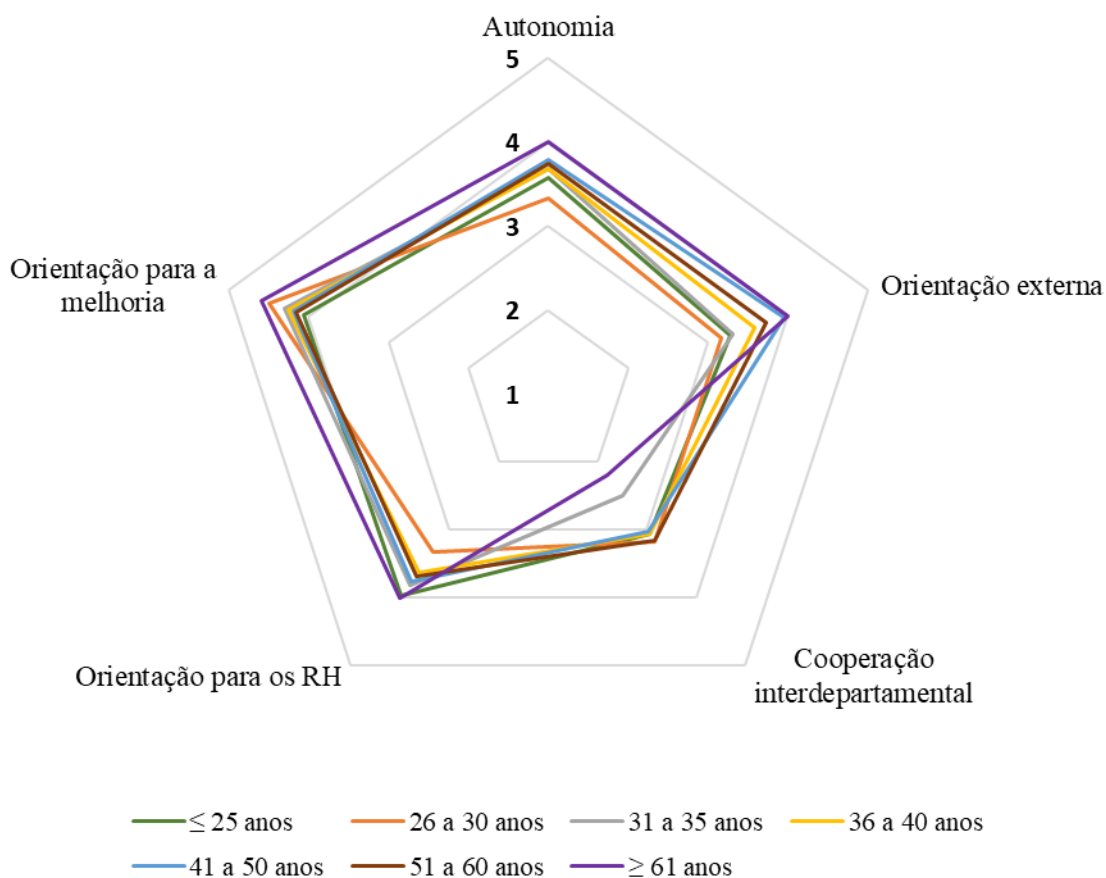
### 2.1. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Idade” e os dados gerais do estudo

No que diz respeito à variável “Idade” e ao seu cruzamento, num primeiro momento, com a cultura organizacional, apresenta-se o seguinte gráfico 15 que demonstra alguma semelhança na resposta dos diferentes intervalos etários estipulados. É possível verificar que os indivíduos com mais de 60 anos são aqueles que atribuem valores mais elevados às diferentes dimensões da cultura organizacional, com exceção da cooperação interdepartamental, que exhibe o seu valor mais baixo neste grupo etário. Os restantes intervalos etários não expõem características tão proeminentes, variando quanto às classificações atribuídas, analisando agora os valores máximos e mínimos de cada dimensão da cultura organizacional e respetivos grupos etários.

A autonomia atinge a maior pontuação quando se trata de indivíduos com mais de 60 anos (4,00), como já referido, seguida dos intervalos de 41 a 50 anos (3,79), 51 a 60 anos (3,74), 31 a 35 anos (3,69) e 36 a 40 anos (3,68). Contrariamente, os inquiridos com menos de 26 anos (3,57) e com 26 a 30 anos (3,33) atribuem as classificações mais reduzidas.



Gráfico 15 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria

Identicamente, a orientação externa revela o mesmo padrão, sendo que os inquiridos com mais de 60 anos voltam a responder de forma mais positiva (4,00), seguidos daqueles com 41 a 50 anos (3,96), 51 a 60 anos (3,74), 36 a 40 anos (3,58) e 31 a 35 anos (3,31). Por fim, os jovens até aos 25 anos de idade pontuam esta dimensão com 3,29 e o grupo etário dos 26 a 30 anos volta a ser o mais negativo com 3,17 pontos.

Por outro lado, como já mencionado, a cooperação interdepartamental é a dimensão que se destaca negativamente das restantes. Neste caso, os indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e os 30 anos são os que atribuem o valor mais positivo (3,17), seguidos daqueles com 51 a 60 anos (3,16), com menos de 26 anos (3,06), com 36 a 40 anos (3,05) e com 41 a 50 anos (3,02). Os dois últimos grupos etários posicionam-se negativamente na escala, obtendo valores de 2,50 (31 a 35 anos) e 2,20 (mais de 60 anos).

Relativamente à orientação para os recursos humanos, os inquiridos com mais de 60 anos voltam ao topo, atribuindo 4 em 5 pontos, contudo, aqueles com menos de 26 anos obtêm um valor muito próximo (3,97). Seguidamente, encontram-se os intervalos etários de 31 a 35 anos (3,81), de 41 a 50 anos (3,77), de 51 a 60 anos (3,68) e de 36 a 40 anos (3,63). Os inquiridos cujas idades se encontram entre os 26 e os 30 anos situam-se, mais uma vez, no último lugar com 3,33 pontos.

Por fim, a dimensão que concerne a orientação para a melhoria é aquela que obtém pontuações mais positivas, sendo todas superiores a 4 pontos. Destacam-se os indivíduos com mais de 60 anos (4,60) e os que têm entre 26 a 30 anos (4,50) pois são as pontuações obtidas mais próximas do valor máximo da escala. Seguem-se depois os inquiridos com 31 a 35 anos (4,31), com 36 a 40 anos (4,26), com 41 a 50 anos (4,19), com 51 a 60 anos (4,16) e, finalmente, os jovens com menos de 26 anos (4,06).

De forma a obter-se uma visão mais pormenorizada, construiu-se também a seguinte tabela 26, que analisa descritivamente o gráfico anterior. Esta permite não só confirmar numericamente as classificações obtidas como perspetivar o posicionamento de cada grupo etário em relação à média da cultura organizacional total.

Tabela 26 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Idade” e cultura organizacional

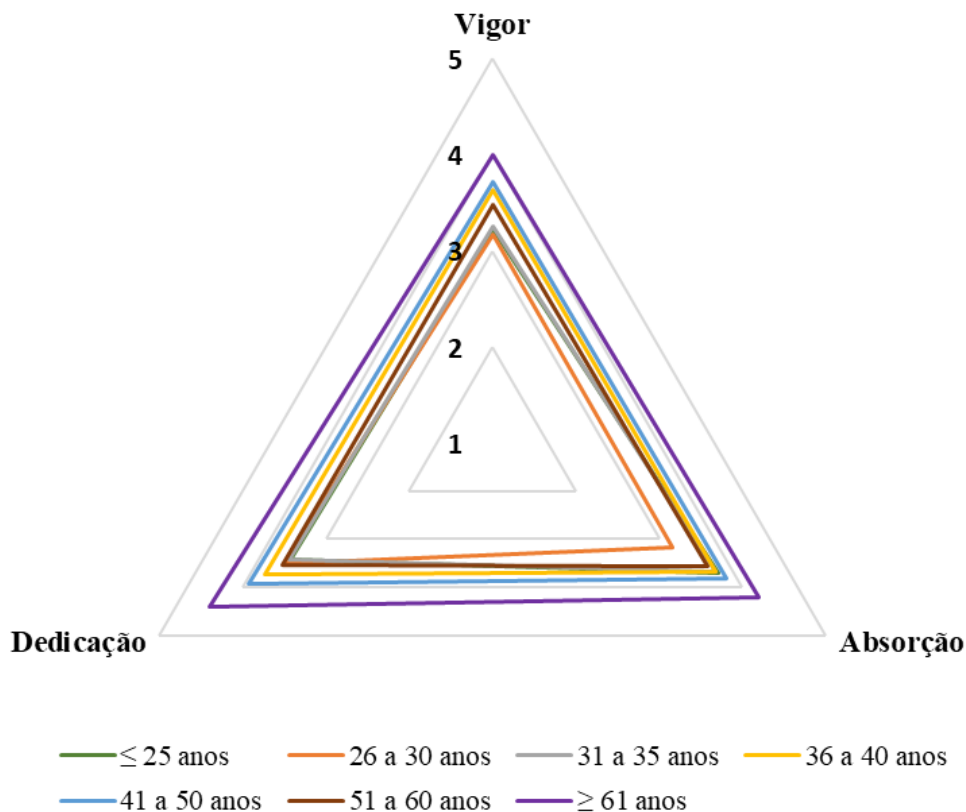
<b>Idade (anos)</b>	$\leq 25$	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 50	51 a 60	$\geq 61$
<b>Dimensões da CO</b>							
Autonomia	3,57	3,33	3,69	3,68	3,79	3,74	4,00
Orientação externa	3,29	3,17	3,31	3,58	3,96	3,74	4,00
Cooperação interdepartamental	3,06	3,17	2,50	3,05	3,02	3,16	2,20
Orientação para os Recursos Humanos	3,97	3,33	3,81	3,63	3,77	3,68	4,00
Orientação para a melhoria	4,06	4,50	4,31	4,26	4,19	4,16	4,60
<b>Score geral (1-5)</b>	<b>3,59</b>	<b>3,50</b>	<b>3,53</b>	<b>3,64</b>	<b>3,74</b>	<b>3,69</b>	<b>3,76</b>

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que a cultura organizacional obteve um *score* geral de 3,65 (como visto na anterior tabela 14), constata-se que os três escalões com mais idade superam este valor e os quatro escalões mais novos ficam aquém deste, sendo que os indivíduos com 36 a 40 anos obtêm um valor muito semelhante aos 3,65 pontos.

Posteriormente, passa-se à análise do cruzamento entre as variáveis “Idade” e *engagement*, que, de forma figurativa, se traduz no seguinte gráfico 16. É observável que os indivíduos com mais de 65 anos são, novamente, aqueles que pontuam de forma mais positiva as três dimensões do *engagement*, todavia prossegue-se agora para uma análise mais detalhada.

Gráfico 16 – Cruzamento entre as variáveis “Idade” e *engagement*



Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao vigor, a maior pontuação é atribuída pelos indivíduos com mais de 60 anos (4,00), sendo estes seguidos pelos indivíduos com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos (3,72), entre os 36 e 40 anos (3,63) e entre os 51 e 60 anos (3,47). Os grupos etários dos indivíduos com 31 a 35 anos (3,25), com menos de 26 anos (3,23) e com 26 a 30 anos (3,17) são os que obtêm uma pontuação menor, sendo também os grupos mais jovens.

Em termos de absorção, os escalões etários com classificações mais positivas são os que concernem os inquiridos com mais de 60 anos (4,20), dos 41 aos 50 anos (3,81), com menos de 26 anos (3,71), dos 31 aos 35 anos (3,69) e dos 36 aos 40 anos (3,68). A maior diferença é encontrada no intervalo dos 26 aos 30 anos que pontua significativamente mais baixa esta dimensão do *engagement*.

Por último, a dimensão da dedicação volta a apresentar um padrão semelhante ao vigor com os escalões etários mais velhos a obterem pontuações mais elevadas. A classificação mais alta pertence aos indivíduos com mais de 60 anos (4,40), à qual se segue o intervalo etário entre os 41 e 50 anos (3,94), entre os 36 e 40 anos (3,74) e entre os 51 a 60 anos (3,53). Os escalões com pontuações mais reduzidas são então os mais jovens, obtendo valores como 3,50 (26 a 30 anos), 3,44 (31 a 35 anos) e 3,43 (menos de 26 anos).

Na seguinte tabela 27 expõe-se assim a análise descritiva subsequente, podendo verificar-se que três escalões etários se situam abaixo da pontuação geral obtida pelo *engagement* (3,62), como verificado na anterior tabela 15, sendo eles o dos 61 anos ou mais (4,20), o dos 41 aos 50 anos (3,82) e o dos 36 aos 40 anos (3,68). Consequentemente, os indivíduos entre os 51 e 60 anos (3,53), entre os 31 a 35 anos e com menos de 26 anos (ambos com 3,46) e entre os 26 e 30 anos (3,28) obtiveram valores abaixo dos 3,62 relativos ao *engagement* total.

Tabela 27 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Idade” e *engagement*

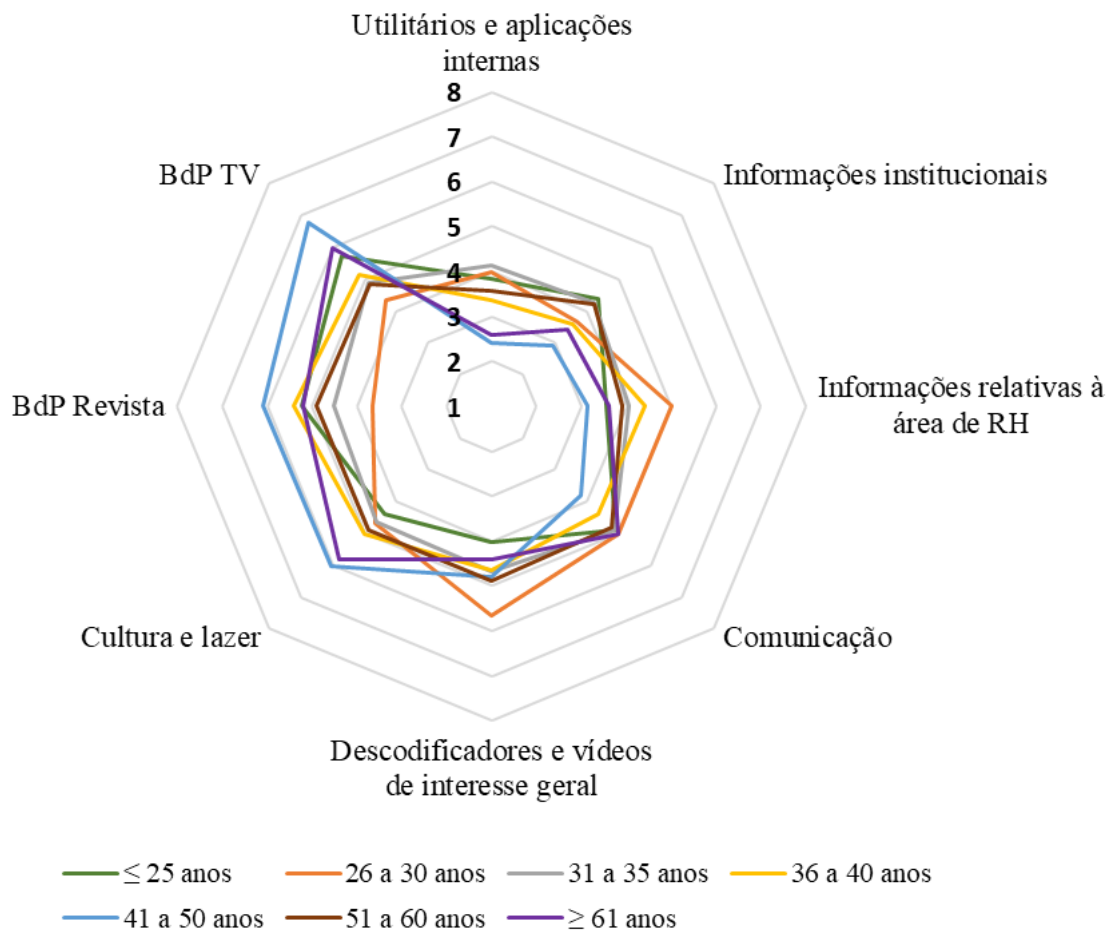
Idade (anos)	Idade (anos)						
	≤ 25	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 50	51 a 60	≥ 61
Dimensões do <i>engagement</i>							
Vigor	3,23	3,17	3,25	3,63	3,72	3,47	4,00
Absorção	3,71	3,17	3,69	3,68	3,81	3,58	4,20
Dedicação	3,43	3,50	3,44	3,74	3,94	3,53	4,40
<b>Score geral (1-5)</b>	<b>3,46</b>	<b>3,28</b>	<b>3,46</b>	<b>3,68</b>	<b>3,82</b>	<b>3,53</b>	<b>4,20</b>

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, optou-se também por cruzar a variável “Idade” com as perguntas 31 e 32 do questionário relativas aos conteúdos e características da BdP INTRANET, quer numa lógica de presente, quer numa lógica de futuro. Desta forma, com base no seguinte gráfico 17 obtém-se uma visualização das pontuações médias conferidas a cada um dos conteúdos da

intranet (1 – o mais relevante; 8 – o menos relevante), com base no que os colaboradores mais valorizam atualmente (pergunta 31). Procede-se agora à análise detalhada da tendência de valorização de conteúdos por grupo etário, podendo recorrer-se ao anexo I para uma visão mais descritiva do mesmo.

Gráfico 17 – Cruzamento entre a variável “Idade” e a pergunta 31 “Ordene as seguintes áreas/conteúdos da BdP INTRANET de acordo com a relevância que lhes atribui.”



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se, pois, que os jovens com menos de 26 anos consideram que os conteúdos alusivos às “informações relativas às áreas de recursos humanos” são os mais relevantes (3,54), seguidos dos “utilitários e aplicações internas (3,83) e dos “descodificadores e vídeos de interesse geral” (4,03). Seguidamente, com uma pontuação comum de 4,37 estão as áreas das “informações institucionais” e da “cultura e lazer”, sucedidas da área de “comunicação” (4,91). Os conteúdos menos valorizados por este grupo etário são assim relativos aos outros canais de comunicação da organização: a BdP Revista (5,23) e a BdP TV (5,71).

O intervalo etário seguinte (26 a 30 anos) atribui a melhor pontuação às “informações institucionais” e à BdP Revista, ambas com 3,67. Seguem-se os “utilitários e aplicações internas” (4,00), a BdP TV (4,33) e a “cultura e lazer” (4,67). Por fim, e já com uma classificação na ordem dos 5 pontos, encontram-se as “informações relativas à área de recursos humanos” (5,00), a “comunicação” (5,00) e os “descodificadores e vídeos de interesse geral” (5,67).

Posteriormente, no que diz respeito às respostas dos inquiridos com idades compreendidas entre os 31 e 35 anos, destaca-se uma semelhança nos valores médios obtidos, havendo apenas uma diferença de 0,82 pontos entre o primeiro e o último classificado. Assim, as “informações relativas aos recursos humanos” são as mais valorizadas (4,06), seguidas dos “utilitários e aplicações internas” (4,13), das “informações institucionais” (4,25), da BdP Revista (4,50) e da “cultura e lazer” (4,63). Por outro lado, os valores mais baixos são apresentados pelos “descodificadores e vídeos de interesse geral” (4,69) e pela “comunicação” e BdP TV, ambas com 4,88 pontos.

O escalão etário intermédio (36 a 40 anos) volta a revelar-se no que toca aos valores médios recolhidos. Os inquiridos deste grupo valorizam, em primeiro lugar, os “utilitários e aplicações internas” (3,37), seguidos das “informações institucionais” (3,58), da área de “comunicação” (4,37) e das “informações relativas à área de recursos humanos” (4,42). Por fim, os conteúdos menos valorizados são respeitantes aos “descodificadores e vídeos de interesse geral” (4,63), à “cultura e lazer” (5,00), à BdP TV (5,16) e à BdP Revista (5,42).

Relativamente ao intervalo etário seguinte, os inquiridos com 41 a 50 anos apresentam uma preferência bastante destacada pelos “utilitários e aplicações internas” (2,40) e pelas “informações institucionais” (2,91). A estas áreas seguem-se as “informações relativas à área de recursos humanos” (3,15), a “comunicação” (3,81) e os “descodificadores e vídeos de interesse geral” (4,81). De modo contrário, com um valor médio bastante mais elevado, surgem as áreas respeitantes à “cultura e lazer” (6,04), à BdP Revista (6,09) e à BdP TV (6,79).

Seguidamente, os indivíduos com idades compreendidas entre os 51 e 60 anos valorizam, em primeiro lugar, os “utilitários e aplicações internas” (3,58) e depois as “informações relativas à área de recursos humanos” (3,89). As restantes áreas exibem médias mais

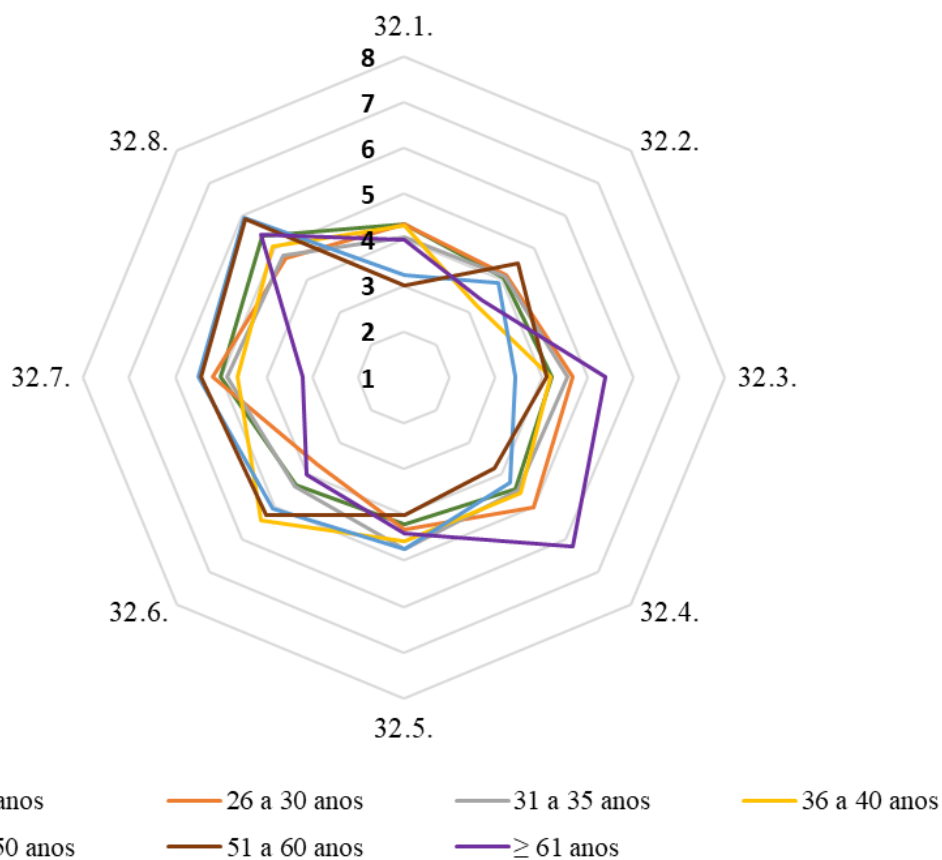
próximas, sendo ordenadas do seguinte modo: “informações institucionais” com 4,21 pontos, “comunicação” com 4,79 pontos, “BdP TV” com 4,84 ponto e, por último, “descodificadores e vídeos de interesse geral”, “cultura e lazer” e “BdP Revista” com 4,89 pontos.

À semelhança do perspectivado no quinto escalão etário apresentado, os indivíduos com mais de 60 anos também demonstram uma hierarquização de conteúdos/áreas mais homogênea, traduzindo-se em valores médios mais intervalados. Assim, os “utilitários e aplicações internas” são os mais valorizados (2,60), seguidos das “informações institucionais” (3,40) e das “informações relativas à área de recursos humanos” (3,60). Os “descodificadores e vídeos de interesse geral” surgem em quarto lugar com 4,40 pontos, sucedidos pela “comunicação” (5,00), pela BdP Revista (5,20), pela “cultura e lazer” (5,80) e, finalmente, pela BdP TV (6,00).

Desta forma, constata-se que os “utilitários e aplicações internas” são considerados no top 3 de todos os grupos etários, realçando a importância conferida às funcionalidades práticas da BdP INTRANET atualmente. Complementarmente, será interessante verificar a posição de cada grupo etário quanto aos tópicos analisados na pergunta 32 do questionário, apresentando-se o seguinte gráfico 18 para a respetiva visualização através dos valores médios obtidos (ver anexo J), numa escala onde o 1 corresponde ao item mais valorizado e o 8 ao item menos valorizado.

Os jovens com menos de 26 anos gostariam que, no futuro, a BdP INTRANET permitisse uma maior produção de conteúdos pelos e para os seus departamentos (4,09) e a personalização da sua *homepage* e respetivos alertas recebidos, através da constituição de um perfil individual (4,20). Seguidamente, mostram preferência pela criação de rúbricas que divulguem boas práticas (4,23), pela possibilidade de inscrição direta em eventos da organização e pela criação de rúbricas formais que lhes dessem a conhecer os seus colegas (ambas com 4,34 pontos), e pela potencialização de conteúdos mais visuais e com menos texto (4,43). Nos últimos lugares da hierarquização surgem, assim, o espaço para a partilha de sugestões (5,00) e a possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações (5,37).

Gráfico 18 – Cruzamento entre a variável “Idade” e a pergunta 32 “Ordene os seguintes itens de acordo com o que gostaria de ver potenciado na BdP INTRANET.”



Fonte: Elaboração própria

Itens de resposta da pergunta 32:

- 32.1. Possibilidade de inscrição direta em eventos do BdP
- 32.2. Conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento
- 32.3. Rúbricas que divulguem boas práticas
- 32.4. Mais conteúdos visuais e menos texto
- 32.5. Personalização da homepage e dos alertas recebidos (perfil individual)
- 32.6. Rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meus colegas
- 32.7. Espaço para partilha de sugestões
- 32.8. Possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações

O intervalo etário seguinte (26 a 30 anos) mostra preferência pelas rúbricas formais para conhecimento de colegas (3,67) e pelos conteúdos produzidos pelo e para o seu



departamento (4,17), colocando em terceiro lugar a possibilidade de inscrição direta em eventos (4,33) e a personalização da *homepage* e dos alertas recebidos (4,33). Seguem-se as rúbricas centradas nas boas práticas (4,67) e a possibilidade de comentar e fazer *like* (4,67), os conteúdos mais visuais e com menos texto (5,00) e, por fim, o espaço para partilha de sugestões (5,17).

Identicamente ao sucedido na pergunta 31 do questionário, os inquiridos com idades compreendidas entre os 31 e 35 anos demonstram, novamente, uma substancial heterogeneidade de respostas, obtendo valores médios muito próximos e, por isso, um octógono quase perfeito. Posto isto, apontam a possibilidade de inscrição direta em eventos da instituição como primeira opção (4,06), seguida da criação de mais conteúdos pelos e para os seus departamentos (4,13) e de rúbricas formais para conhecer os colegas (4,38). Os conteúdos com características mais visuais e com menos texto surgem em quarto lugar (4,50), as rúbricas focadas na divulgação de boas práticas em quinto lugar (4,56), o perfil individual e a possibilidade de comentar e fazer *like* empatam no sexto lugar (4,75) e, finalmente, o espaço para partilha de sugestões é o menos valorizado (4,88).

O grupo etário seguinte (36 a 40 anos) elege a criação de conteúdos pelo seu departamento como prioridade (3,21), seguidos pelas rúbricas centradas na divulgação de boas práticas (4,21) e pela possibilidade de inscrição direta em eventos (4,32). Sucedem-se os conteúdos visuais (4,58) e a personalização da *homepage* (4,58), o espaço para partilha de sugestões (4,63), a possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações (5,05) e a criação de rúbricas formais que almejem que os colaboradores se conheçam melhor (5,42).

Os inquiridos dos 41 aos 50 anos indicam como preferência a possibilidade de inscrição direta em eventos da organização (3,23), a criação de rúbricas que divulguem boas práticas (3,43) e de conteúdos produzidos pelos seus departamentos (3,89). Seguidamente apontam a predominância de conteúdos visuais (4,26), o perfil individual (4,74), as rúbricas formais centradas nos colegas (5,06), o espaço para partilha de sugestões (5,49) e a possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações (5,94).

No intervalo etário que concerne os indivíduos dos 51 aos 60 anos, é observável que estes estabelecem como primeira opção a possibilidade de inscrição direta em eventos (3,00), seguida da preferência por conteúdos mais visuais e com menos texto (3,79) e da

personalização da *homepage* e dos alertas recebidos (4,00). Seguem-se as rúbricas focadas na divulgação de boas práticas (4,11), os conteúdos produzidos pelo respetivo departamento (4,53), as rúbricas formais que ambicionam o conhecimento entre colegas (5,26), o espaço para partilha de sugestões (5,42) e, por fim, a possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações (5,89).

O último escalão etário, referente aos indivíduos mais velhos, aponta como preferência o espaço para partilha de sugestões (3,20), os conteúdos produzidos pelo e para o seu respetivo departamento (3,40) e a possibilidade de inscrição direta em eventos e as rúbricas para conhecer melhor os colegas, ambas com 4 pontos. Sucedem-se a personalização da *homepage* (4,40), as rúbricas para a divulgação de boas práticas (5,40) e a possibilidade de comentar e fazer *like* (5,40) e, por último, a preeminência de conteúdos visuais sobre conteúdos textuais (6,20).

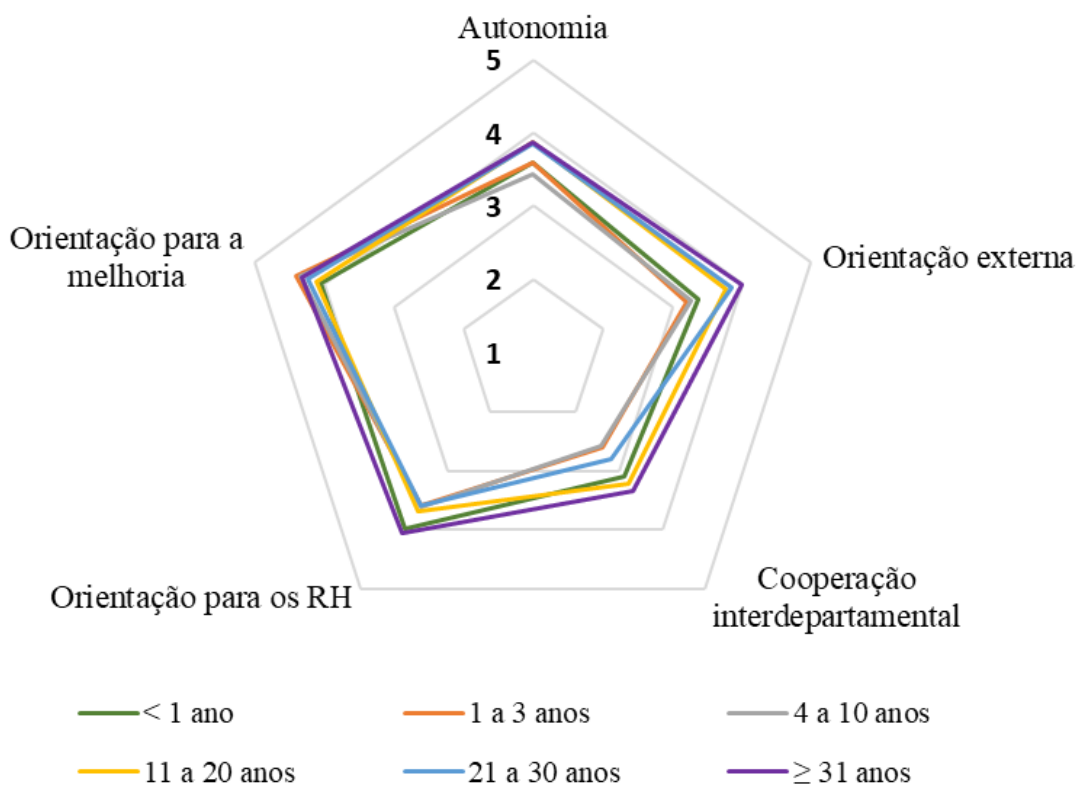
Verifica-se, assim, que a possibilidade de inscrição direta em eventos da organização surge sempre no top 3 de todos os grupos etários, demonstrando, mais uma vez, um predomínio de escolhas com base na praticidade e facilidade de operação que a BdP INTRANET pode potenciar.

## 2.2. Apuramento dos resultados do cruzamento entre a variável “Antiguidade no Banco de Portugal” e os dados gerais do estudo

No que se refere à variável “Antiguidade no Banco de Portugal”, num primeiro momento analisa-se o cruzamento entre esta e a cultura organizacional, através do seguinte gráfico 19, que exhibe as classificações médias obtidas para cada uma das suas dimensões, com base nos intervalos de antiguidade definidos.

Relativamente à dimensão da autonomia, constata-se que a melhor pontuação é conferida pelos inquiridos que trabalham no Banco de Portugal há mais de 30 anos (3,87), seguidos pelos que estão na organização no intervalo de 11 a 20 anos (3,86) e de 21 a 30 anos (3,85). Por outro lado, os restantes inquiridos atribuem uma pontuação de 3,60 (1 a 3 anos), 3,59 (menos de um ano) e 3,42 (4 a 10 anos), sendo que os valores médios alcançam sempre uma classificação positiva, ainda que, por vezes, baixa.

Gráfico 19 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e cultura organizacional



Fonte: Elaboração própria

A orientação externa assume valores mais elevados quando se trata dos indivíduos há mais de 30 anos na organização (4,00), entre 21 e 30 anos (3,85) e entre 11 a 20 anos (3,77). Novamente, os valores mais reduzidos situam-se nos primeiros níveis com 3,38 pontos (menos de um ano), 3,27 (4 a 10 anos) e 3,20 (1 a 3 anos).

A terceira dimensão referida, cooperação interdepartamental, apresenta os valores mais baixos, conforme o disposto na anterior tabela 14. Desta forma, observa-se que apenas metade dos níveis definidos classifica positivamente esta dimensão, sendo eles compostos pelos indivíduos que estão há mais de 30 anos na instituição (3,33), os que estão de 11 a 20 anos (3,21) e aqueles que estão há menos de um ano (3,11). De modo contrário, os colaboradores que estão no Banco de Portugal de 21 a 30 anos (2,80), de 1 a 3 anos (2,60) e de 4 a 10 anos (2,58) atribuem pontuações negativas.

A orientação para os recursos humanos obtém valores positivos ao longo de todos os níveis, sendo o mais bem pontuado correspondente aos indivíduos que têm uma antiguidade superior a 30 anos (4,07). Seguem-se aqueles que estão no Banco de Portugal há menos de um ano (3,97), entre 11 a 20 anos (3,70), entre 4 a 10 anos (3,62) e, por fim, entre 1 a 3 anos e 21 a 30 anos, ambos com uma classificação de 3,60 pontos.

Finalmente, a orientação para a melhoria obtém valores bastante positivos como: 4,4 pontos (1 a 3 anos), 4,35 (4 a 10 anos), 4,33 (mais de 30 anos), 4,25 (21 a 30 anos), 4,12 (11 a 20 anos) e 4,05 (menos de um ano). Nesta dimensão verifica-se uma tendência muito positiva, recolhendo os valores médios mais elevados.

Assim sendo, com base na tabela 28, observa-se que os três primeiros níveis de antiguidade ocupam um lugar inferior à média da cultura organizacional obtida (3,65), situando-se nos 3,45 (4 a 10 anos), 3,48 (1 a 3 anos) e 3,62 (menos de um ano). Por outro lado, os restantes níveis posicionam-se acima da média com 3,67 (21 a 30 anos), 3,73 (11 a 20 anos) e 3,92 (mais de 30 anos).

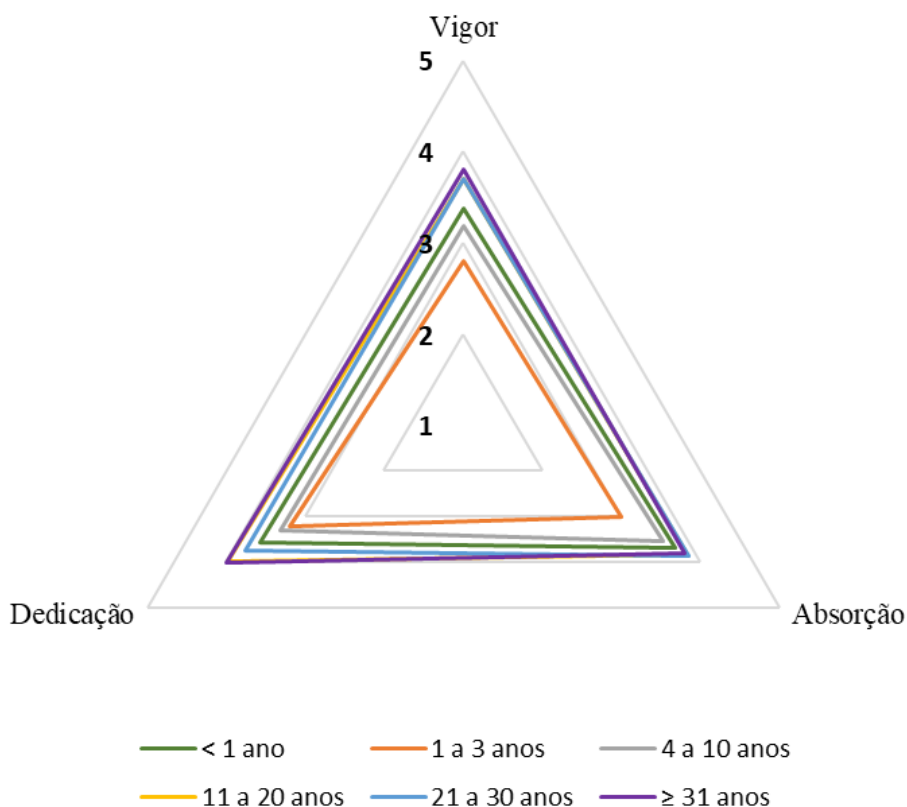
Tabela 28 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e cultura organizacional

Dimensões da CO \ Antiguidade (anos)	Antiguidade (anos)					
	< 1	1 a 3	4 a 10	11 a 20	21 a 30	≥ 31
Autonomia	3,59	3,60	3,42	3,86	3,85	3,87
Orientação externa	3,38	3,20	3,27	3,77	3,85	4,00
Cooperação interdepartamental	3,11	2,60	2,58	3,21	2,80	3,33
Orientação para os Recursos Humanos	3,97	3,60	3,62	3,70	3,60	4,07
Orientação para a melhoria	4,05	4,40	4,35	4,12	4,25	4,33
<b>Score geral (1-5)</b>	<b>3,62</b>	<b>3,48</b>	<b>3,45</b>	<b>3,73</b>	<b>3,67</b>	<b>3,92</b>

Fonte: Elaboração própria

Neste segundo momento, analisa-se o cruzamento entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e *engagement*. Através do seguinte gráfico 20, percebe-se que os triângulos relativos a cada nível de antiguidade apresentam alguma simetria. Isto é, dentro de cada nível, os valores médios obtidos para as três dimensões do *engagement* não demonstram uma grande variação.

Gráfico 20 – Cruzamento entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e *engagement*



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao vigor, apura-se que o valor mais elevado é conferido pelos colaboradores que estão no Banco de Portugal há mais de 30 anos (3,80), seguindo-se os níveis inferiores a este (11 a 20 e 21 a 30 anos) com 3,70 pontos. Ainda avaliado de forma positiva, o vigor apresenta valores médios de 3,38 e de 3,19, em indivíduos com menos de um ano ou de 4 a 10 anos de antiguidade, respetivamente. Por fim, os colaboradores situados no segundo nível de antiguidade (1 a 3 anos) pontuam esta dimensão de forma negativa (2,80).

Por outro lado, a absorção atinge valores médios um pouco mais elevados, sendo que os indivíduos que trabalham na instituição há 21 a 30 anos exibem a maior pontuação (3,85), seguidos dos de 11 a 20 anos (3,84) e dos de mais 30 anos (3,80). Sucedem-se os colaboradores com o primeiro nível de antiguidade (3,68), do terceiro nível (3,54) e do segundo nível (3,00).

A última dimensão, dedicação, é também positivamente pontuada por todos os níveis de antiguidade. O valor mais alto é fornecido pelos indivíduos que trabalham há mais de 30 anos na instituição (4,00), de 11 a 20 anos (3,98) e de 21 a 30 anos (3,75). Seguem-se assim aqueles com menos de 1 ano (3,57), de 4 a 10 anos (3,31) e de 1 a 3 anos de antiguidade (3,20).

Após o cruzamento destas duas variáveis, é observável que os colaboradores posicionados no segundo nível de antiguidade (1 a 3 anos) são aqueles menos *engaged* (3,00), simultaneamente nas três dimensões, obtendo um *score* geral bastante inferior ao *engagement* total (3,62 pontos, como visto na anterior tabela 15). Ademais, os colaboradores com 4 a 10 anos de antiguidade e aqueles com menos de um ano também se situam abaixo da média com 3,35 e 3,54 pontos, respetivamente. Contrariamente, os colaboradores 21 a 30 anos (3,77), com 11 a 20 anos (3,84) e mais de 30 anos de antiguidade (3,87) situam-se acima da média. Conclui-se assim, que os três níveis superiores de antiguidade correspondem a níveis médios superiores de *engagement* (ver tabela 29).

Tabela 29 – Cruzamento descritivo entre as variáveis “Antiguidade no Banco de Portugal” e *engagement*

Dimensões do <i>engagement</i>	Antiguidade (anos)					
	< 1	1 a 3	4 a 10	11 a 20	21 a 30	≥ 31
Vigor	3,38	2,80	3,19	3,70	3,70	3,80
Absorção	3,68	3,00	3,54	3,84	3,85	3,80
Dedicação	3,57	3,20	3,31	3,98	3,75	4,00
<b>Score geral (1-5)</b>	<b>3,54</b>	<b>3,00</b>	<b>3,35</b>	<b>3,84</b>	<b>3,77</b>	<b>3,87</b>

Fonte: Elaboração própria

### 3. Reflexões sobre os resultados e validação das hipóteses em investigação

O *engagement* dos colaboradores é uma temática de interesse emergente e, ao longo dos anos, tem vindo a ser encarado de uma forma mais relevante e estratégica nas organizações. Em concordância com isto, cada vez mais estudos se focam em perceber o *engagement* e como este se comporta no campo organizacional, captando as diferentes dinâmicas e variáveis que podem impactá-lo de alguma forma. Adicionalmente, exercendo esta influência sobre aspetos como os comportamentos extra-papel (Buckingham & Coffman, 1999), torna-se evidente a importância que as organizações lhe devem conferir de modo a potencializarem o desempenho do colaborador e, no fundo, o desempenho organizacional (Robinson et al., 2004).

Conhecendo então o papel crucial que o *engagement* desempenha para o sucesso organizacional (Seijts & Crim, 2006; Parry & Solidoro, 2013), optou-se por estudar as dinâmicas existentes entre esta variável, a cultura organizacional e a comunicação interna, seguindo o modelo proposto e aplicado por Sarangi e Srivastava (2012) ao setor da banca indiano. Assim, através de uma investigação aplicada a um contexto organizacional específico, mostrou-se bastante pertinente conhecer a cultura organizacional e compreender a comunicação interna vivenciadas no Banco de Portugal, com base nas perceções dos colaboradores. Para que, no fim, fosse possível perceber se estas duas variáveis exercem alguma influência sobre os níveis de *engagement* dos colaboradores.

A cultura organizacional pode, como mencionado por De Freitas (1991), auxiliar a organização a homogeneizar as suas condutas, fomentando a crença de que todos são membros iguais desta. No Banco de Portugal, esta “igualdade” é perspectivada pela Técnica Assistente do DRH através de convicções como “existe um grande espírito de equipa e procuramos sempre ajudar-nos uns aos outros, pelo menos é o que tenho sentido e tem contribuído também para a satisfação aqui no local de trabalho”, no entanto este não é um ponto consensual na organização (ver anexos E e G). A Gestão de Recursos Humanos ocupa assim um papel de relevância na promoção deste espírito de equipa que, muitas vezes, se traduz em culturas mais participativas e democráticas (Chiavenato, 2001), podendo conduzir a uma maior satisfação no trabalho, como referido pela entrevistada (McBain, 2007).

De acordo com os dados recolhidos através do questionário aplicado, é possível descrever a cultura organizacional do Banco de Portugal com base nas cinco dimensões avaliadas (Sarangi & Srivastava, 2012): (i) os colaboradores sentem-se autónomos no exercício da sua função pois a sua opinião é ouvida pelo líder e é tida em conta nos processos de tomada de decisão – autonomia; (ii) a organização adota, dentro do possível, novas práticas para responder rapidamente aos desenvolvimentos do mercado – orientação externa; (iii) os departamentos não se apoiam na resolução de problemas e não colaboram para o alcance dos objetivos organizacionais – cooperação interdepartamental; (iv) a instituição providencia ferramentas para um bom desempenho individual mas não fornece o *feedback* pretendido pelos colaboradores – orientação para os recursos humanos; e (v) os colaboradores procuram a melhoria dos processos organizacionais ativamente, contribuindo para o desempenho individual e organizacional – orientação para a melhoria.

Assim, destacam-se pela negativa as questões do *feedback* e da cooperação entre departamentos, que se constituem pontos-chave de ligação entre a cultura organizacional e a comunicação interna (Kress, 2005). A comunicação interna, enquanto estratégica e integrada, é essencial para a partilha da estratégia, missão, visão e valores organizacionais, fomentando a confiança e motivação dos colaboradores, através da clareza e transparência transmitidas. Contudo, a colaboradora do DRH entrevistada refere que a transparência – um dos valores do Banco de Portugal – não é muito sentida no dia-a-dia e que “ainda há um longo caminho a percorrer internamente” nesse sentido (ver anexo E), o que pode prejudicar a relação entre o colaborador e o empregador (Cheney, 1983).

Segundo os dados recolhidos no questionário, a comunicação interna do Banco de Portugal pode ser perspetivada com base nas oito dimensões estipuladas (Sarangi & Srivastava, 2012) da seguinte forma: (i) os colaboradores sentem-se, em parte, envolvidos nos processos organizacionais mas há espaço para melhoria – integração organizacional; (ii) as chefias escutam ativamente os seus subordinados, podendo todavia orientá-los de forma mais construtiva – comunicação proveniente do supervisor; (iii) os colaboradores mostram-se divididos quanto à existência de *feedback* relativo ao seu desempenho – *feedback* pessoal; (iv) a organização não é transparente quando comunica a sua estratégia e objetivos – informação organizacional; (v) a instituição não assenta a sua comunicação em alicerces de confiança, justiça e transparência – clima da comunicação; (vi) os canais informais de



comunicação transmitem informações, muitas vezes, erradas e que não correspondem à realidade – comunicação horizontal e informal; (vii) a BdP INTRANET, como canal agregador de todos os *media* da organização, informa os colaboradores no que toca a conteúdos relevantes e em tempo útil, podendo potenciar ainda mais estes aspetos – qualidade dos *media*; e (viii) os colaboradores, maioritariamente, confiam na sua chefia e podem comunicar abertamente com ela – comunicação proveniente do subordinado.

Desta forma, tal como evidenciado nas entrevistas exploratórias, “acho que uma questão que temos de melhorar é a transparência da comunicação. Não podemos só comunicar aquilo com que as pessoas vão ficar felizes por ouvir”, os colaboradores, na sua maioria, sentem que a organização não é transparente na forma como comunica, tendo de se mostrar “disponível para as dúvidas que possam surgir” no decorrer de notícias menos boas, sendo que tal ainda não acontece (ver anexo E).

Por outro lado, no que diz respeito ao *engagement*, os colaboradores demonstram níveis bastante satisfatórios, sendo que 59% destes está *engaged* ou ativamente *engaged*, e apenas 11% está *disengaged* ou ativamente *disengaged*, como já observado no anterior gráfico 10. Estes resultados vão ao encontro dos dados recolhidos pela organização no relatório Excelência no Trabalho uma vez que os dados relatavam que cerca de 65% dos colaboradores estava *engaged* ou ativamente *engaged* (Heidrick & Struggles, 2015). Ainda assim, pode verificar-se uma pequena redução deste parâmetro.

Tendo, portanto, um retrato do Banco de Portugal relativo às variáveis da cultura organizacional, comunicação interna e *engagement* dos colaboradores, como era objetivado, procede-se então à exploração das hipóteses em investigação e respetiva validação ou refutação.

A primeira hipótese em investigação, “**A cultura organizacional do Banco de Portugal influencia positivamente os níveis de *engagement* dos seus colaboradores**”, teve como base a análise dos blocos 1 (cultura organizacional) e 2 (*engagement*) do questionário. As duas variáveis obtiveram *scores* gerais semelhantes, 3,65 e 3,62 pontos, respetivamente, o que aponta para a possibilidade de uma relação positiva entre as duas. No entanto, de forma a confirmar esta possibilidade, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson e constatou-se que as duas variáveis apresentam uma correlação moderadamente positiva

(0,605). Apesar da amostra não se mostrar significativa de acordo com as referências propostas por Huot (1999), o nível de significância desta correlação situa-se nos 0,000 e por isso, é uma correlação estatisticamente significativa.

Ora, o valor obtido nesta correlação (0,605) apesar de interessante, não estaria completo se não se buscasse compreender quais as dimensões do *engagement* que realmente mais se correlacionam com a cultura organizacional. Assim, procedeu-se a este aprofundamento, verificando-se que a dedicação é a variável que mais influencia o *engagement* (0,670), seguida do vigor (0,580). Note-se que a absorção foi a dimensão mais bem pontuada pelos inquiridos, no entanto, é aquela que menos explica a cultura organizacional, obtendo mesmo uma correlação baixa, ainda que positiva (0,325). Todavia, estes resultados não vão ao encontro do que foi descrito por Sarangi e Srivastava (2012) uma vez que estes encontraram correlações mais moderadas e a absorção obteve o maior valor (0,496). Esta diferença de constatações pode resultar de diferenças culturais, práticas organizacionais ou da própria orientação da organização, sendo que os autores caracterizam as desigualdades encontradas nos bancos indianos em relação a bancos de outras origens como bastante significativas. De outro modo, Naidoo e Martins (2014) alcançam valores também mais reduzidos, no entanto, no seu estudo a absorção é a dimensão menos relacionada com o *engagement*, tal como na presente investigação.

A correlação obtida alinha-se com o estudo de Cropanzano e Mitchell (2005), que através da SET, demonstram a influência que o apoio/suporte da organização e o poder conferido ao colaborador podem deter nos níveis de *engagement* dos colaboradores. Pois bem, estes dois pressupostos estão diretamente relacionados com as dimensões da orientação para os recursos humanos e autonomia, respetivamente, e por isso justificam parte do valor obtido na correlação entre a cultura organizacional e o *engagement*. Adicionalmente, Buckingham e Coffman (1999) e Barbars (2015) referem que, se a cultura organizacional tiver como um dos seus princípios, a inclusão da opinião do colaborador nos processos de tomada de decisão, também poderá fazer com que este experiencie níveis superiores de *engagement*. Mais uma vez, vai ao encontro da correlação encontrada pois tal foi avaliado através da pergunta 5 do questionário que remetia para a dimensão da autonomia da cultura organizacional. Ainda neste sentido, Macey et al. (2009) destacam a importância do

*empowerment*, estando também este contido na mesma dimensão e representando, consequentemente, um papel de importância para a correlação existente.

A investigação conduzida por Sievert e Scholz (2017) sublinha que as práticas de gestão devem incorporar de alguma forma as necessidades, objetivos e valores dos colaboradores e que, assim, estes ficarão mais *engaged*. Por outro lado, Buckingham e Coffman (1999) e Robinson et al. (2004) discutem a importância que os colaboradores conferem às oportunidades que as organizações lhes proporcionam para aprenderem e se desenvolverem. Estas medidas estão inteiramente relacionadas com a dimensão da orientação para os recursos humanos e, por isso, demonstra-se novamente o alinhamento da literatura com os resultados obtidos. Por outro lado, Robinson et al. (2004) referem também que o facto da organização, e respetivos colaboradores, se preocuparem com a sua atualização e adoção de novas e melhores práticas, revela uma aproximação de níveis superiores de *engagement*, tal como aferido nas perguntas 2 e 9 (orientação externa) e 3 e 7 (orientação para a melhoria) do questionário.

Para além da correlação apresentada, é observável que, ao segmentar as variáveis em questão (cultura organizacional e *engagement*) por idade dos colaboradores, os valores médios obtidos para cada uma delas é bastante semelhante. Ambas demonstram valores mais elevados quanto maior a idade, com exceção dos indivíduos com menos de 26 anos que se posicionam acima do escalão seguinte. Esta situação vai ao encontro do que foi mencionado nas entrevistas exploratórias – “embora esse espírito esteja muito mais presente nas pessoas que cá estão há mais tempo, penso que existe muita malta jovem que também está a desenvolver esse sentido de pertença”, referido pela Técnica Assistente do DRH (ver anexo E) –, destacando-se a importância de adaptar iniciativas e procedimentos aos diferentes escalões etários presentes no Banco de Portugal, como enunciado pela Técnica Assessora do DCM e antiga colaboradora do DRH (ver anexo G) e previsto por Robinson et al. (2004) e McBain (2007).

Por outro lado, no que respeita à antiguidade dos colaboradores, os valores médios obtidos para a cultura organizacional e para o *engagement* também exibem uma tendência semelhante, sendo que o segundo e terceiro nível (1 a 3 anos e 4 a 10 anos) detêm os valores mais baixos em ambas as variáveis, aumentando a partir daí de uma forma mais consistente. De acordo com Robinson et al. (2004) e Attridge (2009), a antiguidade do colaborador pode

ser inversamente proporcional aos seus níveis de *engagement*, referindo ainda que esta situação pode alterar-se a partir dos 20 anos de permanência na organização. Estes resultados são então algo expectáveis na medida em que vão ao encontro do já referido, todavia, no caso do Banco de Portugal, nota-se que a marca de referência de contraste pode situar-se um pouco antes dos 20 anos.

Assim, tendo em conta todos os dados e resultados enunciados até este momento, é possível validar a primeira hipótese em investigação, através do valor do coeficiente de Pearson apresentado e da constatação da semelhança do comportamento da cultura organizacional e do *engagement*, nomeadamente através da segmentação das idades e dos níveis de antiguidade dos indivíduos.

Passando agora à segunda hipótese em investigação, “**A comunicação interna praticada no Banco de Portugal tem um impacto positivo nos níveis de *engagement* dos seus colaboradores**”, salienta-se que, para a sua validação ou refutação, recorreu-se à análise dos blocos 2 (*engagement*) e 3 (comunicação interna) do questionário. Novamente, é observável que as duas variáveis obtiveram *scores* gerais próximos, 3,62 e 3,27 pontos, respetivamente, o que poderia indicar uma eventual relação positiva entre as duas. De forma a confirmar esta possibilidade, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, que apontou para uma correlação moderadamente positiva na ordem dos 0,534, sendo esta estatisticamente significativa pois o nível de significância situa-se nos 0,000.

Para um maior aprofundamento desta relação, explorou-se a correlação entre a comunicação interna e as três dimensões do *engagement*. A dimensão do vigor foi aquela que obteve o maior valor de correlação (0,577), seguida da dedicação (0,560). Destaca-se, mais uma vez, a absorção que revela uma correlação positiva baixa (0,250) com a comunicação interna. Ao contrário dos resultados da primeira hipótese em investigação, estes estão alinhados com o apurado por Sarangi e Srivastava (2012), sendo que também estes indicaram que o vigor e a dedicação, por esta ordem, tem uma maior influência na comunicação interna, do que a absorção. Noutra investigação, Verčič e Vokić (2017) apresentam resultados bastante semelhantes aos deste estudo, revelando valores de correlação entre comunicação interna e vigor (0,572), e dedicação (0,561), e absorção (0,331) muito idênticos.

Os resultados obtidos no que concerne à relação entre a comunicação interna e o *engagement* vão ao encontro do estipulado na literatura até ao momento. Ainda que as soluções comunicacionais devam estar alinhadas com as características e desafios de cada organização, existem algumas noções-base que devem ser enaltecidas. Uma comunicação interna pautada pela confiança, respeito e justiça pode conduzir a níveis superiores de *engagement* (Kress, 2005; McBain, 2007; Sievert & Scholz, 2017) e tal foi posto em prática através da medição da dimensão do clima da comunicação, revelando a sua concordância. Por outro lado, Vance (2006) e Brandão (2018) apontam o *feedback* como uma das ferramentas mais valorizadas pelos colaboradores, permitindo-lhes o aumento do *engagement* e, através da dimensão da comunicação interna relativa ao *feedback* pessoal, foi possível medir e comprovar que esta tem um papel significativo no *engagement* dos colaboradores.

Ademais, Ferrari (2016) menciona que, de modo a aumentar os níveis de *engagement*, a organização deve acarretar uma visão onde este seja prioritizado, podendo fazê-lo ao preocupar-se com a abertura dos canais de comunicação. Ruck e Welch (2012) acrescentam que, para que os canais de comunicação estejam abertos, é necessário que os colaboradores confiem nos seus líderes e que estes pratiquem a escuta ativa. Ora, estas conclusões são perspetivadas no presente estudo, uma vez que, a comunicação interna foi também avaliada segundo a dimensão da comunicação proveniente do supervisor e do subordinado, culminando numa perspetiva comum.

O modelo de avaliação da comunicação interna aplicado também mediu as questões da informação organizacional. Este ponto foi alvo de estudo por Martins e Coetzee (2007) e Macleod e Clarke (2009) que conferem bastante importância ao conhecimento, por parte dos colaboradores, da política e estratégia da organização. Os processos de gestão organizacionais, incluindo a comunicação, irão então influenciar os níveis de *engagement* dos colaboradores, sendo que estes se sentirão mais envolvidos se os compreenderem. A intranet pode aqui revelar-se um instrumento de excelência se proporcionar a clareza das práticas organizacionais, através de uma abordagem que vise a transparência (Parry & Solidoro, 2013; Sievert & Scholz, 2017) bem como a voz individual do colaborador (Saks, 2006; McGrath & Freed, 2012). Assim, torna-se a demonstrar que os resultados obtidos neste tópico vão ao encontro do que está estipulado na literatura, sublinhando-se que a qualidade

dos *media*, neste caso da BdP INTRANET, pode alicerçar o desenvolvimento desta dinâmica, procedendo-se à análise desta de seguida.

Para o estudo da BdP INTRANET, estipularam-se as duas hipóteses de investigação que se seguem. Desta forma, a terceira hipótese, “**Os colaboradores reveem-se nos conteúdos disponibilizados na BdP INTRANET**”, teve como base a análise dos dados recolhidos nas perguntas 29, 30 e 31 do questionário. Quando interrogados sobre os conteúdos desta (pergunta 29), 34% dos indivíduos afirma que são aquilo que eles procuram e desejam, sendo que apenas 4% declara que não mudaria nada (“concordo totalmente”). Por outro lado, 17% mostra que não há correspondência entre o que procuram/desejam e o que é divulgado na intranet. Assim, ainda que a média das respostas se situe nos 3,09 pontos (em 5), nota-se que há espaço para uma grande melhoria neste aspeto, sendo essencial compreender o que os colaboradores realmente procuram e desejam, como estudado na hipótese em investigação seguinte.

No que diz respeito à pergunta 30, os resultados são mais animadores, uma vez que, 81% dos inquiridos consultam a BdP INTRANET pelo menos uma vez por dia e mais de metade admite consultá-la várias vezes ao dia. Assim, é perceptível que, apesar de desejarem conteúdos diferentes, os colaboradores continuam a considerar a intranet como um instrumento de trabalho muito relevante para o exercício da sua função. Este facto é corroborado pelas respostas à pergunta 31 que demonstram uma tendência para aceder a conteúdos de carácter utilitário e institucional, tal como diagnosticado pelo DCM e referido pelo Coordenador Funcional da Área de Produção de Conteúdos e *Design* (ver anexo F).

A área de “cultura e lazer”, a BdP TV e a BdP Revista, são os conteúdos menos valorizados pelos colaboradores e são também aqueles que revelam mais dinâmica e componentes recreativas, o que vai ao encontro de uma visão onde a BdP INTRANET é apenas um instrumento de trabalho, que permite um acesso mais rápido e fácil à informação necessária. Contudo, deve também ser potencializado o dinamismo da comunicação entre utilizadores a partir de aplicações internas, como é o caso único do Cisco Jabber, constatando-se que ainda não estão a ser aproveitadas todas as capacidades interativas de uma ferramenta como esta (Yen & Chou, 2001).

A tendência que transparece quando se trata da análise geral dos dados relativos à valorização de conteúdos, é também sentida quando se analisa a mesma questão com base nas idades dos indivíduos. Assim, repara-se que os “utilitários e aplicações internas” estão presentes no top 3 de todos os escalões etários, sendo que as “informações institucionais” e as “informações relativas à área de recursos humanos” também ocupam, maioritariamente, esse lugar. Por outro lado, a BdP TV, a BdP Revista e a área “cultura e lazer” também são as menos valorizadas em quase todos os intervalos etários. Isto demonstra que a valorização dos conteúdos da BdP INTRANET é bastante homogénea, destacando-se apenas o escalão dos 26 aos 30 anos, que apresenta opções menos comuns, valorizando bastante a BdP Revista e descartando as “informações relativas à área de recursos humanos”.

No que diz respeito às suas potencialidades, a intranet pode fomentar a criatividade e inovação no posto de trabalho (Hills, 1997), e o Banco de Portugal tem vindo a dar os primeiros passos nesse sentido com iniciativas como o Banco de Ideias, que “à partida era um teste para a disponibilidade dos colaboradores colaborarem e se desafiarem e mostrou que (...) as pessoas têm vontade de participar” (entrevista à Coordenadora de Área de *Stakeholders* e Sustentabilidade – ver anexo D), e o *quiz* de apresentação da BdP INTRANET, que “o único objetivo é que fosse *entertaining*, ou seja, entreter as pessoas com algumas perguntas engraçadas” (entrevista ao Coordenador Funcional da Área de Produção de Conteúdos e *Design* – ver anexo F). Todavia, ainda são apenas os primeiros passos, estando previsto que se continue a apostar neste género de ações.

Ademais, a BdP INTRANET pode constituir-se como uma adição poderosa às políticas de comunicação interna através da constituição de sinergias entre colaboradores e departamentos, contudo, isso não parece acontecer, visto que a cooperação interdepartamental é um dos pontos mais negativos da cultura organizacional do Banco de Portugal. Para que tal seja possível, devem ser otimizados ou criados mecanismos que permitam a interação e transmissão de conhecimento, como é o caso do programa de partilha de documentos já existente, ainda que este seja considerado bastante complexo pelos colaboradores (Dewett & Jones, 2001).

Ao basear os processos de comunicação interna do Banco de Portugal na intranet, é então necessário assegurar que esta tecnologia facilita todos os fluxos de comunicação, nomeadamente o ascendente (que ainda não é possível), e que não é utilizada apenas para a

transmissão de informação mas que está, de facto, ao serviço dos colaboradores (Parry & Solidoro, 2013). A instituição deve assim focar-se nas dinâmicas interativas possibilitadas por uma intranet, com expectativa de que os níveis de participação e envolvimento aumentem e, conseqüentemente, os conteúdos divulgados sejam aquilo que os colaboradores procuram e desejam (Bennett, 2009). Com este pensamento em vista, a BdP INTRANET poderá chegar ao seu propósito de “criar mais sentimento de pertença e orgulho na instituição” (entrevista ao Coordenador Funcional da Área de Produção de Conteúdos e *Design* – ver anexo F), transformando-a numa ferramenta cada vez mais colaborativa, como é objetivado pelo DCM.

Tendo em consideração os resultados mencionados, valida-se parcialmente a terceira hipótese em investigação visto que a percentagem de colaboradores que se reveem nos conteúdos da BdP INTRANET é superior àquela que revela uma opinião negativa acerca deste assunto. Verifica-se também que a frequência de acesso à intranet é bastante alta e que os colaboradores a consideram essencial para o exercício da sua função, dando, por isso, importância aos conteúdos que esta disponibiliza. No entanto, a validação desta hipótese é apenas parcial, na medida em que é relevante que se sublinhe os desafios que a organização tem pela frente se desejar obter níveis superiores de participação e *engagement*, bem como uma maior identificação com o que é divulgado e praticado no Banco de Portugal, por parte dos seus colaboradores.

Conseqüentemente, tencionava-se perceber quais as características ou conteúdos que os colaboradores gostariam de ver implementados no futuro. Para além disso, visto que o DCM pretende tornar a intranet cada vez mais colaborativa, considerou-se interessante perceber como é que os colaboradores perspetivam a questão das Redes Sociais Corporativas e se seria algo que os cativaria, construindo-se a quarta hipótese de investigação, “**Os colaboradores gostariam que a BdP INTRANET apresentasse características semelhantes a uma Rede Social Corporativa**”. Para a comprovação desta hipótese, recorreu-se à análise da pergunta 32 do questionário que revelou resultados bastante interessantes.

Tendo em conta o que foi exposto no início deste capítulo, é perceptível que a “possibilidade de inscrição direta em eventos do Banco de Portugal” foi o item mais valorizado, evidenciando novamente a preferência dos colaboradores por características práticas e



funcionais da intranet – uma das suas principais vantagens (Yen & Chou, 2001). Percebe-se assim que a possibilidade de conexão entre diferentes plataformas é valorizada devido à sua capacidade de aumentar a eficiência operacional dos colaboradores, e não só (Hills, 1997), como é o caso da hiperligação para o correio eletrónico e Cisco Jabber, presentes na *homepage* da BdP INTRANET.

No mesmo sentido, Welch (2012) refere que os colaboradores valorizam conteúdos que sejam controláveis, úteis e divulgados do modo que desejam. O facto dos inquiridos valorizarem bastante a existência de “conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento” alinha-se com a perspetiva da autora pois estes ambicionam a criação de conteúdo próprio (controlo) e que lhes é útil, sendo que este será sempre focado no seu nicho e, por isso, lhes despertará mais a atenção.

Os colaboradores também consideraram o item “mais conteúdos visuais e menos texto” apelativo, surgindo em quarto lugar no *ranking* de valorização. Com a reestruturação da intranet, o DCM tem vindo a preocupar-se com esta característica, tendo já em atenção este aspeto tanto na *homepage* como nas páginas secundárias da BdP INTRANET. A importância conferida aos conteúdos visuais é cada vez maior, sendo necessário que as organizações conjuguem os aspetos da hipertextualidade e da multimedialidade para atingirem níveis superiores de satisfação, de forma a que os colaboradores se identifiquem mais com a organização (Corrêa, 2005).

Ora, por outro lado, constata-se que os itens que correspondem a características de uma Rede Social Corporativa posicionam-se na metade inferior do *ranking* de valorização. A participação em fóruns (“espaço para partilha de sugestões”), possibilidade de fazer comentários e *likes* são atributos que os colaboradores do Banco de Portugal não valorizam, conjecturando-se que desejam ser ouvidos de outra forma (McGrath & Freed, 2012). Adicionalmente, verifica-se que a “personalização da *homepage* e dos alertas recebidos (perfil individual)” é a característica mais valorizada deste campo, sendo que 42% dos indivíduos a coloca no seu top 3. Isto pode significar que este atributo é bastante controverso, sendo considerado importante por grande parte dos indivíduos, devido à possibilidade de criação e edição de conteúdo individual e personalizado (McGrath & Freed, 2012), e classificado como totalmente dispensável pelos restantes.

Havendo esta disparidade de opiniões, considerou-se oportuno perceber quais os escalões etários que mais valorizavam as características de uma Rede Social Corporativa. Os resultados, no entanto, não revelaram grandes diferenças entre os escalões etários no que diz respeito a este assunto. Mesmo assim, destacam-se os indivíduos dos dois últimos escalões (51 a 60 e mais de 60 anos) como aqueles que mais valorizam as Redes Sociais Corporativas. Assim, contrariamente ao que seria esperado, os jovens não são os mais apreciadores destas características, podendo dever-se ao facto de quererem estipular um limite entre a vida pessoal (redes sociais privadas) e profissional (Rede Social Corporativa), focando-se nesta última com ideais mais assentes na praticidade e utilidade das ferramentas.

Assim sendo, percebe-se quais as características e conteúdos que os colaboradores valorizam e gostariam de ver potenciados na BdP INTRANET, fornecendo pistas à organização sobre potenciais caminhos futuros. Contudo, refuta-se a quarta hipótese em investigação, uma vez que se constata que a maioria dos colaboradores do Banco de Portugal não desejam que a BdP INTRANET se assemelhe a uma Rede Social Corporativa.

## Conclusão

Ao longo desta investigação foi perceptível que as organizações são um objeto de estudo em constante mudança, apresentando por isso elevados níveis de complexidade. Assim, é de extrema importância que a academia continue a estudá-lo para que seja possível acompanhar novos paradigmas, como é o caso da comunicação, e auxiliar o campo organizacional a providenciar um local e ambiente de trabalho cada vez mais alinhado com os seus colaboradores.

Através do enquadramento teórico facultado e do estudo realizado, tornou-se perceptível que colaboradores *engaged* são como uma força por detrás da organização que, ao se expressarem fisicamente, cognitivamente e emocionalmente, permitem o alcance de metas organizacionais que, de outra forma, seriam inatingíveis. São, eles próprios, fomentadores do desempenho e sucesso organizacional, sendo por isso crucial que os líderes se preocupem em desempenhar o seu papel com o intuito de estimular os níveis de *engagement* dos seus colaboradores e de serem, também eles, parte ativa desse processo.

Desta forma, estudar o impacto da cultura organizacional e da comunicação interna no *engagement* dos colaboradores mostrou ser um caminho bastante pertinente para o alcance de pistas sobre como potenciar certos aspetos organizacionais para se chegar aos resultados pretendidos. Verificou-se assim que o Banco de Portugal é perspectivado pelos colaboradores como “mediano” no que diz respeito a estas três variáveis, sendo que a comunicação interna é considerada a menos positiva das três. Isto deve-se sobretudo a problemas encontrados no clima da comunicação e na informação organizacional que, acima de tudo, demonstram que a organização não comunica de forma transparente com os seus colaboradores, o que reverte em níveis de *engagement* menores. Por outro lado, notou-se também que os departamentos não são capazes de colaborar eficazmente, afetando negativamente a cultura do Banco de Portugal.

A instituição deve, assim, focar-se em melhorar estes aspetos da comunicação interna e da cultura organizacional pois a sua melhoria reverterá de forma positiva para os níveis de *engagement*, como comprovado pela validação das hipóteses de investigação. Este processo poderá então ser acompanhado pela continuação da aposta na BdP INTRANET como o canal agregador da comunicação interna da organização, tendo em conta que os colaboradores a

perspetivas de uma forma muito utilitária e prática, e parecem ambicionar a otimização neste sentido, procurando uma plataforma que lhes permita ser mais eficientes no exercício das suas funções. Constatou-se, portanto, que as Redes Sociais Corporativas não são um caminho a percorrer neste momento pelo Banco de Portugal, dado que os colaboradores não valorizam as dinâmicas particulares destas.

Por outro lado, o Departamento de Comunicação e Museu, enquanto principal responsável da BdP INTRANET, deve esforçar-se por colmatar as falhas que a comunicação interna apresenta no seu dia-a-dia. A intranet deverá preocupar-se com a transmissão de conteúdos relativos à organização de forma mais transparente para que a comunicação horizontal e informal não seja fonte de informação errada, dando aso a confusões e desentendimentos. Para isso, a gestão de topo deverá estar comprometida com este objetivo, tratando os colaboradores da mesma forma que quer ser vista por estes.

Posto isto, torna-se importante realçar que a investigação efetuada contribuiu para os campos académico e organizacional, sendo que a instituição poderá utilizar o conhecimento adquirido, sobre as perceções dos colaboradores acerca dos tópicos referidos, para proceder a uma análise sobre o que pode melhorar e potenciar para que os seus colaboradores alcancem níveis superiores de *engagement*. Visto que o Banco de Portugal ainda não consegue captar a comunicação ascendente da forma desejada, este estudo pode também ser encarado como um diagnóstico inicial num caminho que objetiva a colaboração entre todos.

Tendo em conta as limitações do estudo já referidas, seria pertinente obter dados de caracterização adicionais, nomeadamente o departamento ou a posição hierárquica dos inquiridos, de forma a averiguar-se se as subculturas detêm um papel significativo nas perceções de cultura organizacional, comunicação interna e, conseqüentemente, *engagement* dos colaboradores. Para além disso, salienta-se que a amostra recolhida não é significativa nem representativa, sendo que as investigações futuras deviam tentar divulgar os questionários num canal de comunicação que desperte mais atenção e curiosidade, como uma intranet onde o acesso ao questionário é imediato e destacado na própria *homepage*.

## Referências Bibliográficas

Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour - A moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.

Aon. (2018). *Trends in Global Employee Engagement: Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High*. Aon. Obtido de [https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm\\_source=Ceros](https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros) a 17 de janeiro de 2019.

Argenti, P. (1996). Corporate Communication as a discipline: Toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-97.

Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 383-398.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187-200.

Banco de Portugal. (2017). *Plano Estratégico*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/plano-estrategico?mlid=809>

Banco de Portugal. (2018). *INTRANET*. Obtido de INTRANET.

Banco de Portugal. (2019a). *Missão e funções*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/page/missao-e-funcoes?mlid=808>

Banco de Portugal. (2019b). *Contactos*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/contactos>

Banco de Portugal. (2019c). *Organograma*. Obtido de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/Organograma?mlid=642>

Banco de Portugal. (2019d). *Organograma - Departamento de Comunicação e Museu*. Obtido de BdP INTRANET.

Banco de Portugal. (2019e). *BdP INTRANET*. Obtido de BdP INTRANET.

Banco de Portugal. (2019f). *Relatório do Conselho de Administração - Atividade e Contas 2018*. Lisboa. Obtido de [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/relatorio\\_atividade\\_contas\\_2018\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/relatorio_atividade_contas_2018_pt.pdf) a 19 de fevereiro de 2019.

Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*(10), 106-123.

Barbars, A. (2016). Interaction between organizational culture and work engagement in the information and communication technology sector in Latvia. *Journal of Business Management*(12), 84-100.

Bauer, T., & Erdogan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior*.

Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24-27.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133(15), 106-115.

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

Bennett, E. (2009). Virtual HRD: The intersection of knowledge management, culture, and intranets. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 362-374.

Bento, A. (2011). *As Etapas do Processo de Investigação: Do Título às Referências Bibliográficas* (1 ed.). Funchal: Universidade da Madeira.

- Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S., & Pimentel, D. (2001). Estrutura e comunicação organizacionais: Uma autonomia relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 36, 143-158.
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183-192.
- BlessingWhite. (Janeiro de 2013). *Employee engagement research update - Beyond the numbers: A practical approach for individuals, managers, and executives*. Obtido de <https://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2018/11/Employee-Engagement-Research-Report-2013.pdf> a 6 de dezembro de 2019.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(20), 496-503.
- Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
- Brandão, N., & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. Em N. Brandão, & M. Portugal, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Desafios da Globalização* (pp. 149-175). Lisboa: Escolar Editora.
- Brenyah, R., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational Culture and Employee Engagement within the Ghanaian Public Sector. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4 ed.). New York: Oxford.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*. Philadelphia: Routledge.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules - What the world's greatest managers do differently* (1 ed.). New York: Simon & Schuster.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised ed.). California: Jossey-Bass.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2 ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and Challenges in Human Resource Management in the New Millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Clampitt, P., & Downs, C. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 7-30.
- Claro, R. (2017). *A influência da intranet na comunicação interna das organizações - Estudo de caso: Metropolitano de Lisboa*, tese de mestrado em Ciências da Comunicação (Comunicação, Marketing e Publicidade). Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Ciências Humanas.
- Coelho, A. (2010). *Projecto de criação de um departamento de comunicação no Banco de Portugal - A comunicação corporativa no contexto dos bancos centrais*, tese de mestrado em Ciências da Comunicação. Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Ciências Humanas.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1982). *Statistics for Social Scientists*. London: Harper & Row.
- Cooke, R., & Rousseau, D. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice* (5 ed.). (Matthew Waters, Ed.) London: SAGE.



Corrêa, E. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*(3), 94-111.

Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3 ed.). California: SAGE Publications.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional* (2 ed.). Brasília: Casa das Musas.

Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective Public Relations* (9 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

DCM, DRH & DSI. (2017). *Nova intranet do Banco de Portugal - Visão e estudo prévio*. Banco de Portugal.

De Freitas, M. (1991). Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.

De Ridder, J. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30.

Dedrick, J., & Kraemer, K. (2005). The Impacts of IT on Firm and Industry Structure: The Personal Computer Industry. *California Management Review*, 47(3), 122-142.

Deviant, S. (2010). *The Practically Cheating Statistics Handbook* (2 ed.). Florida: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Dewett, T., & Jones, G. (2001). The role of information technology in the organization: A review, model, and assessment. *Journal of Management*, 27(3), 313-346.

Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.

- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. Em M. M. Kunsch, *Comunicação organizacional estratégica* (pp. 139-159). São Paulo: Summus Editorial.
- Fortin, M.-F. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gil, A. (1989). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Gomes, V. (2011). Uma reflexão sobre a construção de identidades e a comunicação no contexto das organizações em rede. *Em Questão*, 17(2), 209-224.
- Heidrick & Struggles. (2015). *Excelência no Trabalho - Relatório Específico Interno da Empresa*. Lisboa.
- Hills, M. (1997). *Intranet Business Strategies*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Hobfoll, S. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N., & Jackson, A. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind* (3 ed.). USA: McGraw-Hill.

- Howard-Grenville, J. (2006). Inside the "black box": How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization and Environment*, 19(1), 46-73.
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399-414.
- Huot, R. (1999). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Jackson, S. (2011). Organizational culture and information systems adoption: A three-perspective approach. *Information and Organization*, 21(2), 57-83.
- Jensen, K. (2002). *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and quantitative methodologies*. New York: Routledge.
- Jermier, J., Slocum, J., Fry, L., & Gaines, J. (1991). Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Organization Science*, 2(2), 170-194.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329-353.
- Kennan, W., & Hazleton, V. (2005). Internal Public Relations, Social Capital, and the Role of Effective Organizational Communication. Em W. Kennan, V. Hazleton, Carl H. Botan, & Vincent Hazleton (Edits.), *Public relations theory II* (pp. 311-338). New York: Routledge.

- Kress, N. (2005). Engaging your Employees Through the Power of Communication. *Workspan*, 48(5), 26-36.
- Kunsch, M. M. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. Em M. M. Kunsch, *Comunicação organizacional estratégica* (pp. 37-58). São Paulo: Summus Editorial.
- Lai, V. (2001). Intraorganizational communication with intranets. *Communications of the ACM*, 44(7), 95-100.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1992). *Metodologia do Trabalho Científico* (4 ed.). São Paulo: Atlas.
- Langer, E. (2014). What's Trending? Social Media and its Effects on Organizational Communication. *Journal of Undergraduate Research*, 17, 1-14.
- Leidner, D., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.
- Lin, C., & Ha, L. (2009). Subcultures and Use of Communication Information Technology in Higher Education Institutions. *The Journal of Higher Education*, 80(5), 564-590.
- Lino, B. (2016). *As práticas de gestão de recursos humanos e o engagement dos trabalhadores temporários de agência: o papel mediador da dupla percepção de apoio organizacional*, tese de mestrado em Psicologia (Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia.
- Lockwood, N. (2007). *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role*. Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Luhmann, N. (2006). *A improbabilidade da comunicação* (4 ed.). Lisboa: Vega.
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. West Sussex: John Wiley-Blackwell.

- Macleod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement A report to Government by*. Department for Business, Innovation and Skills (BIS), UK.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. California: Sage Publications.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martins, D. (2005). *Intranet nos processos de comunicação interna de instituições públicas: efeitos e implicações (um estudo de caso no Deltran-RN)*, tese de metrado em Administração (Área de Concentração em mercados, competitividade, desempenho e informação). Universidade Federal de Pernambuco.
- Martins, N., & Coetzee, M. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 20-32.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality* (2 ed.). New York: Harper & Row.
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6(6), 16-19.
- McGrath, C., & Freed, E. (2012). *Social intranets & employee engagement: an HR solution for meaningful morale building*. Thought-Farmer, Vancouver. Obtido de

<https://www.thoughtfarmer.com/files/2012/02/thoughtfarmer-intranets-engagement-2012.pdf> a 27 de novembro de 2018.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.

Mockler, R., & Gartenfeld, M. (2010). Intranets as Part of a Company's E-Business Strategy. *Northeast Business & Economics Association (NBEA)*, 610-613.

Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12(4), 432-440.

Oliveira, A., & Tamayo, Á. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.

Palthe, J., & Kossek, E. (2003). Subcultures and employment modes: Translating HR strategy into practice. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 287-308.

Parent, J., & Lovelace, K. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*.

Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement? Em E. Parry, A. Solidoro, Tanya Bondarouk, & Miguel R. Olivas-Luján (Edits.), *Social Media in Human Resources (Advanced Series in Management, volume 12)* (pp. 121-141). Emerald Group Publishing Limited.

Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed.). California: SAGE Publications.

Payne, H. (2005). Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between Communication Competence, Job Performance, and Supervisory Roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 63-77.

Penna. (2007). *Meaning at work – Reaserch Report*. Penna. Obtido de [https://www.cio.development.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31\\_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf](https://www.cio.development.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf) a 15 de janeiro de 2019.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (2 ed.). Lisboa: Gradiva.

Qvortrup, L. (2006). Understanding new digital media: Medium theory or complexity theory? *European Journal of Communication*, 21(3), 345-356.

Rama Devi, V. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.

Ramos, M. (2016). *A comunicação interna em rede como geradora de motivação, envolvimento e participação nas organizações - estudo de caso: Unicer*, tese de mestrado em Ciências da Comunicação (Comunicação, Organização e Liderança). Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Ciências Humanas.

Reigle, R. (2001). Measuring organic and mechanistic cultures. *Engineering Management Journal*, 13(4), 3-8.

Reinsch Jr., N. (1996). Business communication: Present, past, and future. *Management Communication Quarterly*, 10(27), 26-49.

Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15 ed.). (Sally Yagan, Ed.) United States of America: Pearson Education.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for Employment Studies, Brighton.

Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: Evolução e Actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.

- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Rutledge, T. (2005). *Getting engaged: the new workplace loyalty*. Toronto: Mattanie Press.
- Sackmann, S. (1991). Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 295-317.
- Sackmann, S. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequence of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Schaufeli, W. (2013). What is Engagement? Em W. Schaufeli, & C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz (Ed.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Em W. Schaufeli, M. Salanova, S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Edits.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Information Age Publishing.



- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schein, E. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Sebastião, S. (2012). A Comunicação Interna na Empresa em Rede e em Sistemas Sociais Cooperativos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3, 9-26.
- SEC. (2016). *NAP: Princípios de Estrutura Orgânica do Banco de Portugal*. Banco de Portugal.
- SEC. (2018). *NAP: Manual de Estrutura Orgânica - DCM*. Banco de Portugal.
- Seijts, G., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*, 70(4), 1-5.
- Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894-903.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: SAGE Publications.
- Sirikrai, S. (2006). Measurement of Organizational Culture: A Literature Review. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 39-52.
- Smith, B., Stumberger, N., Guild, J., & Dugan, A. (2017). What's at stake? An analysis of employee social media engagement and the influence of power and social stake. *Public Relations Review*, 43(5), 978-988.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Suharti, L., & Suliyanto, D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty. *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
- Sulaiman, F., Zailani, S., & Ramayah, T. (2012). Intranet Portal Utilization: Monitoring Tool for Productivity - Quality and Acceptance Point of View. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(3), 381-386.
- Tamayo, Á. (1996). Valores organizacionais. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo, *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, Á., Mendes, A., & Da Paz, M. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a Assistentes Sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10-20.
- Terplan, K. (2000). *Intranet performance management*. (Saba Zamir, Ed.) USA: CRC Press.
- Thackray, J. (2001). Feedback for real. *Gallup Management Journal*.
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication: Ten commandments for improving strategy and decision making. *Long Range Planning*, 38(5), 485-503.
- Tucker, R., McCoy, W., & Evans, L. (1990). Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture? *Journal of Managerial Psychology*, 5(4), 4-11.

- van den Berg, P., & Wilderom, C. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570-582.
- van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., . . . Turnipseed, D. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Varey, R., & White, J. (2000). The corporate communication system of managing. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 5-11.
- Verčič, A., & Vokić, N. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods: the basics*. New Yourk: Routledge.
- Welch, E., & Feeney, M. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government Information Quarterly*, 31(4), 506-512.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- White, L. (1959). The Concept of Culture. *American Anthropologist*, 61(2), 227-251.
- Wilderom, C., van den Berg, P., & Wiersma, U. (2012). A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 835-848.

Wright, D. (1995). The role of corporate public relations executives in the future of employee communications. *Public Relations Review*, 21(3), 181-198.

Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371.

Yen, D., & Chou, D. (2001). Intranets for organizational innovation. *Information Management & Computer Security*, 9(2), 80-87.

Yokoyama, M. (2016). How social network sites (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 2-9.

# **Anexos**

## **Anexo A – Lista de Grandes Empresas inquiridas**

- 2045 - Empresa de Segurança
- Banco de Portugal
- Câmara Municipal de Cascais
- Câmara Municipal de Setúbal
- Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga
- CGITI Portugal
- GRUPO ACA
- HOSPITAL DO ESPÍRITO SANTO DE ÉVORA
- Infraestruturas de Portugal
- Leroy Merlin
- RE/MAX
- REDITUS
- Sistemas McDonald's Portugal
- Sociprime Field Merchandising
- SUCH - SERVIÇO UTILIZAÇÃO COMUM DOS HOSPITAIS
- Universidade do Minho

Fonte: Heidrick e Struggles (2015, p. 66)

## Anexo B – Áreas do menu principal (de topo) e respetivas subáreas da INTRANET

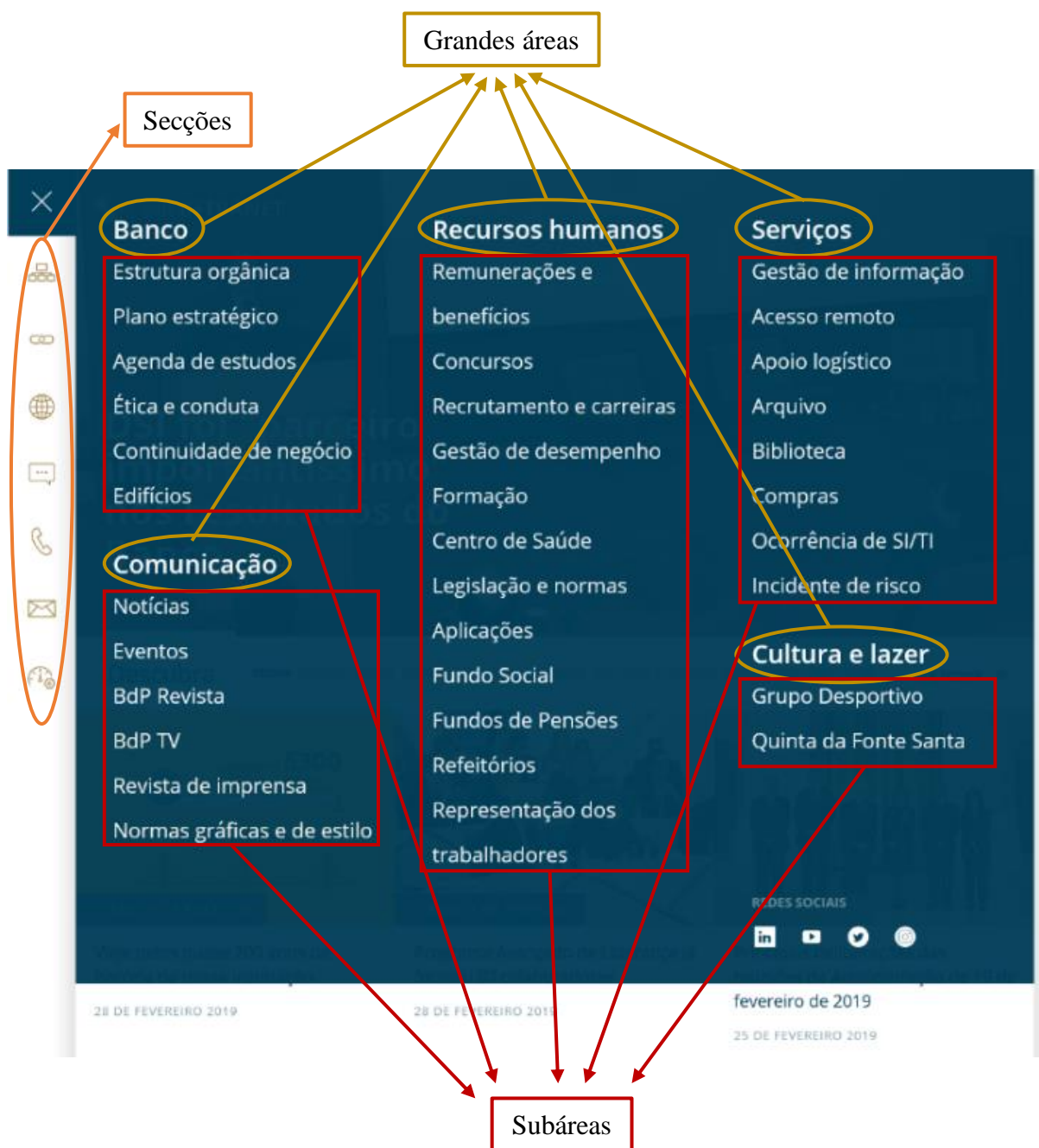
Áreas	Subáreas respetivas
<u>Início</u>	–
<u>Banco</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões Conselho Administração</li><li>• Intervenções Públicas</li><li>• Comunicados</li><li>• Consultas Públicas</li><li>• Eventos</li><li>• Enquadramento</li><li>• Planeamento Estratégico</li><li>• Agenda de Estudos do Banco de Portugal</li><li>• Ética e Conduta</li><li>• SEBC/Eurosistema</li><li>• História</li><li>• Organização</li><li>• Departamentos</li><li>• Outras Estruturas</li><li>• Valora, S.A.</li><li>• Localização</li></ul>
<u>Funções</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auditoria</li><li>• Autoridade Cambial</li><li>• Biblioteca</li><li>• Comunicação</li><li>• Contabilidade e Controlo</li><li>• Emissão e Tesouraria</li><li>• Estabilidade Financeira</li><li>• Estatística</li><li>• Estudos Económicos</li><li>• Execução da Política Monetária</li><li>• Gestão de Ativos e Reservas</li><li>• Gestão de Risco</li><li>• Relações Internacionais</li><li>• Segurança</li><li>• Serviços ao Público</li><li>• Serviços de apoio geral</li><li>• Sistemas de Pagamentos</li><li>• Sistemas e Tecnologias de Informação</li><li>• Supervisão</li></ul>
<u>Legislação e Normas</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lei Orgânica</li><li>• SINC</li><li>• SIBAP</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas</li> <li>• Supervisão Bancária</li> <li>• Emissão e Tesouraria</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Informação Fiscal</li> <li>• Fontes Externas</li> </ul>
<u>Publicações</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livro de estilo</li> <li>• Publicações do Banco</li> <li>• Calendário de Publicações</li> <li>• Publicações do BCE</li> <li>• Publicações do FGD</li> <li>• Publicações do Fundo de Pensões</li> <li>• Publicações do FGCAM</li> <li>• Publicações do Fundo de Resolução</li> </ul>
<u>Recursos Humanos</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades e Ferramentas</li> <li>• Impressos</li> <li>• Regulamentação</li> <li>• Formação</li> <li>• Recrutamento</li> <li>• Informação Geral</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Saúde</li> <li>• Gestão</li> <li>• Sistema MySAP Manuais</li> <li>• Fundos de Pensões</li> <li>• Gestão de Desempenho</li> <li>• Encontros do Banco</li> <li>• Logística</li> <li>• Boletim Trimestral</li> </ul>
<u>Cultura e Lazer</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo Desportivo</li> <li>• Momentos de Música</li> <li>• Museu</li> <li>• CF Quinta da Fonte Santa</li> <li>• Refeitórios</li> </ul>

Fonte: Banco de Portugal (2018)



## Anexo C – Áreas, subáreas e secções da BdP INTRANET



Fonte: Adaptado de Banco de Portugal (2019e)

## **Anexo D – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Coordenadora de Área de Stakeholders e Sustentabilidade – Departamento de Comunicação e Museu**

### 1- Qual a importância da comunicação interna para o Banco de Portugal?

A relevância da comunicação interna foi desde logo assinalada como uma das prioridades pelo Conselho de Administração neste plano estratégico que acaba em 2020. Na verdade, porque é que a comunicação interna é importante na organização? Primeiro, porque nós temos várias culturas dentro da organização – temos uma organização muito técnica mas, apesar disso, com várias culturas. Temos uma cultura muito ligada à investigação, no caso, por exemplo, dos departamentos de Estudos e Estatísticas; temos depois uma cultura mais de consultoria no caso da Supervisão; temos também uma cultura mais operacional que tem a ver com a nossa produção e distribuição de notas, portanto temos um departamento que é o departamento de Emissão que é altamente operacional. Temos, portanto, várias áreas de negócio distintas sem que haja uma cadeia de valor que integre todas estas áreas. Por exemplo, numa fábrica que faz farinha, o objetivo é fazer farinha – toda a gente, quer o *marketing*, quer as vendas, quer a parte comercial, quer a produção, trabalham para vender farinha e fazer lucro, não é? No caso do Banco, isso não acontece. O Banco tem várias missões, portanto é difícil haver algo – e eu acho que é esse o desafio da comunicação interna – que nos una. É, por isso, importante para termos bem presente qual é a missão e os valores da organização.

### 2- Que canais de comunicação interna existem no Banco e qual a função de cada um?

Nós queremos assumir uma estratégia multicanal, não é? A mensagem tem que ser a mesma, obviamente, mas a forma como é divulgada, seja na intranet ou numa ação *face-to-face*, obviamente tem de ser diferente. Portanto, neste momento eu diria que temos um canal que é o pilar da comunicação interna que é a intranet, porquê? Porque no fundo é o agregador do que nós conseguimos fazer. Tendo em consideração que ainda temos dez agências, ainda há alguma deslocalização do Banco. Aqui, em Lisboa, estamos em quatro edifícios, portanto não nos vemos a todos regularmente quando vamos ao café ou quando entramos e, portanto, a intranet é aqui o pilar – é a forma de eu conseguir fazer chegar a toda a gente a informação que é relevante, quer de negócio, quer do dia-a-dia da organização.

3- Considera que os diversos canais de comunicação transmitem uma imagem única e consolidam a cultura de grupo?

Eu acho que ainda não há uma cultura de grupo porque há aqui algumas questões que ainda vamos ter que mexer. Ainda há muitas microculturas no Banco e o próprio modelo de *governance* da intranet está feito de forma a que cada departamento tenha um conteúdo próprio que é seu e que pode carregar. Obviamente que tudo o que está na *homepage* são conteúdos nossos e, aí, tentamos adaptar para uma linguagem única, mas depois há aqui microculturas muito próprias que eu acho que vai ser difícil trazer para uma cultura única.

4- Considera que os conteúdos divulgados através dos diferentes canais refletem as necessidades dos colaboradores?

Não sabemos se assim é, na verdade. Não sabemos porque não temos ainda instrumentos que nos digam... temos agora com a nova intranet, a possibilidade de monitorizar as áreas que têm mais acesso, temos também algum *feedback* informal da revista interna. Aliás, eu esqueci-me de referir, mas a revista interna é também um canal importante de divulgação e de fazer história do Banco. Para além de ter informação interessante com caras de colegas e partilha de projetos importantes que estão a acontecer no Banco, é também uma forma de fazer história porque daqui a uns anos, se eu for consultar a revista, como está datada, eu percebo o que se passou no Banco naquela altura e depois tem também um arquivo fotográfico muito interessante, que é também um pilar da cultura do Banco. Agora, se está a chegar ou não, eu de facto não sei. Há algumas perceções que se tem, por exemplo agora com o Banco de Ideias. À partida era um teste para a disponibilidade dos colaboradores colaborarem e se desafiarem e mostrou que o Banco não está adormecido e que as pessoas têm vontade de participar. Eu acho que este foi o primeiro *acid-test* para perceber se temos de fazer mais coisas porque as pessoas aderem, mas são apenas perceções. Eu não tenho evidências mais empíricas e tangíveis.

5- Relativamente à BdP INTRANET, consegue apontar algumas vantagens e desvantagens acerca da utilização desta ferramenta?

Obviamente que tudo tem vantagens e desvantagens. As vantagens é tu teres um único canal de comunicação e portanto é mais fácil eu saber que a informação que eu quero e preciso está ali; consigo transmitir ideias e mensagens de forma muito mais rápida; consigo construir

uma imagem comum (havendo um ponto único de entrada, pelo menos para as primeiras páginas porque, como já disse, há áreas que são *inputs* próprios dos departamentos, mas também acho que aí não há volta a dar, tem que ser porque nós não temos capacidade para questões muito técnicas ou questões que os departamentos querem partilhar com os seus colaboradores internamente e por isso parece-me perfeitamente legítimo que tenham uma área); mas, sobretudo, eu acho que tem de ser o canal de primeira linha para eu saber o que se passa no Banco, ou seja, eu todos os dias se for à intranet, sei o que está a acontecer, sei quais são os eventos que vão ocorrer, sei o que ocorreu ontem, tenho rubricas sobre a história do Banco, portanto eu acho que aqui o que nós precisamos agora mais é de desenvolver a parte colaborativa. A parte colaborativa já está prevista e eu acho que nos vai dar mais *insights* acerca do que o que as pessoas querem porque temos o *feedback*, não é? Se tivermos comentários, se tivermos *posts*, conseguimos perceber melhor o impacto das nossas ações.

Desvantagens... Como canal de comunicação não permite comunicação nos dois sentidos (lá está, pelo facto de não ser colaborativa, não temos *feedback*), portanto lançamos as mensagens e não percebemos que impacto é que têm. Outra desvantagem é que não me permite, neste momento, adaptar/direcionar ações de comunicação a determinados nichos, como falávamos há pouco. Se eu quiser fazer uma comunicação direcionada para a área mais operacional, se calhar tenho de utilizar outro tipo de meios, não é? Ou seja, eu acho que a intranet não resolve as questões todas da comunicação interna e acho que cada vez mais temos de ter ações *face-to-face*, temos que integrar também a comunicação interna com a externa – acho que cada vez mais se trabalha numa lógica de criar aqui uma dinâmica entre a comunicação interna e externa porque há questões que são indissociáveis, não é? Se o Governador vai, por exemplo, a uma conferência, obviamente que vai ser divulgado externamente, mas também pode haver um conteúdo que seja produzido internamente, propositadamente para os colaboradores. Podem haver ações externas que tenham um impacto interno e, numa sociedade em que nós, cada vez mais, não distinguimos o que é a nossa vida pessoal do que é a nossa vida profissional, a comunicação tem que ser vista como um *puzzle*, de forma dinâmica e de forma sinérgica portanto eu não posso comunicar uma coisa para fora e não comunicar para dentro, e sei que o comunico para dentro pode perfeitamente ir lá para fora. Portanto, há aqui também essa questão mas acho que a intranet como um canal único de informação é, por si só, uma mais-valia, sendo importante que os colaboradores se revejam nela e também é importante investirmos mais em conteúdos que

me façam sentir que eu sou do Banco, conhecer outros lados dos meus colegas, portanto ser uma coisa que apela ao coração, não ser uma coisa tão institucional – eu acho que esse é o grande desafio. Eu não sei se já atingimos isso, eu acho que não.

6- A seu ver a comunicação interna do Banco de Portugal contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Considera que os colaboradores sentem os valores do Banco de Portugal como seus?

Eu acho que a intranet está alinhada com os valores mas não conseguimos fazer um *match*. Obviamente que quando estamos a produzir conteúdos no dia-a-dia (e lá está, isso tem a ver com se temos ou não, cada um de nós, os conteúdos interiorizados), eu não penso se estou a fazer um conteúdo e se esse conteúdo está de acordo com o valor da transparência, da responsabilização, da responsabilidade social... Na altura foi feita uma campanha interessante em que os próprios colaboradores sugeriram quais eram os valores e foi uma campanha muito participada. Eu acho que para quem cá está há mais tempo, os valores estão interiorizados mas, lá está, não tenho evidências nenhuma através de um questionário ou diagnóstico que realmente estão. Provavelmente, se fizermos uma mini-entrevista sobre quais são os valores do Banco, as pessoas não sabem todos de cor mas eu acho que nas práticas do trabalho isso está interiorizado. Obviamente que é sempre uma coisa que temos que rever e tentamos fazê-lo a cada lançamento de novo plano estratégico mas é uma questão que, de facto, temos de pensar se conseguimos fazer mais *awareness* do que são os valores – é um ponto sensível.

7- Sente que a comunicação interna praticada no Banco de Portugal contribui para maiores níveis de *engagement*? De que forma?

É assim, tem sido uma prioridade desde que temos esta nossa intranet, por exemplo, ter imagens que não são imagens de *stock*, que são imagens de pessoas reais – isso nem sempre é fácil mas temos tentado ter imagens da pessoa que esteve lá, da pessoa que esteve na conferência ou da pessoa que esteve na ação – e portanto isso tem sido uma prioridade e um cuidado que temos tido. Temos também planeado uma série de ações que eu acho que vão fomentar esse *engagement* que é dar a conhecer o “Lado B” dos colaboradores, ter ações que me permitam conhecer outras pessoas de outros departamentos que eu não conheço – os tais “Almoços Improváveis” – e, sobretudo a própria revista interna que é também divulgada na

intranet e que tem contribuído para que as pessoas se revejam no que são os seus colegas, nos projetos que eles fazem. Portanto, eu acho que o *engagement* é isso – eu sentir que faço parte da organização; não sentir que eu sou eu e depois o Banco é aquela entidade que está ali, e isso até na própria linguagem se vê. Nós mudámos muito agora a linguagem da intranet porque usava-se muito a terceira pessoa “o Banco de Portugal fez uma conferência sobre...” e agora não, agora dizemos mesmo a pessoa que foi ou do género “ocorre hoje a conferência” ou “ocorre hoje a nossa conferência” – há muito mais um *we*, não é? Há mais um “nós” e eu acho que isso é importante. Acho que é um passo que não é muito perceptível para a maioria das pessoas mas tem sido um cuidado que nós temos tido. Também a agenda que era uma coisa que não tínhamos na antiga intranet, portanto todos os dias eu sei o que se passa no Banco. Agora o desafio aqui é criar uma dinâmica, não é? E depois o *engagement* não passa só pela intranet, há todo um conjunto de desafios de comunicação interna que eu acho que são uma fragilidade que nós temos, que é ao nível da gestão intermédia. Eu posso ter a melhor intranet do mundo, estar super informada, ter os melhores canais de informação mas se eu não me sinto realizada ou se eu tenho problemas com a minha chefia, como é que eu posso estar *engaged*? Há aqui ainda questões que eu acho que são cruciais para podermos avançar e eu acho que já muito foi feito com, por exemplo, a academia do Banco em que de facto havia um programa para a gestão intermédia. Mas se calhar investir mais em *skills* de comunicação na gestão intermédia.

## **Anexo E – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Técnica Assistente do DRH**

### 1- Como definiria a cultura organizacional do Banco de Portugal?

Eu diria que, desde as entrevistas que nos vão transparecendo as questões da transparência, dos valores da ética e conduta. Tudo isso é definido desde as entrevistas e também existe sempre aquele senso comum que nós temos lá de fora quando pensamos na instituição do Banco de Portugal – temos todos já uma ideia do que é, tanto a nível da missão como dos valores da transparência e assim vão-nos passando isso. Temos sempre aquela ideia da burocracia, mais firme e sem grande abertura, mas depois cá dentro, a verdade é que é completamente diferente e existe um relacionamento com os nossos colegas e uma certa proximidade com as chefias, pelo menos no DRH.

### 2- De entre os valores do Banco de Portugal, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

Nesse caso já não diria a transparência porque acho que ainda há um longo caminho a percorrer, internamente. Quanto ao espírito de equipa, embora possa não passar essa imagem lá para fora, existe um grande espírito de equipa e procuramos sempre ajudar-nos uns aos outros, pelo menos é o que tenho sentido e tem contribuído também para a satisfação aqui no local de trabalho. Também a responsabilidade social está muito presente aqui no Banco. É muito interessante o número de ações que existem neste sentido, o que também ajuda na nossa motivação e na relação com o que fazemos pois não estamos a pensar só em nós e temos consciência que o nosso papel na sociedade é ajudar os outros. Essencialmente, destaco estes dois valores.

### 3- Considera que os valores organizacionais geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que estes se sentem parte de uma família?

Sim. Eu acho que as pessoas se sentem parte de uma família. Embora esse espírito esteja muito mais presente nas pessoas que cá estão há mais tempo, penso que existe muita malta jovem que também está a desenvolver esse sentido de pertença, muito pela questão do espírito de equipa.

4- De que forma a cultura e os valores do Banco de Portugal contribuem para um maior *engagement* por parte dos colaboradores?

Aqui existe muito as questões geracionais. Ainda há pouco tempo se fez um estudo sobre isso e o que se percebeu foi que os jovens gostam muito do que fazem, sentem que a equipa os acolhe bem e que são bem-vindos, no entanto às vezes sentimos que não somos valorizados – muito por mecanismos que são definidos por processos que já são assim há algum tempo.

A questão da meritocracia não existe aqui, existe aquela questão da antiguidade e isso faz com que os jovens não se envolvam tanto e que não desenvolvam um sentido de pertença tão grande como gostarias porque tudo o resto os faz sentir isso (o ambiente de trabalho, o *work/life balance*) mas, na verdade, também querem ser reconhecidos em termos salariais, e às vezes parece que se esquecem disso. Tem de haver um equilíbrio entre as duas coisas.

5- Sente que os colaboradores que estão mais alinhados com a cultura são aqueles que mostram mais *engagement*?

Sim. Eu acho que a questão de nos sentirmos satisfeitos no nosso local de trabalho aumenta essa questão do *engagement* e mesmo esses valores do espírito de equipa e da responsabilidade social também têm um impacto positivo no *engagement* e no nosso sentido de pertença ao Banco. Mas podemos sempre fazer mais nesse sentido.

6- Que ações são implementadas no Banco de Portugal com o intuito de aumentar o *engagement* dos colaboradores?

Não me recordo de nada que tenha sido feito mas existem ações que estão a ser desenvolvidas nas áreas da gestão de talento para perceber quais é que são as motivações e tudo isso. Penso que isso pode ser uma medida de retenção e de *engagement*, pois sentimos que estão preocupados connosco, com a nossa carreira e com a nossa vida no Banco. Este programa chama-se “Conhecer para Desenvolver” com *assessments* para determinar o potencial das pessoas. Fizeram primeiro um teste-piloto e agora é suposto alargar aos restantes colaboradores do Banco. Também posso referir a questão do programa de *Mentoring* que estão a desenvolver e penso que é um projeto giro e que pode ajudar a passar esse sentimento de pertença – os que estão há mais tempo aqui no Banco e têm mais experiência passam para



os mais novos as razões que os levarem a ficar até agora no Banco e o sentimento de pertença que, provavelmente, é maior nestes. Mais uma vez, fez-se um teste-piloto e agora quer-se alargar para os restantes colaboradores.

7- Qual a importância da comunicação interna para o Banco?

Agora essas questões da comunicação interna têm passado mais para o DCM. Aqui, no DRH, fazemos mais as comunicações relacionadas com os recursos humanos, como é óbvio. Mas sim, é vista como importante e também é uma questão que nós estamos a tentar melhorar no sentido de torná-la mais transparente e acessível a todos, para que todos saibamos o mesmo e não existam aqui grandes silos.

O Saber+, por exemplo, foi um projeto que foi implementado que é uma plataforma onde se mete vídeos de formação. Primeiramente, estava pensado só para os gestores de topo, como ferramenta de gestão, mas depois também foi alargado. Em termos de comunicação interna, temos um plano definido para a comunicação da plataforma de forma a aumentar as *views*.

8- Para si, qual a principal função da comunicação interna do Banco de Portugal?

Informar, acho que é o pilar da comunicação interna.

9- Sente que a comunicação interna praticada no Banco de Portugal contribui para maiores níveis de *engagement* dos colaboradores? De que forma?

Eu diria que, neste momento, não, mas o esforço será nesse sentido, muito pelas questões da burocracia e afins que ainda existem muito aqui no Banco. Acho que é uma questão que temos de melhorar: a transparência da comunicação. Não podemos só comunicar aquilo com que as pessoas vão ficar felizes por ouvir, tem de ser uma comunicação sobre tudo o que fizer sentido, como é óbvio, mas não podemos pensar comunicar apenas as coisas boas. Tudo o que não for tão bom tem também de ser comunicado de forma aberta e temos de estar disponíveis para as dúvidas que possam surgir.

10- A seu ver, a comunicação interna do BdP contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Como?

Eu diria que não está assim tão ligada uma coisa à outra. Reconheço que tem sido um esforço com, por exemplo, os Lanches de Natal e eventos como o Encontro do Banco, que promovem

esse espírito de equipa, mas acho que ainda há um longo caminho a percorrer nesse sentido. As coisas ainda não estão alinhadas, pelo menos é o que sinto.

## **Anexo F – Transcrição da entrevista exploratória realizada ao Coordenador Funcional da Área de Produção de Conteúdos e *Design***

### 1- Qual a importância da comunicação interna para o Banco de Portugal?

Eu acho que, desde janeiro do ano passado, a responsabilidade da comunicação interna foi transferida para o DCM e, portanto, isso acabou por assumir um papel muito importante no DCM e com a transferência desse desígnio acabámos por iniciar a reformulação da intranet com o lançamento de um novo canal, a BdP TV, o que mostra a aposta do DCM na comunicação interna. É sempre feita em parceria com os outros departamentos do Banco, pois a comunicação interna não vive só num departamento mas eu acho que é revelador da aposta que o DCM faz na comunicação interna: renovar o canal, pensar em mais e novos conteúdos.

### 2- Para si, qual a principal função da BdP INTRANET?

Não sei se é já uma função que esta intranet tem (é um processo faseado) mas eu penso que um dos principais aspetos é que esta intranet promova a relação entre as pessoas, crie este sentimento de pertença... Obviamente, nesta fase, ainda não temos muitas ferramentas colaborativas (só vamos ter no futuro) mas a ideia é que o tipo de notícias que temos vindo a publicar promovam mais este sentimento de pertença e eu destacaria apenas esse – é esse o propósito: criar mais sentimento de pertença e orgulho na instituição.

### 3- Quais os motivos que levaram à reestruturação da BdP INTRANET?

A reestruturação da intranet era necessária. A última reformulação que tinha havido, os últimos estudos reportavam a 2003 portanto essa intranet era, de facto, muito antiga com tecnologia obsoleta e, portanto, tínhamos mais cedo ou mais tarde de o fazer. A diferença é que, em vez de fazermos uma mera migração tecnológica, ou seja passar de um *Sharepoint* 2010 para um *Sharepoint* 2016 – que é a ferramenta que usamos nesta intranet – acabámos por com isso levar também toda a outra parte. Contratámos uma empresa de *design*, fizemos testes de utilizadores para que essa reformulação fosse dotada também de mais significado para os colaboradores e que fosse mais ao encontro das necessidades que eles procuram para, no fundo, ser uma ferramenta mais útil. A ideia era – como um dos objetivos do plano estratégico do Banco também – ter este Banco Digital (*workplace* digital – Banco Digital

2020) e o que nós queríamos era que esta nova intranet fosse o ponto central do teu dia-a-dia no Banco, ou seja, tu consegues todas as tarefas de trabalho que tenhas de fazer mas também consigas, por outro lado, encontrar informações que te são úteis, nomeadamente sobre benefícios e carreira ou até sobre lazer. No fundo, esta reformulação visual da intranet acaba por ser a primeira pedra neste processo até 2020.

4- Sente que a comunicação interna do BdP contribui para maiores níveis de *engagement* dos colaboradores? De que forma?

Embora nós não tenhamos todas as ferramentas necessárias, eu acho que com alguns conteúdos que temos vindo a criar, que são mais participativos, conseguimos esse *engagement*, nomeadamente o Banco de Ideias com sistema de votação ou até mesmo quando lançámos a intranet, fizemos um *quizz* que o único objetivo é que fosse *entertaining*, ou seja, entreter as pessoas com algumas perguntas engraçadas, e eu creio que isso tem criado um maior *engagement*. Embora os resultados que temos desta intranet não sejam comparáveis com os da anterior, porque as ferramentas eram diferentes e não conseguimos aferir quanto é que aumentámos em termos de visitas, por exemplo, uma coisa que conseguimos perceber é quais são as notícias que agora têm mais sucesso e isso já é uma medida.

5- Todos os colaboradores têm acesso à BdP INTRANET? Sabe que departamentos/funções exibem maior taxa de utilização?

Nós conseguimos saber mas só com a ajuda do DSI (Departamento de Sistemas e Tecnologias de Informação). Até porque isso fica numa zona cinzenta – até que ponto é que é ou não um dado pessoal – e, portanto a opção do DSI foi filtrar essa informação toda e só conseguimos ter acesso aos dados agregados. A nossa intenção era também ver a informação por departamento, por edifício mas, neste momento, não conseguimos porque está nesse processo da proteção de dados.

6- A seu ver, a BdP INTRANET contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Como?

Não sei... é verdade que o Banco tenta combater esta cultura de silos mas não sei se a intranet responde a isso, neste momento. Acho que quando tivermos uma intranet mais colaborativa

e participativa podes caminhar nesse sentido mas, neste momento, não sei. Acho que temos feito um esforço com as notícias que temos publicado, por exemplo, houve agora recentemente uma iniciativa – o Open Day do DSI – em que o Banco publicou uma notícia sobre esse evento. Portanto, uma coisa que era fechada sobre si mesma, sobre o DSI, acabou por ter uma projeção a todo o Banco e eu acho que esse tipo de iniciativas tentam, um pouco, que o Banco se dê a conhecer mais e eu acho que esse pode ser um dos caminhos para alcançar esse objetivo. A nível individual, acho que essas ferramentas colaborativas são mesmo mais necessárias porque, de resto, as pessoas já se relacionam umas com as outras, não é? Fora da intranet, nos espaços de trabalho, portanto eu diria que pode ajudar.

7- Quais as funções dos diferentes canais de comunicação interna do BdP? Considera que transmitem uma imagem única?

Eu acho que os canais devem ser utilizados para comunicar coisas diferentes. Neste momento, a função da comunicação interna está dividida entre o DCM e o DRH e, portanto há coisas de comunicação interna que são comunicadas pelo DRH e há coisas, de um âmbito mais abrangente, que são comunicadas pelo DCM através das ferramentas que dispomos. Eu diria que existem diversos canais e, portanto deves adequar a tua mensagem ao canal e ao público-alvo que procuras. Depois tens de fazer outra coisa que é harmonizar essa comunicação para que seja una e pareça coesa e consistente. Neste momento, como todas estas funções foram remetidas ao DCM num espaço de tempo muito recente, acho que ainda não estamos nesse estágio. Acho que precisas de um estágio de maturação mais avançado, precisas de mais tempo, precisas que haja uma evolução clara na comunicação para conseguires perceber qual é o teu caminho, que mensagem queres comunicar em cada um desses canais. O que acontece atualmente é que há *overlapping*, não é? Comunicas coisas que saem na intranet, que saem no *e-mail*, depois no *e-mail* fazem um *link* para a intranet, enfim...

8- Consegue apontar algumas vantagens e desvantagens acerca da utilização da intranet?

Eu acho que uma clara vantagem é que te permite aproximar, encurtar distâncias, se for de facto uma intranet colaborativa em que as pessoas consigam colaborar num documento, numa tarefa – acho que assim de facto consegues ganhar eficiência nesse domínio. Como

desvantagens: eu não sei se muitas das vezes as intranets são usadas como um artefacto, como um instrumento. Não podem ser vistas só como isso, ou seja, eu recorro à intranet não sempre que preciso, mas só porque ela é uma forma de divulgação de notícias e acho que isso pode ser visto como uma desvantagem.

9- Como é feita a seleção de conteúdos a publicar/divulgar na BdP INTRANET?

Há obviamente um juízo que fazes em relação a cada iniciativa de comunicação que tu recebes dos outros departamentos. Acho que, neste momento, o DCM já conseguiu conquistar no Banco uma posição em que os departamentos vêm até nós sempre que querem comunicar alguma coisa, ou seja, interna ou externamente. Isto existe porque houve um caminho que se começou por fazer na comunicação externa em que os departamentos começaram a valorizar a função do DCM para ser de facto amplificador das mensagens que o Banco comunica. Internamente, acho que ainda estamos a caminhar nesse sentido e, neste momento, já começamos a receber mais pedidos por parte dos departamentos. Depois, o juízo que fazemos, ou que, pelo menos, eu faço das várias ações que recebemos seguem alguns pontos.

O primeiro juízo de todos é perceber se aquilo é uma coisa que interessa ao Banco inteiro ou se afeta apenas um pequeno universo – isto porque tens de adequar as mensagens ao canal e ao público-alvo. Se é uma ação muito específica em que existe só uma pessoa de cada departamento que é afetada por essa comunicação, então se calhar não vale a pena estarmos a “matar moscas com canhões”, não é? Se o Banco tem 21 departamentos, estamos a falar de 20 pessoas num universo de 1700, por isso não faz sentido estar a fazer uma notícia na intranet. Se calhar faz mais sentido falar *one-to-one* com essas pessoas ou mandar-lhes um *e-mail* a dizer “atenção, vai haver uma alteração deste processo”. Se é de facto uma coisa que afeta todas as pessoas deve ser comunicada na intranet – deve privilegiar-se esse meio de comunicação. Se é uma coisa que afeta só um departamento específico, no que diz respeito aos seus processos internos, à sua forma de trabalhar e que não tem impacto para os demais departamentos do Banco, devem usar as suas comunidades internas ou até mesmo a sua área específica da intranet. Se é, de facto, uma coisa que aconteceu num departamento mas que tem impacto naquilo que são as missões do Banco, então acho que tem de ser comunicado a todo o Banco porque se queremos fomentar este sentimento de orgulho e de

pertença então os sucessos dos outros também devem ser vistos como meus. Geralmente, é sempre nestas três vertentes que eu avalio as ações de comunicação.

#### 10- Os conteúdos da BdP INTRANET refletem as necessidades dos colaboradores?

Nós fizemos um diagnóstico antes de começar o projeto da nova intranet e uma das coisas que lá se perguntava era sobre o que os colaboradores procuravam na intranet. Depois desta intranet lançada, acho que se deve fazer novamente seis meses depois ou um ano depois e fazer uma avaliação sobre o que as pessoas estão a gostar mais e menos – é importante questionares o teu público. Daí conseguirás ter alguns *insights* sobre o que é que poderás divulgar mais na intranet. Por outro lado, até que faças esse diagnóstico, consegues ir controlando o volume de acessos e quais são as notícias que têm mais ou menos impacto. Uma análise ainda pouco aprofundada mostra que aquelas notícias que, de facto, têm pessoas ou interessam diretamente a cada um (estamos a falar, por exemplo, de benefícios sociais) são as que têm mais impacto e, curiosamente, as principais deliberações das reuniões da administração também têm muita audiência – o que significa que há aqui algum interesse das pessoas em saber o que é que está a acontecer no Banco e em participar na vida do Banco, o que é uma coisa que nós nunca tínhamos conseguido aferir e isso é muito interessante.

No fundo, acho que às vezes é fácil fazeres pequenas iniciativas mas que têm, de facto, muito impacto. Acho que a comunicação de um Banco Central tem uma particularidade que passa pela especificidade das tuas missões, não tens concorrência e acho que o teu tom tem sempre de ser sóbrio. Na verdade, tu estás aqui a trabalhar, no final do dia, para manter os preços estáveis e para zelar pela estabilidade do sistema financeiro e isso é uma coisa séria e, portanto, acho que o teu tom tem de ser sóbrio. De facto, aqui na comunicação interna, tens algum espaço para mostrar, por exemplo, com o Lado B, uma dimensão mais participativa que permite brincar um bocadinho mais com as pessoas mas não ser uma coisa completamente descabida. Temos ainda outra peça de comunicação interna que é a revista interna, em que tens espaço para fazer artigos com mais tempo e que lhes podes dar outro substrato porque acaba por ser um produto que é digital mas também é impresso e, portanto acaba por ser interessante teres esse canal.

## **Anexo G – Transcrição da entrevista exploratória realizada à Técnica Assessora do DCM/Antiga colaboradora do DRH**

### 1- Como definiria a cultura organizacional do Banco de Portugal?

Eu acho que é uma cultura orientada para a excelência e, não queria dizer profissionalismo, porque todas as empresas têm que ser profissionais mas eu acho que aqui no Banco se destaca muito esta veia da excelência, está muito vincada – ser muito profissional, fazer as coisas com muito cuidado, com muita atenção, com muito rigor. Uma cultura de rigor e de excelência. Isto o lado positivo. O lado que eu considero menos atrativo é alguma rigidez face ao exterior, ou seja, o que se vive aqui e o que se faz aqui é que é bom. Se, lá está, o rigor tem um lado positivo, por outro lado, tem este aspeto menos atrativo que é uma cultura fechada ao exterior – ao que se faz lá fora, às melhores práticas, ir beber inspiração a outras empresas. Portanto, é uma cultura se coloca sempre numa posição de “nós não somos comparáveis” e, por isso, acho que tem aqui estes dois lados.

### 2- De entre os valores do Banco de Portugal, quais sente que estão mais enraizados nos colaboradores?

Eu acho que é mais numa linha da excelência e da eficiência. Acho que é aquilo que é mais vincado e mais vivido. Por outro lado, eu acho que os colaboradores não vivem o trabalho em equipa, acho que é uma coisa que está ali mas apenas isso. Eu já estive em dois departamentos e eu não senti esse espírito de equipa vincado no DRH, por exemplo. Aqui [no DCM] senti um pouco mais, por isso, provavelmente há mini-culturas dentro do próprio Banco. Há uma cultura mãe e depois há subdimensões dessa cultura. Agora, o trabalho em equipa não é interiorizado pelos colaboradores, é mais eficiência, na minha visão.

### 3- Considera que os valores organizacionais geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que estes se sentem parte de uma família?

Na minha perspetiva, eu não me sinto numa família aqui. Aliás, já trabalhei noutras empresas e aquilo que eu sinto é que aqui as pessoas fazem bem o seu trabalho – aquilo que lhes é solicitado e pedido – e pronto, acaba o dia de trabalho e vão para casa. Eu não sinto a cultura do Banco como “se tu precisares eu estou lá para ti”, eu não sinto isso. Penso que as pessoas fazem o seu trabalho, cumprem o que têm a cumprir e depois vão-se embora.



- 4- De que forma a cultura e os valores do Banco de Portugal contribuem para um maior *engagement* por parte dos colaboradores?

Não contribui... Eu acho que a cultura que se vive é uma cultura que fomenta o potenciar de algum egocentrismo, ou seja, eu faço o meu trabalho e faço o meu trabalho bem, e não estimula a partilha de projetos em equipa, a partilha de ideias de uma forma construtiva. Acho que o Banco não faz isso. O Banco não tem iniciativas nessa dimensão.

- 5- Sente que os colaboradores que estão mais alinhados com a cultura são aqueles que mostram mais *engagement*?

Sim, sinto que quem está há mais tempo no Banco, por exemplo 30 e tal anos, sente o Banco de uma forma muito diferente desta geração que acaba de entrar. Até porque a forma como vivem e olham para o mundo do trabalho é completamente diferente. Eventualmente, para quem entra agora, o Banco é uma empresa, e se calhar para quem entrou há 30 anos atrás, o Banco era um trabalho para a vida e continua a ser, ou seja, a forma como é vivenciado e encarado o trabalho é diferente. Portanto, na minha ótica, quem está há mais tempo no Banco, vive mais intensamente e apresentará aspetos muito mais positivos da cultura do Banco do que quem entra agora.

- 6- Que ações são implementadas no Banco de Portugal com o intuito de aumentar o *engagement* dos colaboradores?

A única iniciativa que eu tenho foi o plano de integração. Basicamente, o plano de integração apresenta, eu diria, uma explicação pouca atrativa do que o Banco faz, ou seja, muito teórica (quase como numa aula teórica a tentar perceber o que é que os diferentes departamentos fazem) e eu acho que logo por aí se começa a perceber que o Banco é algo pesado, é muito processual. Mas acaba por ser importante porque é o primeiro contacto com os departamentos e com a realidade do Banco. Depois, o plano de integração conta também com, pelo menos, duas atividades de *team building* que eu acho que deviam ser alvo de um processo de adaptação tendo em conta o público – eu não tenho propriamente vontade de correr atrás de uma bola porque tenho a idade que tenho mas se calhar apetece aos mais novos – porque o plano de integração junta pessoas recém-licenciadas com pessoas com experiência. Estas atividades são normalmente aqui na zona e na Quinta da Fonte Santa e

basicamente é isto, visto que o plano é estanque. Após o plano, o DRH deixa de acompanhar pois as pessoas são entregues aos seus departamentos e começam a sua jornada.

Para além disso, o Banco de Ideias, ou seja, o facto de o DRH ter criado uma iniciativa em que os próprios colaboradores dão ideias, faz com que os colaboradores sintam que “eu posso ter impacto naquilo que é o Banco e naquilo que se vive no Banco”. Portanto, eu diria que o plano de integração e o Banco de Ideias são ações que talvez tenham fomentado o *engagement*. Aqui, [no DCM] eu senti a diferença da mudança de espaço: no DRH eu estava num gabinete sozinha e aqui estou num *open space* por isso obviamente que isso permite muito mais a partilha, permite estarmos mais atentos àquilo que se está a passar, aos problemas, aos sucessos que se vão vivendo... No DRH não sentia nada disso. Estava fechada numa sala, tinha que fazer o meu trabalho e se precisasse de apoio, tinha que ir a outro gabinete bater à porta e pedir ajuda. Portanto, acho que a questão do espaço também ajuda...

#### 7- Qual a importância da comunicação interna para o Banco?

Eu sinto que a comunicação interna é muito importante. Acho que tem sido feito um trabalho de maior adaptação e maior exposição, até de alguma mudança, na forma como se comunica, portanto eu acho que esta nova intranet é prova disso. Comparando com a anterior, que era uma coisa terrível, nada atrativa e cheia de texto, eu acho que a forma como o DCM está a partilhar mensagens para os seus colaboradores, internamente, desperta mais o interesse para ir ver. Eu, às vezes, dou por mim a ver temas que se fossem apresentados de outra forma, passavam-me ao lado. Esta forma de comunicar com os colaboradores desperta mais a curiosidade e o interesse.

#### 8- Para si, qual a principal função da comunicação interna do Banco de Portugal?

Eu diria a informação. A comunicação interna serve para informar os colaboradores sobre os vários temas e as várias temáticas do Banco e eu acho que tem um papel fundamental naquilo que nós queremos que o Banco seja. Não propriamente aquilo que o Banco é ou já foi, que também acaba por ser importante, mas a comunicação interna pode ser determinante no *engagement* e naquilo que queremos que os colaboradores do Banco vivam e tragam de diferente para o seu dia-a-dia.

9- Sente que a comunicação interna praticada no Banco de Portugal contribui para maiores níveis de *engagement* dos colaboradores? De que forma?

Eu acho que está a começar a dar passos para isso. No entanto, não pode ser só a comunicação interna, acho que tem de haver um trabalho coletivo de todos os departamentos e, acima de tudo, acho que tem de haver aqui, sobretudo, uma atitude de autorresponsabilização de cada um. Eu posso ter uma cultura muito orientada para determinado tipo de comportamento, contudo se eu não me identifico minimamente com esse comportamento, eu não vou estar alinhado com essa cultura. Portanto, também depende muito da forma como eu vivencio estes valores culturais.

10- A seu ver, a comunicação interna do BdP contribui para a transmissão e fortalecimento da cultura organizacional/valores? Como?

Sim, está a dar passos para... Mas não é suficiente. Não pode ser a única responsável por isso, tem de haver um trabalho dos próprios departamentos e do próprio corpo diretivo do Banco nessa dimensão de partilha aberta, questionamento, de pedir sugestões que é muito aquilo que nós temos estado a fazer. Mas eu acho que isso não acontece muito em determinados departamentos do Banco, porquê? Porque não era prática, não é cultura do Banco isso acontecer. A cultura do Banco é muito hierarquizada e, portanto eu, enquanto técnica, não me fica bem ir dizer ao meu coordenador “eu discordo de ti”. Para algumas pessoas do Banco isto é impensável e para a geração mais nova é uma coisa normalíssima. Portanto, eu acho que há todo este choque cultural que tem de ser trabalhado e que a comunicação interna pode ajudar através de mensagens muito objetivas, muito claras e eventualmente até com iniciativas que possam tentar colmatar isso mas está pela frente um trabalho longo – não é uma coisa de um dia para o outro.

Eu sinto que no Banco é tudo muito lento, muito burocrático, muito processual, muito formal e tenho-me apercebido que muita gente fala negativamente desta cultura mas, na prática, as pessoas não querem alterá-la. É quase como, eu critico a roupa que eu uso mas é a roupa que eu uso e isto, para mim, é engraçado: como é que eu critico uma coisa mas vou na massa, percebes? As pessoas não se adaptam mas vão seguindo. Portanto, o que é que falta para isto se alterar? O que é que falta para as pessoas dizerem “de facto não quero usar este fato porque quero experimentar outra camisola”? O que é que pode mudar isto? E quando tenho estas

conversas com algumas pessoas, o que me dizem é que a cultura do Banco tem 170 e tal anos e, portanto eu questiono se de facto é possível isto ser alterado ou não, porque é muito vincado.

## **Anexo H – Inquérito por questionário**

### **Questionário aos colaboradores do Banco de Portugal**

Este questionário tem por objetivo estudar os processos organizacionais do Banco de Portugal, nomeadamente a cultura organizacional, a comunicação interna e respetiva BdP INTRANET.

Este estudo enquadra-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais, não se procedendo a qualquer identificação pessoal, pelo que todos os dados são de **caráter anónimo**.

**Não existem respostas corretas ou incorretas**, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, objetiva e sincera.

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é de **5 minutos**.

Caso surja qualquer dúvida no decorrer ou após o preenchimento deste questionário, por favor contacte [gomesraqueltome@gmail.com](mailto:gomesraqueltome@gmail.com).

O seu contributo é essencial e, por isso, agradecemos desde já a sua disponibilidade!

---

## Dados do Estudo

### **Com que frequência ocorrem as seguintes situações?**

Responda utilizando a escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “raramente” e o 5 a “muito frequentemente”.

	1	2	3	4	5
1. Tenho liberdade para tomar as minhas próprias decisões.					
2. O BdP procura desenvolver e adotar melhores práticas.					
3. Procuo oportunidades para melhorar o meu desempenho no BdP.					
4. Os departamentos colaboram entre si para alcançar objetivos.					
5. A minha opinião é tida em conta pelo BdP.					
6. O BdP preocupa-se com a melhoria do meu desempenho.					
7. Contribuo ativamente para a melhoria de processos organizacionais.					
8. O BdP providencia ferramentas para que eu possa desenvolver as minhas competências.					
9. O BdP procura adotar novas práticas.					

**Com que frequência experiencia estes sentimentos?**

Responda utilizando a escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “raramente” e o 5 a “muito frequentemente”.

	1	2	3	4	5
10. No meu trabalho, sinto-me com força e energia.					
11. Estou imerso no meu trabalho.					
12. O meu trabalho inspira-me.					
13. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.					
14. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.					
15. Estou orgulhoso do que faço neste trabalho.					
16. Estou entusiasmado com o meu trabalho.					
17. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.					
18. No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.					

**Com que frequência ocorrem as seguintes situações?**

Responda utilizando a escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “raramente” e o 5 a “muito frequentemente”.

	1	2	3	4	5
19. A minha chefia escuta as minhas ideias.					
20. Recebo <i>feedback</i> acerca do meu desempenho.					
21. Sinto-me envolvido nos processos organizacionais.					
22. O BdP é transparente na forma como comunica as suas estratégias e objetivos.					
23. A minha chefia orienta-me de forma construtiva.					
24. As “conversas de corredor” correspondem à realidade.					
25. A comunicação no BdP é transparente, justa e tem como base a confiança.					
26. Confio na minha chefia e, por isso, posso comunicar abertamente com ela.					



**As questões seguintes focam-se na BdP INTRANET.**

**Classifique cada afirmação de acordo com o seu grau de concordância.**

Responda utilizando a escala de 1 a 5, onde o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 5 a “concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
27. A BdP INTRANET transmite informação relevante e pertinente.					
28. A BdP INTRANET divulga a informação em tempo útil.					
29. Os conteúdos divulgados na BdP INTRANET são aquilo que procuro e desejo.					

**30. Com que frequência acede à BdP INTRANET?**

- Várias vezes ao dia
- 1 vez por dia
- 3/4 vezes por semana
- 1 vez por semana
- Raramente

**31. Ordene as seguintes áreas/conteúdos da BdP INTRANET de acordo com a relevância que lhes atribui, numa escala onde o 1 corresponde ao mais relevante e o 8 ao menos relevante.**

- Informações institucionais (departamentos, plano estratégico, principais deliberações das reuniões da Administração,...)
- Utilitários e aplicações internas (diretório telefónico, @Doc, mySAP,...)
- Informações relativas à área de Recursos Humanos ou de carácter social (remunerações e benefícios, responsabilidade social,...)
- Comunicação (eventos, revista de imprensa,...)
- Descodificadores e vídeos relativos a assuntos de interesse geral (“Informação útil sobre as férias”, Teletrabalho...)
- Cultura e lazer (“À Descoberta do Nosso Património”, Grupo Desportivo,...)
- BdP Revista
- BdP TV

**32. Ordene os seguintes itens de acordo com o que gostaria de ver potenciado na BdP INTRANET, numa escala onde o 1 corresponde ao item mais valorizado por si e o 8 ao menos valorizado.**

- Rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meus colegas
- Conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento
- Possibilidade de comentar e fazer *like* em publicações
- Espaço para partilha de sugestões
- Possibilidade de inscrição direta em eventos da organização
- Mais conteúdos visuais e menos texto
- Rúbricas que divulguem boas práticas
- Personalização da *homepage* e dos alertas recebidos (perfil individual)

## Dados de caracterização

### 1. Por fim, indique por favor:

#### 1.1. Género:

- Feminino
- Masculino

#### 1.2. Idade:

- $\leq 25$  anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- $\geq 61$  anos

#### 1.3. Antiguidade no Banco de Portugal:

- $< 1$  ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- $\geq 31$  anos

**1.4. Grau de escolaridade:**

- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
  
- Outro

**Muito obrigado pela sua participação!**

Qualquer dúvida que surja, não hesite em contactar [gomesraqueltome@gmail.com](mailto:gomesraqueltome@gmail.com).

**Anexo I – Cruzamento descritivo entre a variável “Idade” e a pergunta 31 “Ordene as seguintes áreas/conteúdos da BdP INTRANET de acordo com a relevância que lhes atribui (1 – o mais relevante; 8 – o menos relevante).”**

<b>Idade (anos)</b>	<b>Idade (anos)</b>						
	$\leq 25$	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 50	51 a 60	$\geq 61$
<b>Pergunta 31</b>							
Utilitários e aplicações internas	3,83	4,00	4,13	3,37	2,40	3,58	2,60
Informações institucionais	4,37	3,67	4,25	3,58	2,91	4,21	3,40
Informações relativas à área de RH	3,54	5,00	4,06	4,42	3,15	3,89	3,60
Comunicação	4,91	5,00	4,88	4,37	3,81	4,79	5,00
Descodificadores e vídeos de interesse geral	4,03	5,67	4,69	4,63	4,81	4,89	4,40
Cultura e lazer	4,37	4,67	4,63	5,00	6,04	4,89	5,80
BdP Revista	5,23	3,67	4,50	5,42	6,09	4,89	5,20
BdP TV	5,71	4,33	4,88	5,16	6,79	4,84	6,00

**Anexo J – Cruzamento descritivo entre a variável “Idade” e a pergunta 32 “Ordene os seguintes itens de acordo com o que gostaria de ver potenciado na BdP INTRANET, numa escala onde o 1 corresponde ao item mais valorizado por si e o 8 ao menos valorizado.”**

<b>Idade (anos)</b>	$\leq 25$	26 a 30	31 a 35	36 a 40	41 a 50	51 a 60	$\geq 61$
<b>Pergunta 32</b>							
32.1. Possibilidade de inscrição direta em eventos do BdP	4,34	4,33	4,06	4,32	3,23	3,00	4,00
32.2. Conteúdos produzidos pelo e para o meu departamento	4,09	4,17	4,13	3,21	3,89	4,53	3,40
32.3. Rúbricas que divulguem boas práticas	4,23	4,67	4,56	4,21	3,43	4,11	5,40
32.4. Mais conteúdos visuais e menos texto	4,43	5,00	4,50	4,58	4,26	3,79	6,20
32.5. Personalização da <i>homepage</i> e dos alertas recebidos (perfil individual)	4,20	4,33	4,75	4,58	4,74	4,00	4,40
32.6. Rúbricas formais que me permitam conhecer melhor os meus colegas	4,34	3,67	4,38	5,42	5,06	5,26	4,00
32.7. Espaço para partilha de sugestões	5,00	5,17	4,88	4,63	5,49	5,42	3,20
32.8. Possibilidade de comentar e fazer <i>like</i> em publicações	5,37	4,67	4,75	5,05	5,94	5,89	5,40