



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

**A CULTURA GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: COMUNICAÇÃO
INTERNA, MOTIVAÇÃO E COMPROMISSO – ESTUDO DE CASO:
SHERATON LISBOA HOTEL&SPA**

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

Por

Rita Maria Estrada Nunes da Franca

Faculdade de Ciências Humanas

Abril de 2017



**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**

**A CULTURA GERACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: COMUNICAÇÃO
INTERNA, MOTIVAÇÃO E COMPROMISSO – ESTUDO DE CASO:
SHERATON LISBOA HOTEL&SPA**

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

Por

Rita Maria Estrada Nunes da Franca

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Abril de 2017

Resumo

Grande parte das organizações atravessam o desafio diário de gerir diferentes maneiras de ver, de ser e de estar no mundo, não só a nível profissional mas também a nível pessoal. As gerações são hoje uma realidade que não se limita à existência de duas ou três gerações, mas sim a uma verdadeira convivência geracional, verificando-se em muitas empresas intervalos geracionais até cinco anos.

Em tempos de mudança, torna-se premente garantir a constante atualização das diferentes gerações através de um acompanhamento personalizado, bem como uma convivência inter-geracional promotora de uma aprendizagem mútua. Grande parte do sucesso da gestão de pessoas está na forma como os colaboradores se sentem motivados e comprometidos com a organização, sendo fundamental o papel que a comunicação interna assume neste processo. Perante a existência de várias gerações, a forma de comunicar multiplica-se por tantas vezes quantas as gerações existentes, pelo que é essencial fazer com que esta realidade não seja vista como um problema, mas sim como uma oportunidade de crescimento e vantagem competitiva, à qual o Sheraton Lisboa Hotel & Spa não é alheio.

Falar da cultura organizacional do Sheraton Lisboa Hotel&Spa implica necessariamente considerar as cinco gerações que dele fazem parte, desde os tradicionalistas com mais de 40 anos de casa, aos recém-chegados “*digital natives*” que como o próprio nome indica já só vivem através de uma comunicação digital. Neste contexto, onde predomina uma elevada média de idade e antiguidade, são partilhados determinados valores, crenças, hábitos e comportamentos característicos de cada geração que tornam única a identidade geracional vivida no Sheraton Lisboa Hotel&Spa.

Nesta dissertação foi possível concluir que todas as gerações valorizam a comunicação interna como essencial para o seu bom funcionamento, bem como para a motivação e compromisso dos colaboradores. Apesar do cepticismo das gerações mais experientes, e da ânsia de aprender das gerações mais novas, existe uma consciencialização por parte de todas as gerações de que a convivência geracional é uma realidade, e mais que isso uma vantagem desta organização.

Palavras-Chave: Gerações; Cultura; Comunicação Interna, Motivação, Compromisso, Identidade organizacional

Abstract

Most organizations face the daily challenge of managing different ways of seeing and being in the world, not only professionally but also on a personal level. Generations are today a reality that is not limited to the existence of two or three generations, but to a true generational coexistence, that means in many companies intervals up to five years.

In times of change, it is imperative to guarantee the constant updating of the different generations through a personalized accompaniment, as well as an intergenerational coexistence that promotes mutual learning. Much of the success of people management is in how employees feel motivated and committed to the organization, and the role that internal communication plays in this process is fundamental. With the existence of several generations, the way of communicating multiplies as often as the existing generations, so it is essential to make this reality not seen as a problem, but as an opportunity for growth and competitive advantage, in which Sheraton Lisboa Hotel & Spa is included.

Talk about the organizational culture of the Sheraton Lisboa Hotel & Spa necessarily involves considering the five generations that belong to it, from the traditionalists with more than 40 years of home, to the new arrivals "digital natives" that as its name indicates already live only through a digital communication. In this context, where there is an high average age and the seniority predominate, certain values, beliefs, habits and behaviors of each generation are shared which make unique the generational identity lived in the Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

In this dissertation it was possible to conclude that all the generations value the internal communication as essential for its good functioning, as well as for the motivation and commitment of the associates. Despite the skepticism of the more experienced generations, and the eagerness to learn from the younger generations, there is a generational awareness that generational coexistence is a reality and more than an advantage of this organization.

Keywords: Generations; Culture; Internal Communication, Motivation, Commitment, Organizational Identity

Agradecimentos

“Não é a magia que faz com que tudo funcione, é a forma como funcionamos que o torna mágico” (Cockerell, 2008: 11). Esta é a grande inspiração que fez desta dissertação um projecto único que não seria possível de realizar se não tivesse o apoio das pessoas que estão sempre presentes no meu dia-a-dia e que mais que isso são simplesmente mágicas... e algumas até brilham todos os dias!

Pais e Vasco, porque a família é o meu porto seguro, o verdadeiro significado do que é ser feliz e amar. Aos meus pais porque são o meu grande exemplo de vida, estão incondicionalmente ao meu lado para me apoiar e acarinhar. Não há nada melhor do que olhar para vocês e dizer que “um dia quero ser assim!”. Ao meu irmão Vasco por me dar os melhores “passa bens” do mundo que equivalem a mil beijinhos e por estar sempre comigo mostrando o verdadeiro significado de companheirismo e valentia. Avós, Teté, Tios e Primos por darem sentido à palavra Família.

Balau, porque irradias boa disposição e energia! Mais que isso és a prova de que o conhecimento não ocupa lugar, e completas-me muito com a tua sabedoria, confiança e doçura! Uma inspiração que faz de mim uma Mulher mais forte e determinada a perseguir os meus sonhos. A distância que separa Lisboa ao Porto é pouca para a energia que transmites sempre que falamos... quem diria que só passaste por 90 primaveras e que já aprendi tanto contigo, cada minuto que passamos juntas é mais uma lição de vida.

António, porque és o toско da minha vida! Tudo é mais colorido e divertido ao teu lado, prova disso é que o tempo passa e não é por nós de certeza, os toscos continuam lá na ilha do pessegueiro, onde o pôr-do-sol se torna mais intenso e o luar ganha vida no mar. Completamo-nos pela tua descontração e a minha responsabilidade, pelo teu espírito aventureiro e o meu medo de arriscar. E assim os meus dias são muito mais felizes!

Dety e Avó Amélia, porque são as estrelas que mais brilham no céu! A vossa presença é mesmo mágica! Minha querida Dety, o tempo parece que voou entre nós de tantos que foram os momentos especiais que passámos juntas, e ninguém melhor que tu para me dar todos os dias um sorriso cheio de forças. Avó Amélia, avó de coração e sangue, com o teu espírito e energia o tempo que passamos juntas sempre fez parte do meu presente, não há passado nem futuro que nos separe... a magia é eterna!

Joana e Sara por serem a família que eu escolhi! Se há uma colecção de momentos únicos é com vocês, não fosse tão bom fazer parte da vossa vida como vocês fazem da minha. Joana por seres a irmã mais velha que me orienta e acompanha nos passos que dou, que por mais pequenos que sejam, ao teu lado transformam-se em aprendizagens e grandes vitórias...basta aquele olhar para tudo fazer sentido! Sara pela cumplicidade e amizade que faz de nós pessoas mais completas e deixa-nos sempre com recordações fantásticas...A&F.

Ana, por ser a minha mentora! Tive a sorte de contar com todo o seu apoio, amizade e profissionalismo que marcam a minha primeira experiência profissional. Se hoje adoro o que faço muito se deve a si, porque sempre me abriu as portas para os caminhos mais complexos e fascinantes dos recursos humanos, porque sempre me deu as oportunidades para mostrar o que valho e porque me ensinou tudo o que sabe... é com orgulho que digo que sou a sua eterna aprendiz!

Professor Nuno Brandão, pelo apoio e motivação! A cadeira de comunicação interna está feita mas ficou a curiosidade de saber como seria trabalhar consigo e nada melhor do que o desafio de ser o orientador da minha dissertação. O acompanhamento, profissionalismo e resposta rápida sempre que lhe mandava um email ou mensagem marcam este percurso, que enquanto estava a ser feito parecia uma eternidade, mas hoje é um orgulho, e em grande parte deve-se aos seus conselhos e orientações. Obrigada!

Sheraton Lisboa Hotel&Spa, por ser a minha segunda casa! Esta casa que soma e segue sucessos onde o segredo mais profundo é que “o sorriso é a alma do negócio”. Sorrisos de pessoas únicas como Manuel Figueiredo, João Pimenta, Tiago Pires, Joana Ferreira, Rui Henriques, Gonçalo Sousa, José Raul dos Santos e Eliana Casaca (fica a força para seres a próxima a entregar a tese!).

E quando cheguei ao Sheraton e li o posicionamento da marca “A vida é melhor quando partilhada”, hoje aplico-o no meu dia-a-dia porque tenho a sorte de ter ao meu lado pessoas únicas que fazem com que “a magia funcione”.

Índice

Introdução	1
Capítulo I: O papel da motivação e compromisso na cultura e identidade organizacional	3
1. Cultura Organizacional e Tipos de Cultura	3
2. A Motivação e o Compromisso Organizacional.....	15
3. Gestão da Cultura e Identidade Organizacional	26
Capítulo II: A importância da comunicação interna na convivência geracional	36
1. Teoria Geracional	36
2. Convivência Geracional	49
3. Comunicação Interna potenciadora da Motivação e Compromisso Organizacional.....	62
Capítulo III: Metodologia	72
1. Pergunta de partida e objetivos em investigação.....	72
2. Estratégia metodológica	73
2.1 Dados Secundários.....	78
2.2 Dados Primários.....	81
3. Universo, Amostra e horizonte temporal da investigação	83
4. Modelo de Avaliação Metodológico em Investigação	85
5. Limites à Investigação	85
6. Questão em Investigação	86
Capítulo IV: Estudo de Caso, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação	87
1. Enquadramento situacional do sector de atividade da organização e objeto de estudo.....	87
2. Enquadramento situacional da organização em estudo - Sheraton Lisboa Hotel&Spa.....	93
3. Análise geral aos dados primários do estudo	107
4. Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo.....	123
4.1. Antiguidade	123
4.2. Idade.....	125
4.3. Cruzamento das várias gerações com os dados obtidos na aplicação do questionário ao nível da comunicação interna, motivação e compromisso	126
4.4. Reflexões aos dados apurados e validação da questão em investigação	153
4.4.1 Geração Tradicionalista.....	153
4.4.2 Geração Baby Boomer.....	157
4.4.3 Geração X.....	160
4.4.4 Geração Y.....	162
4.4.5 Geração Z	165

5. Pistas Futuras de Investigação	172
Conclusão	173
Referências Bibliográficas	176
Webgrafia	192
Outras Fontes Bibliográficas	193
Anexos.....	194

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários.....	37
Gráfico 2 – Número de chegadas internacionais de turistas 2015.....	90
Gráfico 3 – Número de chegadas internacionais de turistas 2016.....	90
Gráfico 4 - Percentagem de chegadas internacionais de turistas 2017.....	91
Gráfico 5 - Número de chegadas internacionais de turistas 2017	91
Gráfico 6 - Organograma Geral do Sheraton Lisboa Hotel&Spa 2017.....	97
Gráfico 7 - Distribuição por Género – População	105
Gráfico 8 - Distribuição por Vínculo Contratual – População	105
Gráfico 9 - Distribuição de Gerações – População.....	106
Gráfico 10 - Distribuição por Género - Amostra.....	109
Gráfico 11 - Distribuição por Idade - Amostra.....	109
Gráfico 12 - Distribuição por Habilitações Literárias – Amostra	111
Gráfico 13 - Distribuição das Idades por Habilitações Literárias - Amostra	111
Gráfico 14 - Distribuição por Antiguidade - Amostra.....	112
Gráfico 15 - Distribuição por Departamento – Amostra	113
Gráfico 16 - Distribuição por Departamento – Amostra	113
Gráfico 17 - Pergunta 1: Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).....	114
Gráfico 18 - Pergunta 2: Classifique a comunicação interna existente no hotel, sendo 1 (Muito Má) a 5 (Muito Boa) - Amostra	115
Gráfico 19 - Pergunta 3: Indique o nível de importância que os diferentes aspetos têm na comunicação interna entre departamentos, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).....	116
Gráfico 20 - Pergunta 4: Classifique a fonte de onde obtém informação para se garantir uma adequada comunicação interna no hotel, sendo 1 (nada importante) a 5 (muito importante).....	117
Gráfico 21 - Pergunta 5: Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).....	118
Gráfico 22 - Evolução da antiguidade no Sheraton Lisboa Hotel&Spa	123
Gráfico 23 - Análise da antiguidade versus classificação da comunicação interna numa escala de Muito Má a Muito Boa	124

Gráfico 24 - Evolução Geracional dos últimos 7 anos dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa	125
Gráfico 25 - Pergunta 1 – Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações: 1.1. numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).....	126
Gráfico 26: Pergunta 1: Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).....	127
Gráfico 27 - Análise da pergunta 2: Classifique a comunicação interna existente no hotel, sendo 1 (Muito Má) a 5 (Muito Boa).....	128
Gráfico 28 - Análise das respostas classificadas como “Muito Importante” à pergunta 3, alínea 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4	129
Gráfico 29 - Classificação “Importante e Muito Importante” da fonte de informação de onde se obtém informação para garantir uma adequada comunicação interna no Sheraton Lisboa Hotel&Spa	130
Gráfico 30 - Análise à alínea 5.1. Tenho orgulho em ser colaborador deste hotel.....	132
Gráfico 31 - Análise à alínea 5.2. Sinto-me motivado para trabalhar neste hotel	133
Gráfico 32 - Análise à alínea 5.3. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho	134
Gráfico 33 - Análise à alínea 5.4. Gostava de progredir a minha carreira neste hotel	135
Gráfico 34 - Análise à alínea 5.5. Recomendo este hotel como um bom sitio para se trabalhar e 5.6. No geral, estou satisfeito com este hotel para trabalhar	136
Gráfico 35 - Análise à alínea 6.1. Estabilidade Profissional	137
Gráfico 36 - Análise à alínea 7.5. A estabilidade profissional é uma das minhas prioridades.....	138
Gráfico 37 - Análise às alíneas 6.2. Recompensa monetária e benefícios e 6.3. Salário Variável (associado a objetivos).....	138
Gráfico 38 - Análise às alíneas 6.13. Condições físicas e segurança e 6.15. Práticas de sustentabilidade e responsabilidade social	139
Gráfico 39 - Análise às alíneas 6.4 - Valorização do trabalho e reconhecimento, 6.7 - Oportunidades de crescimento profissional, 6.9 - Envolvimento nos projetos da organização, 6.14 - Alinhamento com a missão e valores da organização	140
Gráfico 40 - Análise às alíneas 6.11. – Relacionamento com a chefia/colegas e 6.12. – Ambiente de trabalho	141
Gráfico 41 - Análise à alínea 7.7 Existe formalidade na comunicação com a minha chefia direta.	142

Gráfico 42 - Análise das alíneas 6.5 – Equilíbrio da vida profissional e pessoal, 6.8 – Prestígio externo da empresa e 6.10. – Objectivos e projectos pessoais	142
Gráfico 43 - Análise da alínea 7.4. – Considero importante o equilíbrio da vida profissional com a pessoal	144
Gráfico 44 - Análise da alínea 7.10. Tenho flexibilidade de horários.....	144
Gráfico 45 - Pergunta 7.1 – Considero a mudança nas empresas como positivo.....	145
Gráfico 46 - Pergunta 7.3. - Adapto-me bem às novas tecnologias e ao seu uso no contacto profissional	146
Gráfico 47 - Análise da alínea 7.6. Gosto de receber feedback sobre a minha prestação	148
Gráfico 48 - Pergunta 7.2. A satisfação no trabalho passa pela existência de uma comunicação clara	149
Gráfico 49 - Análise das alíneas 8.1 - Aprendizagem, 8.2 - Transmissão de conhecimento	150
Gráfico 50 - Análise das alíneas 8.3 – comunicação clara, 8.7 – acesso a novas técnicas de trabalho	151
Gráfico 51 – Análise das alíneas 8.5 – fortalecimento da cultura existente e 8.6 – garantia da qualidade de serviço	152
Gráfico 52: Análise da alínea 8.4. Conflito entre gerações	153

Índice de Quadros

Quadro 1 - População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários	37
Quadro 2 - Gerações na força do trabalho	49
Quadro 3 - Correspondência das idades à classificação geracional	82
Quadro 4 - Relação o universo e amostra	84
Quadro 5: Resultados globais preliminares da atividade turística em Portugal	92
Quadro 6 - Dados de caracterização – Amostra	108
Quadro 7 - Dados da população e amostra	110
Quadro 8 - Pergunta 6 – Em que medida a comunicação e o compromisso são afetados pelos diversos aspetos abaixo indicados, numa escala de “nada importante” a “muito importante”	120
Quadro 9 - Pergunta 7 – Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).	121
Quadro 10 - Pergunta 8 do questionário sobre o grau de concordância face à existência de várias gerações a trabalhar no Sheraton Lisboa.	122

Índice de Figuras

Figura 1 - Abordagens da cultura organizacional.....	7
Figura 2 - Programa de reconhecimento – Hoje és a minha estrela	73
Figura 3 - Diagrama de Ishikawa	74
Figura 4 - Modelo de avaliação metodológico em investigação	85
Figura 5 - As 30 marcas existentes na companhia.....	95

Introdução

Atualmente convivem nas empresas portuguesas várias gerações com características, formas de encarar o trabalho e perspectivas de vida completamente distintas. Uma dessas empresas é o Sheraton Lisboa Hotel & Spa que integrado numa rede hoteleira com dimensão internacional, como é a Marriott International, experiencia, no seu dia-a-dia, uma necessidade de adaptação constante às exigências dos seus clientes e aos tempos de mudança.

Uma das grandes características que torna o Sheraton Lisboa Hotel&Spa único é a cultura de aprendizagem, história e simpatia que se vive no dia-a-dia. Grande parte desta cultura é resultado dos 45 anos de história, da antiguidade dos seus colaboradores, da qualidade e do requinte, bem como da comodidade que oferece aos seus clientes, que fazem deste hotel um verdadeiro mosaico de gerações, onde é possível ter o melhor dos dois mundos: a sabedoria e experiência dos mais velhos e a inovação e criatividade dos mais novos.

Por forma a dar resposta às constantes questões que se colocam no mundo laboral face às diferenças geracionais, esta dissertação tem como objectivo analisar os diferentes tipos de geração de colaboradores existentes no Sheraton Lisboa Hotel&Spa e surgiu da pergunta de partida “Como garantir que colaboradores de diferentes gerações têm acesso à informação com recurso a diferentes meios de comunicação, e se sentam motivados e reconhecidos na organização?”. Só com a resposta a esta questão é que será possível validar a questão em investigação de como é que “os diferentes tipos de geração dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa consideram a comunicação interna, motivação e compromisso determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham”. O cenário mostra-se único e desafiante já que conta com a presença e participação de cinco gerações, que conciliam diferentes modos de ser e estar na vida, a nível pessoal e profissional, sendo o grande objetivo da organização saber como gerir estas diferenças e torná-las o mais vantajosas possível. As implicações desta gestão na motivação e compromisso dos colaboradores são muitas, pelo que o principal ponto de partida está em entender o papel que a comunicação interna tem para as diferentes gerações e consequentemente o modo como é direccionada por forma a garantir que todas as gerações estão devidamente informadas. Neste processo, existe sempre a preocupação por parte da organização de colmatar qualquer tipo de conflito geracional e promover a convivência inter-geracional.

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro partes, sendo cada uma delas dividida de acordo com os temas explorados:

- Capítulo I: visa contextualizar a temática abordada e definir os principais conceitos a serem aplicados ao nível do papel que a motivação e compromisso assumem na cultura e identidade organizacional. Partindo da definição de cultura, é possível organizar a informação existente e classificá-la em vários níveis, tendo como principal enfoque a relação existente entre a Cultura Geracional e a Identidade Organizacional. Tendo como resultado final o sucesso da organização e o bem-estar dos colaboradores, é essencial saber gerir e analisar a motivação e compromisso de todos os que fazem parte do todo.

- Capítulo II: A existência de uma gestão da comunicação interna é essencial em qualquer organização, principalmente quando existem cinco gerações, isto é cinco maneiras diferentes de ser e de estar na organização. Cada uma destas gerações merece especial atenção e uma caracterização detalhada dos seus valores e atitudes, para que seja possível existir uma gestão integrada. Perante esta convivência inter-geracional torna-se premente definir a verdadeira identidade organizacional, na qual a comunicação interna tem um papel essencial para a motivação e compromisso dos colaboradores das diversas gerações.

Capítulo III: Já do ponto de vista metodológico é possível analisar a pergunta de partida, estratégia metodológica e modelo de avaliação metodológico em investigação definido para o presente caso de estudo. Neste contexto é analisado o universo, amostra e respectivos dados primários, no qual foi aplicado um questionários aos colaboradores das diferentes gerações do Sheraton Lisboa, bem como os dados secundários, principalmente por observação e entrevistas exploratórias a um colaborador de cada geração representada neste hotel.

Capítulo IV: Partindo do geral para o particular, é realizado um enquadramento situacional do sector de actividade em que se insere a organização em estudo. Para além disso são analisadas as entrevistas e questionário aplicado às diferentes gerações deste hotel, sendo para tal apurados os resultados obtidos e feito o respectivo cruzamento da informação. Só assim é possível elaborar as reflexões do estudo e analisar pistas para futuras investigações neste contexto.

Capítulo I: O papel da motivação e compromisso na cultura e identidade organizacional

1. Cultura Organizacional e Tipos de Cultura

Para que todas as pessoas se sintam parte integrante da magia e sucesso das organizações é essencial existir uma cultura bem definida e implementada (Cockerell, 2008:56). Mas qual será o segredo? Em sentido lato, a cultura é vista como um fenómeno coletivo que distingue os membros de um grupo, face a outro, através da partilha de determinados valores, crenças, hábitos e comportamentos. A sua raiz antropológica explorada por Edward B. Tylor e partilhada por Gonçalves (2014:466) define-a como “um conjunto de aspetos que são adquiridos pelo Homem enquanto membro da sociedade, tais como as crenças, a moral, as leis, os costumes, os hábitos, etc., manifestando-se nos modos de vida dos indivíduos e dos artefactos utilizados”. O foco no estudo da cultura nem sempre foi prioritário, sendo que para Schein (2004:22) a cultura pode ser definida pelo “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse mesmo grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes”.

Um dos grandes desafios quando se estuda a cultura consiste em perceber qual é o contexto em que se desenvolve, uma vez que na literatura existente é habitual assistir-se a uma sobreposição de abordagens e níveis de análise associados a tradições disciplinares próprias. Deste modo, a extensão e variedade do conceito “cultura” dá-lhe uma natureza multidimensional e faz com que exista uma grande diversidade na análise do seu conceito. Segundo Hofstede (2003:25) cada indivíduo pode pertencer a vários grupos ou categorias de cultura, em simultâneo, que se traduzem na existência de diferentes níveis:

- i) Nível nacional, dependendo do país ao qual se pertence, que Hofstede (2003:21) define como “a programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”. Já segundo House et al (1999:184) a cultura é vista como “os motivos, os valores, as crenças, as identidades e as interpretações ou significados de eventos significativos, que são partilhados pelos membros de uma coletividade, que resultam das suas experiências comuns e que se transmitem ao longo de gerações”.

- ii) Nível regional, étnico, religioso ou linguístico, correspondente à pertença a um grupo sendo que em alguns casos, principalmente quando falamos de grupos políticos pode originar diferenças dentro do próprio país uma vez que existem minorias que cruzam a cultura dominante do país e a do seu grupo tradicional. Neste processo, as fronteiras são frequentemente ultrapassadas, sendo que alguns grupos são assimilados pela corrente dominante, embora esta transição implique a mudança de uma ou mais gerações;
- iii) Nível de género, correspondente à pertença a um dos dois géneros: Masculino ou Feminino;
- iv) Nível geracional, diferente entre avós, pais e filhos, sendo que grande parte das diferenças culturais entre gerações são o resultado da faixa etária, sendo transmitidas através de símbolos, heróis, rituais e valores, uma vez que existem comportamentos que repetem-se sucessivamente na história.
- v) Nível social, associado ao nível de escolaridade e à profissão exercida;
- vi) Nível organizacional que diz respeito àqueles que trabalham e à forma como são aí socializados.

No que diz respeito às culturas organizacionais Hofstede (2003:209) reconhece que a atribuição de cultura a uma organização é um fenómeno relativamente recente. O certo é que durante a década de 90 do século XX as várias fusões e aquisições de organizações ocorridas vieram reforçar a posição que a cultura organizacional assume na gestão. Segundo Ferreira et al (2011:509) o interesse generalizado pelo estudo das culturas organizacionais teve um forte impacto nas práticas de gestão e tornou-se um elemento diferenciador das organizações bem-sucedidas das restantes, que fez com que os gestores atuassem de forma mais estratégica e eficiente. Segundo Van Maanen & Kunda (1989:73) “chegou-se mesmo a criar um verdadeiro culto da cultura”. Este contexto fez com que se criasse a consciencialização de que o sucesso organizacional não é só influenciado por fatores económicos mas também pelos fatores culturais, tais como os valores, crenças e pressupostos. Por esta razão Cook & Yanow (1993:379) definem a cultura como “o conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (...), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos”.

Também Scheneider et al. (1996:11) definem a cultura como “os valores e crenças firmemente partilhados pelos membros de uma organização”. Isto porque falar da cultura organizacional é falar das pessoas que constituem a organização. Deste modo, as organizações enquanto produto da socialização “são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas” (Chiavenato, 1999:24). Podemos então afirmar que cada organização é detentora da sua própria história e de uma cultura única, porque as pessoas que a constituem também o são. Por ser difícil de encontrar uma definição padrão Hofstede (2003:210) defende que a cultura organizacional pode ter algumas características comuns:

- i) Holística, ou seja o todo é mais do que a soma das partes. Este raciocínio advém da célebre frase de Margareth Whitney (1982: 23) “Você pensa que por entender um, deve entender dois, porque um e um são dois. Mas também tem de entender a ligação (e)”. Deste modo, a cultura é construída pela relação entre as partes e o que origina a realidade cultural são as interligações entre as partes. Podemos então definir a cultura através da caracterização das partes e das suas relações no todo. Por esta razão, Chiavenato (1999:5) fala da sinergia como o meio através do qual a empresa cria valor, sempre que produz resultados maiores do que os recursos adquiridos, ou seja “representa o efeito multiplicador, e não apenas o aditivo ou cumulativo, dos esforços humanos que interagem entre si, provocando uma alavancagem de resultados”. A explicação consiste no fenómeno sinérgico que “faz com que 1+1+1 pessoas em conjunto produzam um resultado maior que três pessoas tomadas isoladamente”.
- ii) Determinada historicamente porque reflete a história das organizações: a cultura de uma nação ou organização não pode ser dissociada da influência histórica. Shein (2004:1) também partilha esta ideia dizendo que a cultura perpetua-se e reproduz-se no tempo através dos processos de socialização, no qual os elementos de um grupo transmitem para os mais novos o mesmo tipo de expectativas e crenças que regulam a vida do coletivo e não são totalmente controláveis pelo topo da organização.
- iii) Aprendida e transmitida entre gerações na medida em que é interiorizada pelos membros organizacionais através da experiência, da participação, da interação social e da exposição às práticas organizacionais.

- iv) Dinâmica devido à rotatividade existente, ou seja entrada e saída de novos colaboradores. Por esta razão, os valores evoluem à medida que se alteram as sociedades e as condições de vida.
- v) Única e distinta porque contribui para diferenciar os membros de um grupo face a outro, isto é dar coerência e fomentar a identidade organizacional.
- vi) Domínio Simbólico porque está relacionada com os estudos de antropólogos tais como rituais e símbolos.
- vii) Natureza social ou coletiva, ou seja resulta da interação entre os elementos que formam a organização, isto é os diferentes grupos. Neste agrupamento é possível distinguir processos de aprendizagem através dos quais são partilhados determinados valores e normas que geram modelos de comportamento. Esta regularidade e previsibilidade na aceitação dos modelos existentes faz com que a organização garanta a sua correta coordenação. Jaques (2001:298) partilha esta ideia afirmando que “a forma costumeira ou tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhada por todos os membros de uma organização e que os novos membros têm que aprender e respeitar, pelo menos parcialmente, para serem aceites ao serviço da firma”.
- viii) Difícil de mudar uma vez que pressupõe continuidade, embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.
- ix) Elementos visíveis e invisíveis, sendo que a visibilidade refere-se, por um lado, àquilo que é físico tal como infraestrutura e condições existentes. Por outro, os elementos invisíveis dizem respeito a determinadas regras, normas de conduta, rituais ou até mesmo o tipo de linguagem utilizado.

Para Cunha et al (2003:530) a ambiguidade do conceito também permite fazer uma análise por tipo de abordagens que a cultura organizacional pode assumir, com reflexos nos diferentes métodos possíveis de utilizar.

Figura 1 - Abordagens da cultura organizacional

Abordagem	Temas pertinentes	Métodos
Transcultural	-Diferenças culturais entre nações -Diferenças nas práticas de gestão adotadas em diferentes culturas nacionais	Inquéritos transversais
Contingencial	- Orientações culturais das empresas - Impacto da cultura na inovação - Consistência estratégia-estrutura-cultura - O papel da gestão na criação de cultura - Impacto da mudança ambiental na cultura	Inquéritos transversais ou estudos etnográficos.
Cognitiva	- Criação, disseminação de mudança do conhecimento - Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas - Fontes de conflito entre departamentos e subculturas	Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	- Socialização de novos empregados - Impacto da socialização na criatividade e inovação - Criação e partilha de símbolos na organização	Métodos etnográficos ou fenomenológicos
Psicodinâmica	- A cultura organizacional como expressão da vontade e ação do líder fundador	Métodos históricos ou etnográficos

Fonte: Cunha et al., (2003:530) adaptado de Deshpandé & Webster (1989)

Existem outras definições que podem acrescentar mais características à cultura organizacional, sendo que nas palavras de Thévenet, citadas por Camara et al. (2007:159): “a cultura de Empresa, mostra-nos um estado de espírito dos homens na organização”. Para Teixeira (2005:200), a cultura de uma organização pode ser definida como: “um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento”. Já Lopes e Reto (1990:55) focam-se no indivíduo explicando que quando estes se adaptam às normas e valores existentes estão simultaneamente a realizar um processo de aprendizagem.

Significa isto que, para além da Família e da Escola, a Empresa é um ponto-chave de socialização, sendo na cultura da organização que o indivíduo reforça a sua identidade social. A empresa, enquanto fator de inserção social, pressupõe a partilha de valores entre os membros que a constituem. Deste modo, para se compreender a eficácia de uma organização, ter-se-á que compreender, acima de tudo, a sua relação intrínseca com a cultura. A definição de Schein (2004:17) é esclarecedora quando revela que:

“Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu e que resolve os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado valioso e, portanto para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos outros”.

Por outro lado, Schein (2004:26) também colabora ao desmistificar o significado dos conceitos de clima e cultura, associados ao ambiente organizacional, sendo que neste processo o desenvolvimento dos seus estudos sobre as empresas japonesas vieram contribuir para diferenciar ambos os conceitos. Pautada pela profunda industrialização, o sucesso da economia japonesa despertou desde cedo o entendimento profundo daquilo que a diferenciava do sistema ocidental. A cultura era a principal responsável por esta hegemonia uma vez que era distinta tanto do ponto de vista histórico como sociológico. Esta análise fez com que existisse um olhar profundo ao nível da gestão transcultural e organizacional na medida em que deve existir uma adaptação das diferenças culturais nacionais face à gestão e resultados empresariais. A crescente proliferação de estudos sobre esta matéria revela-se bastante útil na medida em que, segundo Cunha et al (2003: 645) é possível adaptar as práticas organizacionais à população existente, “gerir e controlar o comportamento organizacional, garantir continuidade histórica, gerir a identificação dos indivíduos com a organização”. Esta pertença ao coletivo faz com que os indivíduos desenvolvam naturalmente um sentimento de identificação com a organização. Foi através deste raciocínio que Schneider (1990:30) chegou à conclusão que os conceitos de clima e cultura apesar de estarem relacionados apresentam algumas diferenças explicando que “o clima organizacional não é um elemento da cultura organizacional. Constitui um fenómeno relacionado, embora distinto”. Os psicólogos Litwin e Stringer (1968:5) exploraram o conceito de clima como: “os efeitos percebidos, subjetivos do sistema formal, o estilo informal dos gestores e de outros fatores ambientais importantes sobre as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que trabalham numa determinada organização”.

Deste modo, o clima organizacional pode ser caracterizado como explícito, mutável e pessoal, isto é centrado nas “atitudes observáveis, de carácter temporário, sentimentos e percepções individuais em relação ao ambiente de trabalho, relativamente a uma organização” (Schein, 2004: 362). Por outro lado, o conceito de cultura organizacional é visto como “algo implícito, mais persistente, mais enraizado, não observável e mais difícil de mudar” (Schein, 2004: 362). Assim sendo, partindo do geral para o particular podemos afirmar que todas as organizações têm uma estrutura, que denominamos por cultura organizacional, na qual os colaboradores se podem sentir mais ou menos integrados consoante a forma como percecionam e criam o ambiente, denominado de clima organizacional. Há, por isso, uma ligação entre estes dois conceitos, na medida em que para perceber a cultura de uma organização é preciso antes de mais perceber o clima organizacional.

Considerado por Ferreira et al (2011:491), “uma dimensão da cultura, com a qual interage e se relaciona” o clima organizacional pode ser visto, segundo Neves (2000:29) através de quatro perspectivas:

- i) Perspectiva organizacional através da qual o clima é analisado como uma manifestação objetiva das características da organização;
- ii) Perspetiva psicológica que coloca o indivíduo no centro;
- iii) Perspetiva psicossocial, alicerçada na partilha do acordo, nas interações individuais e nos processos de influência social;
- iv) Perspetiva cultural, na qual a formação exerce forte influência na partilha do significado dos eventos organizacionais com os sujeitos.

Verbeke et al (1998:35) vai mais longe e afirma que no âmbito das condições de trabalho, o clima surge como um resultado psicossociológico que influencia o ambiente de trabalho existente e consequentemente a motivação e satisfação dos colaboradores. Também Goleman (2015:30), psicólogo influente no comportamento organizacional, relacionou o clima organizacional com o desempenho dos colaboradores, enumerando para tal seis fatores que podem influenciar o ambiente de trabalho existente na organização, sendo eles:

- i) flexibilidade,
- ii) responsabilidade,
- iii) padrões, recompensas,
- iv) clareza
- v) empenho

Deste modo, mais do que um atributo individual, Neves (2000) analisa o clima organizacional como um atributo organizacional, sendo que os colaboradores também são influenciados por elementos organizacionais como a tecnologia existente, o estilo de liderança praticado, a estrutura hierárquica utilizada e o tipo de comunicação interna.

Para Koys e DeCotiis (1991:265) é possível medir o clima organizacional em três dimensões, sendo elas:

- i) medidas objetivas: absentismo, rotação, sinistralidade, produtividade;
- ii) medidas percetivas: satisfação global, fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos
- iii) atributos organizacionais: centralização, estrutura, dimensão organizacional.

Por sua vez, fruto do suporte que as dimensões exercem sob o clima é possível enumerar, segundo De Wiite e De Cock (1986) quatro tipos de clima:

- i) o clima de inovação,
- ii) clima de regras,
- iii) clima de apoio
- iv) clima de objetivos.

Fruto da relação profunda que se estabelece entre a motivação dos colaboradores e o clima organizacional é possível deduzir que o clima organizacional não só influencia o estado motivacional dos colaboradores como também é por ele influenciado.

Assim sendo, é possível distinguir o clima da cultura organizacional através do contexto e dimensão existente já que o clima foca-se numa perspetiva individual e na satisfação interna da organização através dos comportamentos dos colaboradores, enquanto a cultura centra-se no coletivo, ou seja engloba aspetos mais visíveis que distinguem as organizações umas das outras. Também para Ferreira et al. (2011:115), é possível diferenciar estes dois conceitos não só ao nível das disciplinas de base, mas também no que diz respeito aos métodos de investigação. O clima, uma vez que está focado nas atitudes e respostas afetivas dos colaboradores, enfatiza os processos de perceção e do conhecimento, já a cultura dá relevo aos valores e ideologias partilhados. Tendo como objetivo atingir o bem-estar generalizado, o clima avalia a medida em que os colaboradores reconhecem que as características das organizações contribuem para o seu bem-estar, e a cultura avalia a expressão dos valores e das normas que influenciam as políticas e práticas organizacionais. Podemos assim estabelecer uma relação de proporcionalidade uma vez que um clima organizacional positivo gera uma cultura organizacional marcada também ela pela positividade e vice-versa, tendo como objetivo a existência de um bom ambiente de trabalho pautado pelo bem-estar generalizado. Neste contexto, importa realçar que perante as mudanças organizacionais o clima, enquanto camada periférica, transpõe mais vulnerabilidade, ao invés da cultura que pela profundidade que a caracteriza é mais resistente à mudança (Morey e Luthans, 1985:219).

A complexidade do conceito cultura conduz ao modelo de Schein (2004:26), cuja conceptualização permite compreender três níveis distintos:

- i) artefactos,
- ii) normas e valores
- iii) pressupostos

Através dos pressupostos básicos, que representam o nível mais profundo e inconsciente, os indivíduos podem perceber a realidade e identidade da organização e, deste modo, alinharem as suas atitudes e comportamentos. A um nível mais consciente estão os valores transmitidos através das filosofias, dos objetivos e da estratégia que a organização segue. A consolidação dos valores pressupõe uma validação externa, por parte do meio físico, e interna através da adesão por parte dos colaboradores e respetiva partilha social. Por fim, o nível dos artefactos, apesar de ser mais visível e superficial, caracteriza-se por ser difícil de decifrar, sendo constituído pela tecnologia, linguagem, história e valores.

Sob outra perspetiva, mas baseando-se na ideia de que a cultura organizacional apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade, Chiavenato (1999:40) recorre a uma metáfora que assemelha a cultura a um iceberg. Na parte superior, acima do nível da água, estão os aspetos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e que decorrem da sua cultura, tais como, o tipo de edifício, os espaços, os métodos e procedimentos de trabalho e as políticas de gestão de pessoas. Na parte inferior deste iceberg estão os aspetos invisíveis e profundos, cuja observação ou perceção é mais difícil, tais como, os aspetos psicológicos e sociológicos da cultura. Quanto mais profunda for a camada, maior será a dificuldade de mudar ou transformar a cultura, uma vez que a primeira camada é sempre a mais fácil de mudar, pois é constituída por aspetos físicos e concretos, ao invés, na camada mais profunda, a das pressuposições básicas, a mudança cultural é mais difícil, problemática e demorada.

Se a cultura em geral pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de outros” (Hofstede, 2003:210), então a cultura organizacional, em particular, pode ser definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos da outra” Hofstede (2003:210).

Partindo do pressuposto que cada indivíduo tem a sua personalidade própria, cada organização também tem a sua cultura que a distingue das restantes organizações. Neste sentido, Teixeira (2005:20) enumera dez características primárias que nos ajudam a definir a essência da cultura de uma organização, são elas:

- i) Identificação: cada colaborador deve identificar-se com a empresa como sendo parte do seu todo;
- ii) Ênfase no grupo: a organização do trabalho na empresa baseia-se na gestão de equipas, em detrimento do trabalho individual;
- iii) Focalização nas pessoas: as decisões da gestão têm em consideração o seu impacto nas pessoas da organização;
- iv) Integração departamental: como os diferentes departamentos são impulsionados a atuar de forma coordenada e interdependente;
- v) Controlo: o comportamento dos colaboradores pode ser realizado através de regras, regulamentos e supervisão direta;
- vi) Tolerância do risco: forma como os colaboradores são encorajados a ser agressivos, inovadores e a enfrentar o risco;
- vii) Critérios de recompensas: atribuição das recompensas em função do desempenho ou da antiguidade;
- viii) Tolerância de conflitos: forma como os colaboradores lidam com os conflitos e críticas;
- ix) Orientação para fins ou meios: em que medida a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou técnicas usadas para os conseguir;
- x) Conceção de sistema aberto: forma como a organização analisa o seu ambiente externo e atua em resposta às suas alterações.

Segundo Cockerell (2008:55), o *Disney Institute* parte do princípio que todas as empresas têm uma cultura sinónimo de “sistema de valores e de crenças que uma organização possui e que orienta as suas ações e os comportamentos e que influencia os relacionamentos”. Deste modo a questão não é a existência de uma cultura, mas sim o tipo de cultura que a organização tem. São várias as classificações que podemos encontrar relativamente ao tipo e dimensão que a cultura pode assumir numa organização, uma vez que haverá tantas culturas quantas as organizações.

No contexto das teorias organizacionais, e partindo do pressuposto que as organizações caracterizam-se por traços ou dimensões comuns, está a teoria de Neves (2000:66) que defende que existem quatro tipos de cultura organizacional:

- i) Cultura de Apoio: Enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização;
- ii) Cultura de Inovação: Valoriza a flexibilidade e a mudança, mas centra a atenção na adaptação da organização às exigências da envolvente externa;
- iii) Cultura de Objetivos: Enfatiza as questões de produtividade, de desempenho, de alcance de objetivos e de realização;
- iv) Cultura de Regras: Valoriza a formalização e a segurança, a uniformidade e a centralização, em nome da estabilidade interna.

Cameron e Quinn (2006:31) sugerem outro tipo de classificação de acordo com um conjunto específico de indicadores que os colaboradores valorizam no desempenho da empresa, isto é um conjunto de “valores centrais a partir dos quais são feitos os julgamentos sobre a organização”.

Os quatro tipos de cultura que são possíveis identificar são:

- i) Hierarquia/Burocrática: é um tipo de cultura na qual a própria organização assume uma posição central. Tem como características distintivas a formalidade, estabilidade e previsibilidade dos processos. Deste modo, a sua principal orientação consiste em estabelecer as regras, normas e procedimentos organizacionais para que seja possível prever resultados planeados a longo prazo com a maior exatidão possível. Habitualmente prevalecem ambientes estáveis, nos quais o líder tem a responsabilidade de coordenação e acompanhamento do trabalho realizado.
- ii) Clã: este tipo de cultura caracteriza-se por ser mais flexível e participativa, centrando-se na satisfação das equipas de trabalho para que estas possam atingir níveis de desempenho elevados. Do ponto de vista interno, centra-se na organização, contudo do ponto de vista externo vê os clientes como parceiros na obtenção dos resultados desejados. A liderança é baseada no compromisso e na criação de um ambiente de trabalho em que os colaboradores participam na tomada de decisão.

- iii) Mercado ou Realização: é um tipo de cultura orientada para o exterior pelo que caracterizam-se pelo espírito competitivo. Nestas culturas a mudança é uma constante pelo que deve-se garantir uma resposta rápida às exigências dos consumidores. O principal foco é a produtividade e obtenção dos resultados pelo que deve prevalecer um tipo de gestão que garanta que os objetivos são atingidos e recompensados. Neste contexto as lideranças estão orientadas para a concretização de objetivos específicos e planeados.

- iv) Adhocracia/Adaptativa: também de orientação externa distingue-se da anterior pela liberdade existente, visível através da inovação, espírito empreendedor e criatividade que convergem no sentido de uma liderança visionária, ou seja com foco no futuro.

Para os autores Kotter e Heskett (1992) a cultura pode ser vista como uma variável dependente sempre que a análise recai sobre a organização, isto porque toda e qualquer cultura é influenciada pela forma como se gerem as políticas e práticas organizacionais. Deste modo, segundo Cunha et al (2007:657) “a lógica subjacente à “gestão pela cultura” é a de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens organizacionais.

Também é frequente ouvir-se falar da existência de subculturas sempre que a organização revela alguma heterogeneidade na sua constituição ao nível de fatores como diferentes áreas profissionais e conseqüente interação entre elas. A sua existência não é sinónimo de mau funcionamento, uma vez que na maioria dos casos tem origem num processo natural de identificação entre determinados grupos que partilham as mesmas ideias, pressupostos, formas de pensar e tipos de comportamento. Subjacente à ideia de que não existe uma cultura única, mas sim um mosaico cultural dentro da organização, é frequentemente utilizado o termo “*Corporate Culture*” como forma de explicar que subculturas surgem através da aprendizagem e adaptação de valores e normas particulares, próprias de cada setor, empresa ou departamento, no desenrolar da atividade na organização. O facto de existirem várias subculturas não invalida a existência de uma cultura de empresa. Bem pelo contrário, a gestão de uma organização internacional só será eficaz se tomar em consideração as características específicas de cada empresa.

De cariz opositor estão as contraculturas que se orientam para a rejeição das características dominantes na cultura. Por esta razão se afirma que a cultura organizacional não é detentora de um cariz unitário, nem as subculturas devem ser encaradas como maléficas à organização. A cultura dominante apenas reflete o que é partilhado por um maior número de pessoas, ou seja o que dá identidade à organização, tal como sustenta Brandão (2014:362) “assim como cada pessoa tem personalidade, cada organização tem cultura”.

2. A Motivação e o Compromisso Organizacional

“Transforme as pessoas na sua marca!”, este é o grande conselho que Cockerell (2008:85) dá a todos os gestores e profissionais das mais diversas áreas, realçando a importância que as pessoas têm nas organizações. “Sendo as empresas construídas por pessoas e para pessoas” (Brandão, 2014:365) compete à sua gestão garantir a participação ativa de todos os seus membros, mantendo os colaboradores motivados e consequentemente comprometidos com os valores e objetivos organizacionais. A grande diferença para atingir o sucesso está nas pessoas, que segundo Cockerell (2008:85) “independentemente da qualidade dos nossos produtos e serviços, não podemos alcançar a verdadeira excelência se não atrairmos pessoas ótimas, desenvolvermos pessoas ótimas e mantivermos pessoas ótimas”.

Entre as organizações e as pessoas que as constituem gera-se uma influência mútua uma vez que as empresas influenciam a forma como as pessoas vivem e trabalham os seus sistemas de crenças e valores, mas, na mesma medida, são influenciadas pela forma como as pessoas pensam, sentem e agem. Ou seja, para que existam organizações é necessário que haja pessoas capazes e dispostas a participar e contribuir para que se consiga alcançar um objetivo comum. As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades dos indivíduos, nomeadamente intelectuais, emocionais, económicas, espirituais, entre outras. São, portanto, sistemas extremamente complexos, onde existem inúmeras interações humanas com personalidades distintas entre si. Assumem diferentes estruturas e atuam em diversos ramos de atividade em que os produtos e/ou serviços são distribuídos pelas mais variadas formas a fim de serem utilizados pelos mais diversos clientes (Chiavenato, 2000:545).

A maior parte do tempo das pessoas é passado dentro das organizações, e por isso, para Bilhim (2004: 191) estas "devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação". Neste sentido, pode-se falar de uma organização como um sistema social, que deve garantir o bem-estar de todos os elementos que a compõem. As organizações não funcionam por si próprias, necessitam de pessoas. Não há organizações sem pessoas, elas são a sua principal mais-valia, a chamada espinhal dorsal de qualquer companhia. No entanto, as contribuições de cada colaborador variam de pessoa para pessoa, para isso, é fundamental que as organizações consigam motivar e alinhar os seus colaboradores com os valores e princípios da organização, assim irão apresentar níveis de satisfação mais elevados e conseguirão agregar maior valor organizacional (Lewis, 2014:27).

As pessoas necessitam de se sentirem comprometidas com a organização de forma a trabalharem para alcançar os objetivos individuais e organizacionais. Nem sempre é fácil de conjugar este "casamento" na medida em que as empresas são constituídas por diversas pessoas e todas elas têm as suas próprias características, aspirações, valores, motivações e atitudes.

Motivação

Segundo Baron (1991:3) a motivação assume uma posição central no estudo das ciências humanas e em particular no comportamento organizacional, pelo que a sua definição pode ser abordada segundo várias perspetivas. Para Pinder (1998:11) a motivação representa “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Já para George e Jones (1999:183) representa “as forças psicológicas internas de um individuo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”. Também Sims et al (1993:273) analisam a motivação como “as forças que atuam sobre e dentro do individuo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”. Deci (1992:9) na sua definição explica bem a origem desta força natural explicando que “o termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”. Conhecer o comportamento do ser humano e encontrar a explicação do mesmo foi sempre um desafio que acompanhou a história. Já nas obras dos primeiros filósofos da humanidade existia uma busca incessante sobre as motivações do ser humano no dia-a-dia.

Entretanto, só no período da Revolução Industrial, no qual existia um grande foco nos processos industriais, é que se assistiu a avanços significativos sobre as principais manifestações que a motivação assume. Neste percurso a área da psicologia foi a que garantiu o correto acompanhamento da matéria procurando sempre aprofundar “os motivos que diferenciam as pessoas a agir” (Banov, 2007:190). A motivação pode ser entendida “como um aspeto da realidade pessoal que movimenta, imprime orientação e energia aos desejos e intenções do individuo, para que atue no sentido das suas metas” (Velez e Martinez-Lugo, 1995:284). Muitos associam a motivação à prática de um comportamento intencional cuja orientação é percorrer um caminho através de uma conduta focada num objetivo. A sua complexidade e dinamismo são uma das grandes contribuições para o bem-estar do individuo que fazem da motivação um tema que está sempre na ordem do dia. “Embora possua uma certa estabilidade em diversos aspetos conceituais, a motivação possui um caracter dinâmico devido à sua estreita relação com questões contextuais e culturais” (Sinha et al. 2010:50). Questões estas que influenciam qualquer tipo de ambiente, seja ele organizacional, familiar, escolar, politico, social.

O ponto de partida consiste em perceber o que origina a existência de uma motivação, sendo que o modelo do processo motivacional representa com clareza esta necessidade. Sampaio (2009:9) esclarece-nos sobre este conceito, explicando que uma necessidade “é algo do mundo interno das pessoas, cuja privação as mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade”. É a partir de um determinado estímulo, denominado de causa, que o ser humano ativa as suas necessidades, representadas por um desejo, tensão ou desconforto, e percorre um caminho com vista a atingir a meta desejada.

O conceito de motivação foi visto sob várias perspetivas ao longo das épocas, no entanto foi no século XX que diversos autores, tais como Mayo (1933), que passou a dedicar-se ao estudo intensivo das motivações, sendo que os contributos da escola das relações humanas foram essenciais para o desenvolvimento de modelos explicativos representados por diferentes teorias de acordo com diferentes origens da motivação. No decorrer da década de 1930 o trabalho coletivo era visto como a principal fonte de motivação, pelo que era essencial garantir o bom funcionamento dos diferentes grupos para que o indivíduo tivesse um bom desempenho.

Entretanto, nas décadas de 1960 e 1970, o trabalho do grupo era insuficiente para motivar o indivíduo pelo que a satisfação no trabalho passou a ser a principal preocupação das organizações que os compensavam através da atribuição de benefícios sociais. Na década seguinte a motivação manteve as suas bases no trabalho coletivo, mas subiu de nível para atingir a necessidade das organizações garantirem o envolvimento pessoal dos trabalhadores.

Quanto à amplitude, as teorias gerais da motivação estão relacionadas não só com o comportamento do indivíduo ao longo da sua vida, mas também à componente organizacional, que procura explicar o comportamento humano em diversos contextos. Neste contexto Locke (1975:458) desenvolveu a teoria das características da função centrando-se nas diversas situações de trabalho. Nos anos 50, Maslow (2000) desenvolve a teoria geral da motivação humana na qual o indivíduo é visto como detentor de necessidades manifestadas através de meios e fins. Basta uma necessidade estar satisfeita para dar lugar a outra, isto porque segundo Maslow a satisfação de uma necessidade nunca se finaliza, ou seja, a vida é uma busca de satisfação de necessidades. Acontece que estas necessidades podem ser hierarquizadas, para tal Maslow defende que o indivíduo tem necessidades de ordem inferior (fisiológicas e de segurança) que têm de ser satisfeitas para que outras superiores sejam activadas (pertença, estima, autorrealização, saber e entender e necessidades estéticas). Juntas formam a pirâmide de Maslow (2000:105), sendo que a escolha da pirâmide não foi aleatória, uma vez que as necessidades mais básicas são aquelas que estão na base e têm uma área maior, à medida que caminhamos para o topo da pirâmide as necessidades vão reduzindo o tamanho uma vez que a dificuldade em atingi-las também é superior.

Posteriormente, nos anos 60, McClelland (1988:221) surge com um modelo de necessidades aprendidas através do qual existem três forças dominantes, sendo elas a realização, o poder e a afiliação que são o resultado do ambiente cultural existente. Também considerando o ambiente, mas externo, está Herzberg (1993:9) que desenvolveu os seus estudos tendo como base na dualidade existente entre o ambiente externo e o trabalho do indivíduo. Denominada de Teoria dos Dois Factores ou Teoria Bifatorial, Herzberg explica que o homem pode enquanto ser animal procura evitar qualquer tipo de dor e enquanto ser humano quer desenvolver-se psicologicamente.

Através da distinção dos factores higiénicos e dos factores motivacionais explica que os indivíduos precisam de ser constantemente valorizados nas organizações, como por exemplo através de um desenvolvimento de tarefas na horizontal, isto é com tarefas que acrescem ao cargo original, ou com um crescimento vertical traduzido em tarefas de maior complexidade.

Do ponto de vista das teorias de processo destaca-se o modelo de expectativas, desenvolvido por Vroom (1964:17). Através de uma perspectiva mais consciente o indivíduo analisa as alternativas existentes no meio ambiente e adopta um determinado comportamento em função dos resultados ou recompensas desejadas.

A motivação surge na medida em que orienta opções de comportamento diferentes (Chiavenato, 2000:304), sendo produto de três fatores: a valência, a expectativa e a instrumentalidade. Já em pé de igualdade está o modelo de equidade de Adams (1965:273), através do qual o indivíduo realiza uma comparação entre a contribuição a realizar e a recompensa a obter. Do lado das contribuições é possível encontrar o esforço, tempo, talento e o nível de desempenho dos colaboradores. Se falarmos em recompensas estão incluídos os valores monetários, o reconhecimento, os benefícios e em último caso as punições por parte da organização. Com o intuito de atingir um fim está o modelo de finalidade desenvolvido por Locke e Latham (2006:266), segundo o qual existe uma motivação consciente por parte do indivíduo em ir trabalhar, motivação essa que advém da existência de um determinado objetivo. Como resultado são visíveis comportamentos pró-ativos e intencionais por parte dos colaboradores regulados por atingir o objetivo desejado.

A verdadeira combinação de fatores motivacionais só surge com o modelo de sinergia motivacional de Amabile (1997:42), no qual os indivíduos conjugam positivamente os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos. Resultado da assimilação de várias teorias existentes está o modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (1974) e referenciado por Pedroso et al (2010:670) no qual não existe um correto aproveitamento por parte da organização das competências individuais e desempenho dos próprios colaboradores. De entre os modelos teóricos existentes, muitos deles foram construídos e validados no contexto organizacional.

No ambiente de trabalho é necessário existir um olhar integrado que considere vários fatores em simultâneo, tais como os objetivos, confiabilidade, criatividade, progressão de carreira, autonomia, pontualidade. Neste processo “é indiscutível a sua relação (motivação) com o envolvimento e implicação do trabalhador na execução das suas atribuições e com os objetivos e metas organizacionais” (Sabaphaty, 2011:9). Por esta razão, Villafâne (1998: 149-152) explica que o envolvimento dos colaboradores na organização pressupõe “a interação entre o sistema de valores de cada um deles, da sua própria interação de êxito/satisfação pessoal, bem como do conceito que têm interiorizado com o estabelecido sistema de valores e da cultura da organização”. Falar da motivação no trabalho implica pensar no desenvolvimento pessoal de cada colaborador, ou seja fazer com que os colaboradores se sintam responsáveis e membros participativos na organização, na medida em que deve existir “uma combinação complexa de forças psicológicas no interior de cada indivíduo” (Newstrom, 2008: 99-100).

Compromisso

“Cuide das pessoas e elas cuidarão da sua empresa, não apenas porque têm de o fazer, mas também porque o querem fazer.” Nesta afirmação de Cockerell (2008:18) está implícito o conceito de compromisso que pela sua amplitude pode ser "classificado em função do objeto para o qual está orientado" (Nascimento et al., 2008: 116), pelo que é necessário antes de mais saber com quem é que se estabelece o compromisso (família, amigos, organização).

Por isso, falar do compromisso ou comprometimento organizacional implica perceber qual é o sentido de pertença dos colaboradores à organização, ou seja o que os leva a valorizar e permanecer na mesma. Segundo Cohen (2003: 17-45) os três principais desafios do compromisso organizacional consistem em saber o que torna os colaboradores mais felizes e produtivos no local de trabalho; identificar as implicações para a sociedade da existência de ligações entre os colaboradores e as organizações, bem como determinar o grau de identificação que se estabelece com a organização. O resultado final é o sucesso e bem-estar que são um reflexo da existência de compromisso pelo que a sua presença é cada vez mais parte integrante da estratégia organizacional.

No entanto, esta realidade não é uma novidade uma vez que na Geração Tradicionalista existiam contratos de longa duração onde já se falava da existência de um bem-estar na qual, à medida que os anos passavam, se verificava uma evolução na carreira profissional.

Na sua generalidade, trabalhadores comprometidos tendem a permanecer mais tempo na organização, sendo que a principal consequência desta relação é o turnover. Esta ferramenta familiar no mundo dos Recursos Humanos permite medir a produtividade e satisfação dos colaboradores através do número de entradas e saídas, isto é a rotatividade existente. Consequentemente também é analisado o absentismo que reflete as ausências verificadas durante o período laboral.

É perante as adversidades existentes que as organizações querem que os colaboradores elevem o seu compromisso ao máximo, sendo que as condições económicas e a elevada concorrência de mercado dificultam este processo. Perante este cenário é frequente as empresas serem confrontadas com a necessidade de reduzir custos e entrar em processos de reestruturações e *downsizing*, isto é de redução da força de trabalho de forma temporária ou permanente. Deste modo, qualquer que seja o contexto, o compromisso revela o seu contributo positivo a vários níveis.

A dimensão do compromisso organizacional foi posta em causa durante vários anos sendo numa fase inicial visto como um conceito unidimensional (Porter et al., 1974) e, posteriormente, assumindo várias dimensões (Meyer e Allen, 1991:62). Quer a definição, quer a conceptualização estão longe de reunir consenso pelo que a evolução do conceito só foi possível graças aos inúmeros estudos e investigações de diversos autores. É na década de 60 que surge a primeira abordagem com a teoria do "*side-bets story*" de Becker (1960:33), na qual o compromisso é visto como tendo apenas uma dimensão na medida em que está apenas relacionado com vantagens que advém de comportamentos anteriores. Para este autor, existe uma linha orientadora de ações na qual os colaboradores reconhecem os benefícios que adquiriram ou irão adquirir como consequência do trabalho desenvolvido. As vantagens que daí advinham foram maximizadas na década seguinte por Hrebiniak et al (1972:556) que analisa o compromisso de forma estrutural, sendo este tanto maior quanto mais fossem as trocas entre o indivíduo e a organização, isto é os benefícios que advinham das ligações existentes. Embora esta teoria seja relevante na evolução do compromisso, os autores Meyer e Allen (1991: 64) fizeram algumas críticas ao próprio conceito de "*side-bets*" na medida em que explicam que há medida que o colaborador atribui importância a determinados aspetos organizacionais estes tornam-se determinantes no momento em que o colaborador pensa em sair da organização.

Significa isto que a decisão dos colaboradores saírem ou não da organização estaria sempre dependente da relação custo/benefício que daí retiravam. No entanto, nesta explicação apenas estão incluídas as atitudes dos colaboradores, ficando de fora qualquer “aposta lateral”, se traduzirmos à letra o próprio conceito. O compromisso ganha então uma nova dimensão, mais afectiva, com Marsh e Mannari (1971:796) que desenvolveram o conceito de “*lifetime commitment*”. Esta dimensão assumiu especial relevância com Buchanan (1974:535), segundo o qual a organização passava a ser vista como um todo no qual o compromisso assumia uma função afectiva pelo vínculo que se estabelecia com as metas e valores organizacionais, sustentada pela ligação psicológica entre o colaborador e a organização. Nesta linha de pensamento, Mowday et al (1979:225) partiram do pressuposto que o indivíduo acredita nos valores e metas da organização e quer fazer parte da mesma. Assim sendo, o compromisso revela-se "como a força da identificação e do seu envolvimento com a mesma", caracterizando-o com base em três fatores: "1-forte crença e aceitação dos valores e metas da organização; 2-desejos de fazer esforços em benefício da organização; e 3-intenso desejo de manter-se como seu membro".

Tal como a Teoria de Becker, também Porter et al. (1974:603) consideraram na sua abordagem as fortes relações entre o compromisso e o turnover. Este estudo foi particularmente importante tendo dado grandes contributos na conceptualização do compromisso. Em primeiro lugar conduziu à distinção do compromisso enquanto comportamento e atitude. Por um lado, o comportamento é relativo à relação dos indivíduos com a organização, e por outro, a atitude diz respeito à profunda identificação com as metas e valores da organização. Esta abordagem permitiu também a realização do primeiro instrumento de medição do compromisso organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire - OCQ*), que apesar de ser um grande avanço, também foi alvo de críticas relativamente à sua escala.

Apesar de todos estes desenvolvimentos o conceito de compromisso continuava sem ter uma opinião unânime, sendo que Reichers (1985: 472) acrescenta um novo elemento nos estudos, os *stakeholders*, na medida em que o compromisso também devia considerar os seus interesses e metas. Isto era só o princípio da década de 80, que foi revolucionária pela nova dimensão “multi” associada ao conceito de compromisso. A teoria de O’Reilly e Chatman (1986:493), segundo Cardoso et al (2011:359), considerava que o termo era comumente utilizado como “processo de vinculação do indivíduo à organização”.

Deste modo, o compromisso era definido como “o vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização que reflete o grau em que uma dada pessoa internaliza ou adota as perspectivas de uma dada organização” (Cardoso et al, 2011:360). Só nos anos 90, com Meyer e Allen (1991:64) é que surge a primeira tentativa de construir um modelo integrado do compromisso organizacional na qual existia uma relação de complementaridade entre as atitudes e o comportamento do indivíduo perante a organização. Assim se chega à definição multidimensional de compromisso como “um estado psicológico, um esquema mental, uma variável que explicaria o elo entre o indivíduo e a organização” (Cardoso et al, 2011:361).

A pertença à organização era assim analisada sob três dimensões, que dão origem ao Modelo das Três Componentes do Compromisso:

- i) afectivo, traduz-se na ligação emocional e no envolvimento do colaborador com a organização o que faz com que este permaneça na organização porque quer;
- i) continuidade avaliado pela necessidade do indivíduo abandonar ou não a organização;
- ii) normativo pelo dever de pertencer à organização resultante da envolvimento, isto é influências culturais, sociais, familiares

Este estudo leva-nos a concluir que a organização deve ser constituída por colaboradores que estabeleçam uma ligação emocional aos valores e objetivos organizacionais, e, conseqüentemente haja vontade de permanecer na organização.

O compromisso passava a manifestar-se sob diferentes formas e graus designadas por modelos multidimensionais do compromisso organizacional. Estas abordagens permitiram que Mowday (1998: 396) compreendesse melhor o conceito de compromisso e chegasse à conclusão que dele podem advir benefícios quer para as organizações como para as pessoas, sendo para tal necessário analisar sempre o que antecede e o que é resultado da utilização das várias formas de compromisso. Meyer e Allen (1991:75) enumera três formas independentes que o compromisso pode assumir enquanto ligação psicológica:

- i) Complacência: quando o objetivo são recompensas ou não obter punições, pelo que os colaboradores adotam atitudes e comportamentos em conformidade;
- ii) Identificação: ocorre sempre que há uma necessidade dos colaboradores se sentirem parte da organização;
- iii) Internalização: ocorre quando existe uma identificação entre os valores e objetivos individuais com os da organização.

Todas estas formas de compromisso foram postas em causa nomeadamente devido às semelhanças existentes entre os conceitos de identificação e internacionalização, bem como do estado de complacência não refletir a ligação psicológica entre o colaborador e a organização.

Assim, Cohen (2003: 17-45) aborda a evolução do conceito de compromisso organizacional, distinguindo-o em três fases distintas:

- i) "*side-bets*",
- ii) ligação psicológica
- iii) constructo multidimensional.

Mowday (1998:396) utiliza o termo "*win-win*" para explicar os benefícios que advém da existência de compromisso organizacional tanto para as organizações como para os colaboradores. Ao nível organizacional o compromisso cria determinadas dinâmicas nas quais os colaboradores se sentem envolvidos, de tal maneira que mesmo em fases menos boas sabem que é naquela organização que querem permanecer. Os estudos realizados nesta perspectiva organizacional analisam uma redução do turnover e absentismo, conseqüente melhoria do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional, e por fim para os colaboradores existem melhorias da saúde e bem-estar. Esta relação entre as várias componentes do compromisso e o turnover nas organizações tem sido a variável mais estudada e comprovada por diversos investigadores (Meyer e Allen, 1991:64) no entanto existem outros elementos que devem ser considerados nas razões pelas quais os colaboradores permanecem na organização. Assume especial destaque o compromisso afetivo uma vez que é nele que se estabelecem as ligações mais fortes, pelo que segundo Cohen (2003:45) a organização deve dedicar-se à satisfação dos colaboradores bem como ao desenvolvimento de estratégias que o possibilitem. Do ponto de vista do colaborador, a existência de compromisso organizacional gera alterações nos comportamentos e atitudes à medida que adquire novos conhecimentos com reflexos diretos no seu desempenho, produtividade, turnover e absentismo. Conseqüentemente existe um maior envolvimento e sentimento de pertença ao nível do clima organizacional.

Para Cockerell (2008: 43): "quando todas as pessoas são importantes e todas elas sabem que o são, os funcionários vão felizes para o trabalho e estão dispostos a dar a sua energia, criatividade e lealdade. O resultado é previsível: mais produtividade e satisfação; menos absentismo e rotatividade."

Outros elementos podem ser acrescentados na ligação entre o compromisso e os comportamentos relevantes para os colaboradores, tais como o stress e o conflito trabalho-família. Por esta razão, Meyer e Allen (1991:74) acrescentaram ao seu modelo a categoria de saúde e o bem-estar estabelecendo uma relação negativa entre o compromisso afetivo e o stress/conflito trabalho-família e, ao invés, estabelecem uma relação positiva entre o compromisso de continuidade e ambas as variáveis. Mais uma vez, realça-se a importância que a componente afetiva tem nos resultados favoráveis tanto para a organização como para os colaboradores. Esta satisfação generalizada de parte a parte não é fácil de atingir sendo que é necessário ter em conta determinadas práticas, tais como o reconhecimento dos colaboradores, criando-se para tal objetivos mensuráveis, isto é recompensas materiais ou simbólicas, ou até mesmo promoções internas.

A satisfação no trabalho é indubitavelmente uma das principais consequências da existência de compromisso organizacional. Apesar de esta relação ser vista como positiva a mensurabilidade desta variável não é de fácil acesso uma vez que a satisfação no trabalho tem reflexos em elementos intangíveis tais como as atitudes, comportamentos e envolvimento dos colaboradores.

No resultado final de gerar bem-estar é indispensável a existência de uma comunicação interna clara, concisa e transparente que permita aos colaboradores conhecer os objetivos e processos organizacionais. Esta vontade de fazer parte da organização e fazer com que os colaboradores se dediquem às suas funções passa por adotar uma comunicação que garanta o conhecimento dos objetivos, valor e missão da organização, a todos os níveis. Isto porque independentemente do tipo de organização e comunicação praticada (ascendente ou descendente) segundo Caetano et al. (2000:160), a comunicação interna deve ser informativa abrangendo todos os níveis hierárquicos da organização, bem como incentivar à participação ativa dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, principalmente nas questões operacionais onde a comunicação ascendente desempenha um papel fundamental.

3. Gestão da Cultura e Identidade Organizacional

“A fórmula é simples: líderes empenhados, responsáveis e inspiradores criam uma cultura de amabilidade, que gera qualidade no serviço, satisfação dos convidados, resultados de gestão quantificáveis e uma enorme vantagem competitiva” (Cockerell, 2008: 18). É deste modo que somos chamados a questionar a melhor forma de gerir a cultura organizacional, sempre com o objetivo de atingir o sucesso, não só nos números, mas também com as pessoas.

Gestão da Cultura

Se tomarmos atenção à evolução da economia do conhecimento, Drucker (1996:162) revela-nos que grande parte do que se fala e pratica sobre gestão, está errado ou desatualizado. Neste sentido, à medida que as exigências profissionais vão sendo maiores, assiste-se a uma preocupação crescente e coloca-se a questão “Como é que a organização pode atingir o seu máximo desempenho de eficiência, produtividade e lucro?”. Este êxito organizacional só pode ser atingido caso haja uma constante atualização dos pressupostos básicos na qual a gestão desempenha um papel essencial.

De acordo com a Teoria de Gestão de Peter Drucker esta assume uma função não só transversal a qualquer tipo de organização como também muito específica, porque promove a correta adaptação das práticas de gestão ao tipo de organização. Drucker reforça antes de mais a necessidade de uma liderança focada no principal meio de produção das organizações, as pessoas, para além da existência de uma estrutura organizacional devidamente ajustada às suas atividades.

O êxito organizacional pode advir de diversos factores, sendo que a combinação de elementos humanos e organizacionais é essencial neste processo. No entanto, aquilo que permite criar a diferença é o processo de existir uma correta gestão das impressões, ou seja dos fatores intangíveis, tais como a identidade, a cultura, a imagem ou a reputação. Estes fatores só conheceram grande parte do seu desenvolvimento nos finais do século XVIII, e de forma alternada e compartimentada uma vez que o seu estudo conduzia indubitavelmente a outro tema, pelo que os teóricos ocupavam-se dos temas à vez para não desviar a atenção. De entre os temas referidos aquele que assume hoje maior destaque é o da imagem, não fosse o século XX marcado pelo estudo da marca e das influências que esta exerce junto dos consumidores.

Recuando no tempo, tal como refere Ruão (2008: 90) os anos 90 ficaram marcados pelos estudos sobre a identidade e reputação, os anos 70 pelo desenvolvimento do conceito de personalidade e finalmente nos anos 50 explora-se a “imagem organizacional”. A este respeito, como é sabido, “as culturas empresariais não mudam numa noite. Poderá levar tempo a criar uma envolvente respeitável, completamente centrada nas pessoas” (Cockerell, 2008: 231).

É precisamente através da gestão da cultura que é possível garantir a identidade da organização, sendo esta vista sob duas perspetivas: por um lado, como meio aglutinador das diferenças individuais e, por outro, como meio diferenciador das restantes organizações através do respeito pela história, visão dos fundadores e pressupostos básicos existentes, promoção da identidade comum e respeito pelas subculturas que a compõem. É por isso que, tal como foi explorado no tema da cultura organizacional, só uma gestão integrada nos pressupostos estratégicos, na missão e nos valores da empresa é que faz com que na prática se consiga gerir a cultura de forma eficaz.

O desenvolvimento de valores partilhados é sempre um pressuposto da gestão da cultura de uma empresa. Existe, por isso, uma relação intrínseca entre a cultura e os valores, assumindo-se a importância que os valores têm na caracterização da cultura organizacional, mas, também, o peso que a cultura tem na definição dos valores organizacionais. Importa por isso reconhecer que, segundo o autor Rockech (referenciado por Camara et al, 2007), os valores são cognições relativas a um desejo ou meta a alcançar, de valor afetivo para o trabalhador, constituindo uma variável no processo de tomada de decisão. Consequentemente, para os autores Cameron e Quinn (2006:12) a cultura é vista como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que caracterizam as organizações e seus membros. O autor francês Lemaitre (1984) citado por Gomes (2000: 60) vai mais longe e afirma que a cultura é um fator essencial para o êxito da empresa. Êxito este que não provém do acaso, mas sim da existência de uma cultura forte, isto é promotora de uma envolvente de inclusão focada não só na satisfação dos clientes como também dos seus colaboradores. Subjacente a esta cultura de inclusão está o respeito pelas diferenças que existem e são parte integrante das organizações (cultura, religião, género, raça, etnia, condição física ou orientação sexual). Basta recorrermos a uma das operações básicas da álgebra, a adição, para explicar que quando os colaboradores sabem que são importantes para a organização, adicionam de imediato mais “energia, criatividade e lealdade. O resultado é previsível: mais produtividade e satisfação; menos absentismo e rotatividade” (Cockerell 2008:43).

Por isso iniciámos o tema da cultura organizacional chamando a atenção para a “importância de definir e de criar uma cultura que esteja implementada à medida que a organização cresce e na qual todas as pessoas sintam que são uma parte importante da magia e sucesso” (Cockerell, 2008:56). Através da sigla “*RAVE - Respect, Appreciate, Value, Everyone*”, sumariza que o essencial da estratégia de inclusão, isto é se respeitarmos, apreciarmos e dermos valor a todas as pessoas conseguimos envolver e motivar os colaboradores. Basta então garantir a igualdade de tratarmos os nossos colaboradores como queremos que os nossos clientes sejam tratados. Pode então afirmar-se que uma boa cultura influencia os comportamentos organizacionais e cria um elevado nível de desempenho dos colaboradores na empresa.

“A vantagem competitiva da sua empresa deve basear-se não só em produtos e serviços mas também na qualidade no serviço e terá uma vantagem competitiva difícil de igualar. Poderá ter qualidade de serviço simplesmente através da criação de uma cultura de amabilidade, de respeito é centrada nas pessoas na sua empresa” (Cockerell, 2008:18).

Se considerarmos a cultura organizacional como uma das grandes vantagens competitivas é preciso antes de mais saber defini-la, enquadrá-la e geri-la. Esta gestão pressupõe a passagem da teoria para a prática, isto é transformar os conhecimentos em ações concretas que produzem resultados a curto e longo prazo na organização. Existe neste sentido uma procura constante por parte de gestores e profissionais em saber qual é a cultura mais adequada à organização, sendo que segundo Andrade (2014: 243) existem duas formas de saber qual a cultura certa para chegar ao sucesso organizacional. Denominada de “*one best way*” a primeira forma considera que para cada organização é possível encontrar um certo tipo de cultura mais adequada, por outro lado o contexto em que a organização está poderá fazer depender o tipo de cultura a adotar pelo que defende-se uma abordagem situacional.

Eberhard Witte (1928), economista alemão, referenciado por Hofstede (2003:234) apresenta-nos um estudo clássico que nos explica como é que é possível na prática de gerir e introduzir inovação na cultura. Para tal, defende a existência de dois intervenientes com características muito diferentes: o *Machtpromotor*, ou seja quem tem o poder e é essencial ao processo pelo que não se deve limitar à função de gestor mas também ser carismático e notável aos olhos da organização, e como segundo participante o *Fachpromotor*, isto é o especialista na matéria que conhece a realidade existente e consegue fazer o diagnóstico de cultura e subculturas existentes o mais próximo da realidade, para além de ser isento de níveis hierárquicos uma vez diferentes níveis correspondem a diferentes

visões. Uma vez feito o diagnóstico o *Machtpromotor* tem a responsabilidade de questionar em que medida os aspetos culturais são parte integrante da estratégia organizacional.

Deste modo são levantadas algumas questões, tais como: “A organização pode continuar a viver com a cultura atual? Se a gestão quer mudá-la, será isso possível? E se foi decidido que a cultura deve mudar que passos devem ser seguidos na implementação?”. Feitas as interrogações é necessário reunir o apoio necessário junto dos gestores bem como identificar quem serão os intervenientes mais aptos para gerir a mudança. Neste processo, Hofstede (2003:234) chama a atenção para o facto “embora a cultura constitua uma característica inatingível (*soft*), mudá-la implica medidas tangíveis (*hard*).” Significa isto que na gestão da cultura de uma organização é preciso ter atenção às relações interpessoais existentes uma vez que em situações extremas, tais como é a mudança, a regra geral é: “quando as pessoas são mudadas individualmente, adaptar-se-ão à cultura do novo ambiente; quando são mudadas em grupo, levam consigo a cultura do grupo”.

Perceber o conceito de mudança é essencial na gestão da cultura uma vez que a mudança pode ser definida como uma alteração da estrutura e da forma de funcionamento de uma organização, com o objetivo de a tornar mais competitiva e ajustada às realidades do mercado. É curioso analisar, por exemplo, o sentido que a mudança tem na cultura chinesa na qual não existe um símbolo que signifique mudança, mas sim um conjunto de símbolos: o primeiro significa perigo e o segundo significa oportunidade (Camara, 2007:241). A mudança é vista, pelos chineses, como um misto de perigo e de oportunidade, e por isso requer toda a atenção. Algumas das principais causas associadas à mudança são a natureza da força de trabalho, as novas tecnologias, os choques económicos, a globalização e a concorrência.

Independentemente de a mudança ser mais focada nos processos ou nas pessoas é indispensável que após a realização das mesmas e dado o tempo necessário para existir uma adaptação, deve-se repetir o diagnóstico de cultura, verificar o que pode ser melhorado ou falhou bem como desenvolver as competências necessárias para que se proceda à sua implementação. Sendo possível gerir a cultura organizacional a melhor forma de o fazer é comparar as mudanças existentes com as que foram planeadas no diagnóstico.

Hofstede (2003:236) sintetiza através de uma check list os principais passos que os gestores de topo, uma vez que detem o conhecimento e poder, podem adotar para gerir a cultura de uma organização:

- i) Diagnóstico de cultura: criar uma mapa cultural da organização
- ii) Escolhas estratégicas:
 - A cultura actual está adequada à estratégia? Se não, a estratégia pode ser adaptada? Se não, que mudança de cultura é necessária?
 - Esta mudança é possível? Temos as pessoas adequadas?
 - Quais serão os custos em termos financeiros e de tempo? Os benefícios esperados compensam os custos? Qual é o tempo necessário para as mudanças?
 - Em caso de dúvida é melhor mudar a estratégia. Subculturas diferentes podem exigir abordagens diferentes.
- iii) Criar uma rede de agentes de mudança na organização
 - Algumas pessoas-chave de todos os níveis
 - Se as pessoas chave começarem, outros seguirão
 - Os resistentes podem ser convertidos?
- iv) Desenhar mudanças estruturais necessárias:
 - Abrir ou fechar departamentos
 - Fundir ou dividir departamentos ou tarefa
 - Mudar grupos ou indivíduos?
 - As tarefas estão ajustadas aos talentos?
- v) Desenhar as mudanças de processos necessários
 - Eliminar ou estabelecer controlos
 - Automação ou desautomação
 - Estabelecer ou cortar canais de comunicação
 - Substituir os controlos na origem (input) por controlos de resultados (output)
- vi) Rever as políticas de pessoal
 - Reconsiderar os critérios de admissão
 - Reconsiderar os critérios de promoção
 - O gestor de pessoal está preparado para a sua nova tarefa?
 - Desenhar rotação de funções
 - Formar apenas pessoas motivadas, criar essa motivação
- vii) Continuar a acompanhar o desenvolvimento da cultura organizacional
 - Persistência, atenção focalizada
 - Repetir periodicamente o diagnóstico de cultura

Deste modo é importante percebermos o peso que o diagnóstico da cultura organizacional tem enquanto fator crítico de sucesso para a organização. Perante as mudanças necessárias para se chegar ao cenário desejado é essencial que haja uma cultura forte que consiga preservar a sua identidade como única.

Segundo Bilhim (2004:190), a existência de uma cultura forte depende de três fatores:

- i. A profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas, guiam as atitudes e os comportamentos;
- ii. A partilha da cultura por todos os membros que constituem as organizações;
- iii. A genuinidade e simplicidade de todos os aspetos culturais.

Identidade Organizacional

Sempre que se tenta mudar a cultura de uma organização existe uma grande preocupação em alterar aquilo que existe e criar novas representações que podem ser visíveis ou não. Quando falamos de ter um novo nome, logotipo, *slogan*, espaço, uniformes referimo-nos a elementos que fazem parte da identidade coletiva da organização. No entanto o mais difícil é chegar aos aspetos invisíveis da cultura tais como rituais, valores, missão e visão. Teixeira (2005:200) introduz-nos o tema da identidade organizacional explicando que “cada organização tem a sua identidade própria que vai para além da identidade dos seus fundadores ou dos atuais sócios ou de qualquer dos seus membros.”.

No decorrer dos últimos 40 anos, assistiu-se a um estudo profundo ao nível dos conceitos de compromisso e identificação organizacional, não sendo fácil de obter um consenso. As opiniões divergem quanto ao facto destes dois conceitos poderem ser considerados sinónimos ou, na maioria dos casos, terem características bastante distintas, sendo que a solução apresentada passa pela criação de modelos integrados de compromisso e identificação organizacional. Os fenómenos sociais e económicos verificados tais como a globalização, as operações de fusão e aquisição, maior concorrência e utilização de novas tecnologias, em muito contribuíram para a utilização corrente deste conceito com reflexos imediatos na natureza do trabalho e nas relações laborais. Este ambiente de mudança característico dos anos 90 fez com que a identidade fosse classificada como de “uso instrumental” tendo como objetivo promover uma imagem clara dos “valores, crenças e direções estratégicas das organizações” (Ruão, 2015:91).

As vantagens eram inúmeras a vários níveis: os mais experientes procuravam na identidade organizacional o segredo para se atingir a eficiência e eficácia organizacional, bem como o máximo desempenho; para determinados consultores o principal foco estava na divulgação da imagem da organização através da criação de logotipos e símbolos; para os estudiosos este era um tema recente com muita área para ser explorada. Nomeadamente, no contexto organizacional, a identidade revela um grande contributo para a satisfação dos colaboradores na medida em que promove a coesão interna e o envolvimento dos mesmos. Deste modo, a identificação organizacional abrange tanto o nível individual como o coletivo na medida em que, segundo Ruão (2015:91) o termo “designa a autorrepresentação que empresas e instituições desenvolvem sobre si próprias, num contexto de vivência coletiva”.

No entanto, as dificuldades dos estudiosos sobre o verdadeiro significado deste conceito começam cedo com a origem da própria palavra. Segundo Ruão (2008:65) para uns provem do latim “*idem*”, (Bernstein, 1989), para outros está associada à palavra “*identidem*”, que significa “repetidamente”. As áreas das ciências sociais e humanas, tais como a Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política, dedicaram-se ao estudo prévio deste conceito, no entanto é a partir da segunda metade do século XX que este tema ganha relevância no contexto da Gestão, Marketing e Comunicação das Organizações, tornando-se um conceito central no estudo da relação existente entre os indivíduos e as organizações em que trabalham (Edwards, 2005:207). Com estes desenvolvimentos, cada área assumiu a sua própria definição e adaptação tornando o conceito multidisciplinar. É o caso da área da Comunicação Organizacional que, segundo Hatch & Shultz (1997:357), deu uso à denominação de identidade organizacional distinguindo-a da identidade corporativa utilizada por autores de várias áreas, como por exemplo do Marketing (Baker & Balmer, 1997:368). Foi particularmente na área do *design* gráfico que a identificação começou a explorar novos caminhos, sendo que graças à visibilidade obtida rapidamente expandiu-se para o ambiente académico europeu com Larçon e Reitter (1979) e Kapfere (1991), segundo Ruão (2008:64). Já numa perspetiva de identidade organizacional, as primeiras conceptualizações, surgem no final da década de 50 e início da década de 60.

Tudo começa com a definição apresentada por Kelman (1958:52), segundo o qual a identidade é um processo que surge da influencia que a organização exerce sobre a vontade do individuo, estabelecendo-se uma relação de autodefinição satisfatória.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Brown (1969:347) apresenta a identificação como resultado de uma relação na qual é essencial atingir determinados objetivos ou metas tendentes à satisfação. O trabalho acadêmico que reuniu maior projeção surge com Albert & Whetten (1985:219) através do artigo “*Organizational Identity*”. Neste artigo é analisado o conceito de identidade, sendo que posteriormente surgem outros estudos que fazem a sua análise do conceito enquanto meio de diagnóstico ou elemento estratégico para a comunicação, tudo culmina com a antropomorfização do conceito. Ou seja, o facto de a organização ser vista como tendo um “eu” pessoal, dotada de emoções e características por parte daqueles que a constituem tornou-a viva. Segundo Pratt & Fafaeli (1997:874) esta interpretação gerou duas abordagens, uma delas mais centrada no estudo da identidade da organização, ou seja no processo denominado de auto-categorização, e outra focada no estudo da identidade dos indivíduos como fenómeno coletivo. Com a Teoria de Auto-Categorização, Asforth et al (2008:327), definem a identidade coletiva como resultado de uma realidade psicológica fruto de um processo dinâmico entre indivíduos e organizações na qual existe uma partilha simbólica de informações sobre as características organizacionais (ambiente de trabalho, produtos/serviços, grupos existentes, normas e regulamentos internos). Significa isto que tanto os indivíduos como as organizações precisam de criar e de se integrar em categorizações (por género, religião, idade, etc.), que quanto mais fortes forem, mais fácil será a interiorização das crenças e valores do grupo e conseqüentemente mais definidos serão os traços de carácter das organizações. Por esta razão percebemos o porquê da necessidade e importância de procurar uma identificação social para encontrar o sentido de integração na organização. Entretanto, no final da década de 70 a Teoria da Identidade Social estudada e aprofundada por Tajfel e Turner (1979:34) exerce uma grande influência e contributo no estudo desta dicotomia pessoal/social.

A identidade pessoal, desenvolve-se, por um lado, num contexto coletivo e está relacionada com características inerentes ao indivíduo tais como interesse, personalidade e atributos físicos. Por outro lado, porque o ser humano é um ser social por natureza, também é possível falar de uma identidade social, no qual o indivíduo tende a adotar as características dos grupos a que pertence, desenvolvendo rapidamente uma ligação emocional de pertença e identificação. Para além disso, Tajfel e Turner (1979:42) enumeraram as três componentes que fazem parte da identificação social: em primeiro lugar está a componente cognitiva referente ao conhecimento que o indivíduo tem de ter para estar no grupo; em segundo estabelece-se uma ligação emocional que corresponde à

componente afetiva e por último a avaliação através do qual o indivíduo atribui valor ao grupo. Segundo Ashforth & Mael (1989:21) esta ligação grupal advém da categorização dos indivíduos como membros do grupo, da diferenciação e prestígio que o grupo assume face aos restantes, do próprio conhecimento da existência de outros grupos, bem como dos fatores que contribuíram para a sua formação.

Do ponto de vista organizacional, Ashforth e Mael (1989:23) vão aprofundar o porquê das organizações investirem na gestão simbólica das representações. A razão é simples: a melhor forma de fornecer uma imagem dos elementos intangíveis existentes é através da utilização de símbolos, tais como mitos, rituais, heróis. Símbolos estes que tornam a organização única e criam uma certa “identidade de prestígio” uma vez que vai permitir ser um fator de atração e retenção de talentos, despoletando a curiosidade do exterior face ao modo de funcionamento da organização. Esta relação que se estabelece permite fazer comparações e avaliações do exterior com o interior bem como fazer o raciocínio: o estado atual versus o estado desejado; estado dos outros versus o estado pretendido. Este exercício permite que quer a organização quer o indivíduo saibam qual é o lugar onde querem estar. Denominado de fenómeno de autorreflexão, é uma das características da identidade, sendo definido como um processo dinâmico no qual se estabelecem relações mútuas entre o que se passa no interior e exterior da organização. Segundo Ruão (2015:98) “Não podemos separar o “eu” das perceções que os outros têm de nós, da mesma forma que as nossas perceções dos outros influenciam quem nós somos”. A definição de Albert e Whetten (1985) apresentada por Ashforth e Mael (1989:27) traduz bem a existência da característica da autorreflexão no conceito de identidade organizacional visto como “as características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspectiva dos seus membros.”.

Nos anos 90, Rousseau (1998:219) avança com mais uma definição para a identificação, vendo-a como a pertença do indivíduo à organização através de “um estado cognitivo da pessoa (*self*)”. Sob um ponto de vista diferente estão as definições de Ashforth et al (2008:327), na qual o indivíduo surge apenas como sendo parte da organização chegando mesmo em situações extremas a agir para o bem da organização pelo respeito e admiração que tem em fazer parte do todo.

Na última década, a identidade organizacional atingiu uma forte presença no mundo organizacional, sendo que enquanto aliada da gestão e comunicação estratégica das organizações, bem como da gestão da própria marca, a identidade mereceu o seu reconhecimento quando o Grupo Internacional

da Identidade Corporativa (GIIP) assinou uma “declaração de princípios sobre o sentido e a relevância do conceito de identidade nas organizações” (Ruão, 2015:92).

Considerado um subtipo de identificação social, a identificação organizacional é definida pela crença dos seus membros nos valores e características da organização. De acordo com a teorização do primeiro capítulo, o crescente interesse de gestores e profissionais em dar ênfase aos símbolos, heróis e rituais das organizações tem como objetivo personificar e dar simbolismo à organização. Tal como não há pessoas iguais, através deste carácter simbólico pretende-se que também não haja organizações iguais. Isto porque num mundo cada vez mais competitivo, o que dá significado e diferenciação às organizações é a identificação social.

Segundo Brandão (2014:362) “as organizações devem hoje ser interpretadas como redes vivas que produzem efetivos contextos de significados de um corpo comum de conhecimentos e de regras de conduta que sejam capazes de gerar uma específica e única identidade e cultura organizacional.”. Deste modo, assistimos à união de três conceitos poderosos que alimentam as organizações: identidade, cultura e imagem.

Para Van Dick et al (2006:284), não só a identificação mas também o compromisso assumem grande importância quer para as pessoas, como para a organização como um todo. Esta contextualização faz-nos perceber que a organização funciona como um todo fruto das relações internas e externas, onde nada pode ser separado e tudo está relacionado. Só assim é que é possível chegarmos à dimensão holística das organizações no qual o todo não se limita a ser a soma das partes, mas sim a criar sinergia e diferenciação e a ser “mais do que a soma das partes”.

Capítulo II: A importância da comunicação interna na convivência geracional

1. Teoria Geracional

“Não é a magia que faz com que tudo funcione, é a forma como funcionamos que o torna mágico!” (Cockerell, 2008: 11) esta é a grande premissa que leva Lee Cockerell a desvendar os seus segredos para a melhor forma de uma organização gerir as suas pessoas. A realidade atual implica não só gerir pessoas, com também gerir gerações, sendo que este “casamento” traz várias implicações para a organização. A melhor forma de desvendá-lo é entender o seu contexto histórico até chegarmos à verdadeira riqueza do mundo geracional.

É usual dizer-se que muitas são as receitas, tradições e costumes que passam de geração em geração. Avós, Pais e Filhos assistem a uma mudança drástica e profunda, na qual a novidade passa rapidamente a banalidade. O termo “Geração” comporta em si vários significados, que vão desde o contexto familiar em que queremos saber quem são os nossos ascendentes, até ao simples agrupamento de pessoas que vivem numa determinada época. Da Geração Tradicionalista à Geração Alpha, não é difícil encontrar uma geração com a qual nos identifiquemos e que diz tudo sobre a maneira como socializamos, percebemos o mundo e, acima de tudo, vivenciamos o dia-a-dia. De uma forma simplificada, pode dizer-se que basta ter como referência o ano de nascimento para saber a que geração se pertence. Por outro lado, também é possível dissociar a faixa etária e apenas analisar um determinado conjunto de acontecimentos que, pela sua dimensão, marcam verdadeiramente uma geração, tais como a Segunda Guerra Mundial, Queda do Muro de Berlim, 25 de abril ou, simplesmente, a Era do *Facebook*. Todas estas transformações sociais, tecnológicas e demográficas conduzem à mudança, sendo o mercado de trabalho um bom reflexo desta realidade.

Pela primeira vez na história podemos contabilizar a existência de quatro gerações diferentes no mundo laboral, se não mesmo, em alguns casos, cinco gerações em simultâneo, cada uma delas com características, formas de encarar o trabalho e perspetivas de vida completamente distintas. Diariamente são colocadas questões do tipo: “Como se gerem cinco gerações na mesma organização?”, “Que tipo de comunicação utilizar entre equipas?”, “Como se motivam diferentes perfis?”, “Haverá a necessidade de ajustes em função de acentuadas diferenças de idade?”, “Como gerir eventuais conflitos geracionais?”, que levam gestores e profissionais da área a refletir e explorar as respostas certas para que todos, empresas e pessoas, possam ganhar com esta mudança.

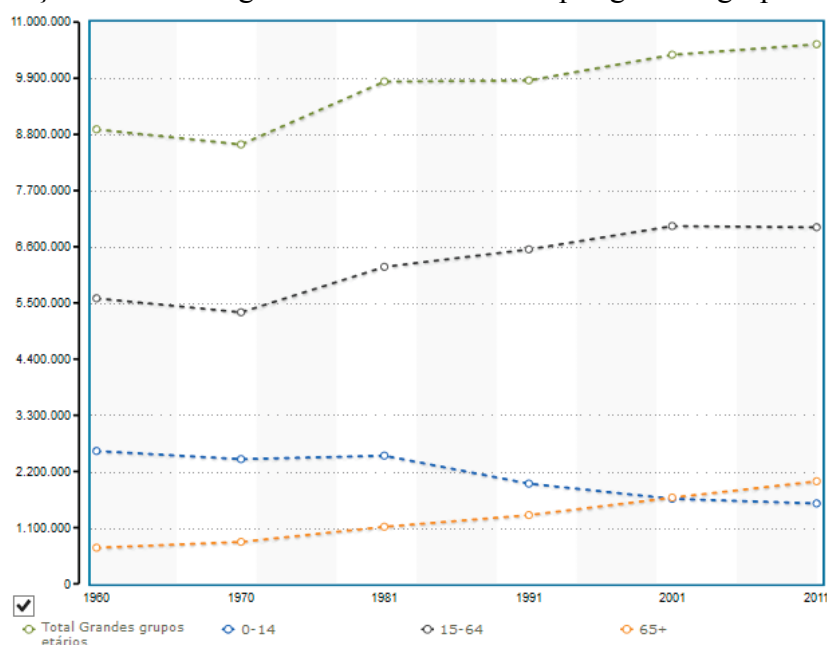
Tal como Florêncio (2016:24), refere no artigo “A riqueza está na diversidade”: “nunca antes as pessoas foram tão diferentes umas das outras, na cultura, no credo, nos objetivos, nas motivações.” Analisando os resultados do último censo em Portugal, que data de 2011, existem para cada 100 crianças, 129 idosos. Isto significa que, em 2011, a população residente era de 10.562.178, sendo que a faixa etária até aos 14 anos representava 14,74% e a faixa etária acima dos 65 anos representava 19,03%. O quadro que se segue apresenta em números reais a constituição dos grandes grupos etários.

Quadro 1 - População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários

Anos	Grandes grupos etários			
	Total	0-14	15-64	65+
1960	8.889.392	2.591.955	5.588.868	708.569
1970	8.611.125	2.451.850	5.326.515	832.760
1981	9.833.014	2.508.673	6.198.883	1.125.458
1991	9.867.147	1.972.403	6.552.000	1.342.744
2001	10.356.117	1.656.602	7.006.022	1.693.493
2011	10.562.178	1.572.329	6.979.785	2.010.064

Fonte: PORDATA (2015), Fontes de Dados: INE (2011)

Gráfico 1 - População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários



Fontes de Dados: INE (2011)

Fonte: PORDATA (2015)

Os indicadores refletem uma reduzida taxa de natalidade, o aumento da esperança média de vida e as várias gerações no ativo, prova disso é a União Europeia ter escolhido para o ano de 2012 o tema “Envelhecimento Ativo e a Solidariedade entre Gerações” como forma de facilitar a criação de uma cultura de envelhecimento ativo, alertar para os desafios existentes e promover uma sociedade para todas as idades. Nesta sequência, Zagalo (2013:14), Presidente da Assembleia Geral Grace, elabora em 2013 o “Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial” para que possa partilhar as melhores práticas de gestão face ao cenário de mudança e diversidade geracional existente. Neste contexto realça que:

“Se temos, por um lado os mais envelhecidos, preparados para passarem o seu conhecimento e assegurarem o aumento da qualidade de vida, temos por outro lado, os mais jovens, de quem se espera uma maior equidade social e um maior equilíbrio da vida familiar por forma a assegurar o direito à proteção social” (Zagalo, 2013:14).

É possível ainda prever como será o nosso futuro à medida que analisamos a esperança média de vida e o seu aumento de 8 anos no período entre 1960 e 2006. Segundo uma comunicação da Comissão Europeia, (2006) intitulada “O futuro demográfico da Europa - Transformar um desafio em oportunidade” a esperança de vida poderá ainda aumentar 5 anos entre 2006 e 2050, fazendo assim aumentar a proporção de pessoas com idades de 80 e 90 anos,

O certo é que para muitos estudiosos o presente não é novidade. Antes de chegarmos a esta realidade já havia quem se dedicasse ao estudo empírico das diferenças geracionais, basta recuarmos ao ano 2000 a.C. para encontrar nos papiros egípcios, bem como nos escritos do autor grego Hesíodo, referenciados por Zanluchi (2015:68), onde há relatos dos mais jovens sobre o abandono por parte das gerações mais velhas. Uma das suas obras de maior projeção, denominada de “Trabalhos e Dias, foi escrita no século XVIII a.C. e já relatava:

"Não vejo esperança para o nosso povo, se ele depender da frívola mediocridade de hoje, pois todos os jovens são indizivelmente frívolos...quando eu era menino, ensinavam-nos a ser discretos e a respeitar os mais velhos, mas os moços de hoje são excessivamente sabidos e não toleram restrições” (Zanluchi, 2015:68).

No entanto, quem desempenhou um papel visionário na origem da teoria geracional foi Mannheim (1893-1947), sociólogo judeu de nacionalidade Húngara. Através do ensaio "O problema sociológico de gerações" (Mannheim, 1952:276) desenvolveu o conceito de gerações que representou para muitos autores a definição mais completa do tema.

Neste contexto a história é um grande fator influenciador na forma como as gerações percebem a realidade, se não vejamos o exemplo do impacto que o desenvolvimento da tecnologia tem no modo como as gerações de hoje vivem o seu dia-a-dia e se distinguem das restantes gerações. Esta realidade faz-nos questionar a forma como categorizamos os indivíduos de acordo com os acontecimentos históricos, idade, educação, contexto cultural ou personalidade. Assim, é possível atribuir certas características culturais à hereditariedade como forma de explicar a transmissão de saberes entre gerações. É o caso de Andrade (2014:235) que afirma que a cultura, enquanto aspeto da vida social, está diretamente relacionada com “a produção do saber, arte folclore, mitologia, costumes, etc., bem como, à sua perpetuação pela transmissão de uma geração à outra”. Hofstede (2003:20) é perentório ao defender que a cultura não provém dos genes mas sim do ambiente social em que cada um vive. Significa isto que a cultura, uma vez adquirida, exerce influência tanto ao nível da natureza humana como na formação da personalidade do indivíduo. Aquilo que todos os seres humanos têm em comum constitui a nossa natureza humana, proveniente dos genes, sendo que a cultura influencia a forma como exprimimos os nossos sentimentos (medo, ansiedade, alegria). Por outro lado, a personalidade representa o que é único em cada ser humano e resulta não só dos genes como também é adquirida pelo meio social, isto é pela cultura e experiências pessoais.

Na visão de Mannheim (1952:292) a geração corresponde a um fenómeno social no qual são partilhados determinados acontecimentos e experiências comuns à época vivida. São desenvolvidas duas abordagens antagónicas que representam diferentes atitudes perante a realidade. É a partir da visão histórico-romântica alemã que Mannheim elabora o conceito de geração, analisando a duração de uma geração de forma qualitativa, ou seja através da ocorrência de determinados acontecimentos que marcam o ritmo da história. Ao invés, a abordagem positivista defendida por Hume, Comte ou Dromel que analisavam a vida biológica do indivíduo como determinante, tendo como base dados quantitativos na análise da existência humana tais como a idade. Para os positivistas “Há vida e morte; uma extensão definida mensurável da vida; a geração segue a geração em intervalos regulares” (Mannheim, 1952:276). Deste modo, a duração da geração varia consoante as etapas do indivíduo, sendo que a maioria dos autores considera 30 anos como o tempo necessário de formação do indivíduo e por conseguinte o tempo de uma geração.

Mannheim (1952: 292-301) afirma que a melhor forma de caracterizar as gerações consiste em ser utópico e imaginar que o mundo é apenas constituído por uma geração, sendo que não existe quem substitua essa mesma geração. Assim sendo, podemos caracterizar esta geração através:

- i) A entrada de novos participantes detentores de cultura, através de duas abordagens: a primeira e mais natural de acordo com o ritmo de vida (que originam a transição de geração em geração) e por outro lado através de uma mudança de país, trabalho ou hábitos de vida que fazem com que o indivíduo tenha de criar novas relações sociais.
- ii) A saída de participantes de acordo com o ritmo natural de vida, sendo que as experiências vividas são incorporadas no presente através de duas formas. Através de modelos conscientes que modelam os comportamentos ou com padrões inconscientes que são passados de geração em geração e são considerados meramente implícitos.
- iii) Qualquer membro da geração só presencia um determinado momento no tempo, o que Mannheim denomina de todos os indivíduos estarem “igualmente localizados” ou seja estão expostos aos mesmos acontecimentos e experiências temporais”.
- iv) Existe continuamente uma transmissão da cultura e conhecimento acumulado, sendo que Mannheim adverte que apesar da entrada de novos indivíduos implicar uma perda de conhecimento acumulado, ao mesmo tempo também faz com que seja possível “esquecer o que não é útil e cobiçar o que ainda não foi conquistado”.
- v) O carácter contínuo na transição de geração em geração que promove a existência de um equilíbrio na sociedade, no qual Mannheim realça a importância que as gerações intermédias têm nesta etapa. “Não é a geração mais velha que conhece a geração mais nova, o primeiro contacto é feito pela geração intermediária”.

Assim sendo, Mannheim (1952:290-291) defende antes de mais que a existência de gerações pressupõe a interação social entre os seres humanos, ou seja existe sempre “uma estrutura social definida (...) e uma história particular que lhe dá continuidade”. Enquanto fenómeno social, a célebre frase de Ortega y Gasset (1967:52) “eu sou eu e a minha circunstância” ajuda-nos a perceber que o indivíduo e por extensão a geração do qual faz parte são resultado das experiências vividas, na qual são partilhados determinados acontecimentos históricos, valores e atitudes. Para além disso está presente a existência de um conhecimento implícito acumulado e transmitido de geração em geração, sem que haja antagonismos entre grupos de gerações. Isto porque para muitos as gerações

são sinónimo da existência de grupos, tal como Liz (2013:22) afirma no debate do tema “Multigerações uma oportunidade de crescimento”, “somos um Portugal feito de muitos plurais (...) e de facto podemos selecionar e catalogar as várias gerações em grupos”. Mannheim (1952:292) baseia sua teoria nesta diferenciação explicando que se por um lado a formação de um grupo baseia-se na consciência de pertencer a uma coletividade específica, ao invés, aquilo que forma uma geração é a partilha de determinados acontecimentos e experiências.

Assim sendo, segundo os autores Eyerman & Turner (1998:93); Laufer e Bengtson (1974:182) basta apenas existir uma mudança histórica, social, política ou económica específica para que se crie uma nova consciência de gerações, com novas habilidades, rearranjos na organização social, um modo característico de pensamento e novas alterações nos estilos de vida. Para muitos autores como Pilcher (1994:481) as gerações podem ser vistas como agentes de mudança social, já que estão associadas não só à evolução da história mas também estão relacionadas com o processo biológico de envelhecimento. É o caso de Rhodes (1993:328) que analisou as gerações como fenómeno sociológico e apresentou um quadro teórico relacionando a influência que as diferenças de idades têm nas atitudes e comportamento no trabalho, concluindo que o fator idade, isto é a limitação aos anos de nascimento, não pode ser analisado individualmente. Outros fatores como os efeitos da idade, derivado ao processo de envelhecimento, bem como a partilha de experiências num determinado tempo e espaço, também devem ser considerados uma vez que propiciam a mudança. A preocupação crescente com a interpretação do que seria “o tempo de vida” fez com que a área da psicologia contribuisse para a edificação da teoria geracional através da formulação dos princípios teóricos do conceito de “desenvolvimento” do ciclo de vida.

A partir da década de 50 do século XX em diante foi explorada a compreensão do desenvolvimento humano, inicialmente apenas associado às mudanças ontogénicas, isto é derivadas da idade. Posteriormente, Baltes (1998:1029) explorou um modelo do desenvolvimento humano no qual consideram não só as influências associadas à idade, mas também influências históricas e acontecimentos esporádicos que não têm qualquer tipo de correlação com a idade ou história. Deste modo, o conceito de “desenvolvimento” é visto como crescimento, e resultado de ganhos e perdas no sentido de maturação e avanço.

Apesar de terem focos diferentes, a teoria geracional e teoria do desenvolvimento humano conseguem complementar-se na medida em que, segundo Lyons & Kuron (2014:140), uma geração está sujeita aos processos de desenvolvimento do ciclo da vida e tem um quadro histórico exclusivo que "molda o desdobramento desse curso da vida".

Também importante na construção da teoria geracional foram os estudos de Joshi et al (2011:392) que pediram a americanos adultos para relatar os acontecimentos relevantes à escala nacional ou mundial dos últimos 50 anos. Uma vez enunciadas as razões das escolhas, descobriram que as memórias mais invocadas remontam aos tempos de adolescência e início da idade adulta e que diferentes grupos de pessoas nascidas num determinado momento da história recordam diferentes eventos ou mudanças. Esta conclusão conduz ao desenvolvimento do conceito de "cortes", que a partir de 1965 é utilizado nos trabalhos de Ryder (1965:845) e define coortes como unidades temporais que resultam da agregação de "indivíduos (dentro de uma população específica) que experimentaram o mesmo evento no mesmo intervalo".

Deste modo, analisando gerações como cortes, a obra de Mannheim (1952:202), alavancada por Rhodes (1983:328), tem inspirado as contribuições mais recentes de autores como Turner (1998:302) e seus colegas que definiram gerações como:

"um grupo de pessoas que passam através do tempo que vêm para partilhar um habitus comum e estilo de vida ... [e] tem uma localização estratégica temporal com um conjunto de recursos, como consequência de um acidente histórico e as práticas de exclusão de encerramento social".

Nesse sentido, as gerações são vistas como grupos sociais inter-relacionados e multidimensionais que se formam dentro do fluxo da história, e a sua natureza só é entendida tendo em conta os efeitos de coorte, os efeitos da idade e efeitos de período. Apesar da complementaridade entre áreas e extensão da pesquisa existente, continuam a faltar elementos que conduzem à integração das diferentes teorias numa só dando origem à Teoria Geracional. Tal como Florêncio (2016: 4) afirma:

"Na verdade, as pessoas não podiam estar mais certas, este é um tema que não termina. Resulta da impossibilidade de encontrar uma palavra que simbolize, na sua plenitude, todos os seus multos e toda a diversidade que encontramos nas nossas organizações".

Caracterização das diferentes Gerações

Não existe uma classificação unânime para caracterizar as diferentes gerações, sendo que de forma generalizada utilizam-se letras (BB, X, Y, Z). A cada nova geração há uma compressão de tempo e espaço, sendo que as opiniões divergem no que diz respeito à duração a que corresponde uma geração. Dada a velocidade da mudança, os períodos geracionais são cada vez menores, assistindo-se a uma substituição rápida dos rótulos que classificam as gerações. Se não vejamos a perspectiva positivista, segundo a qual o tempo necessário de formação do indivíduo correspondia a 30 anos, entretanto os 20 anos passaram a ser suficientes até chegarmos ao presente em que 15 anos é muito para classificar uma geração. Exemplo disso é o facto dos ciclos de inovação serem cada vez mais curtos. Segundo Martins e Soromenho (2014:22) até a rádio alcançar 50 milhões de utilizadores foi necessário esperar 38 anos, para a televisão foram precisos 13 anos e para a internet 4 anos bastaram. No presente estudo de caso desta dissertação, irá seguir-se um intervalo de gerações tendo como ano de referência para cálculo de idades 2017. No entanto, tal como Liz adverte (2013:22), “as classificações são uteis, principalmente a nível de teorização, mas têm limites claros”.

Entre o século XX e XXI é possível distinguir seis gerações na força de trabalho, bem como determinadas ações que ajudam na forma de lidar com cada uma delas.

- i) **Geração dos Tradicionalistas:** Nascidos entre 1935 e 1950, encontram-se em média na casa dos 74 anos. Esta geração também ficou conhecida como a “Geração Silenciosa”, provavelmente pelo marco histórico que presenciou: a Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Os Tradicionalistas procuram a poupança e estabilidade de vida, de modo a poderem proporcionar às gerações vindouras as melhores condições. São vistos como pessoas pacientes, conformistas, respeitosas e individualistas. Atualmente são a geração que tem menos peso no mercado de trabalho, uma vez que já atingiram ou estão prestes a atingir a idade da reforma, que em 2016 é de 66 anos e 4 meses, de acordo com a Portaria nº 99/2017 de 7 de Março. A tendência é de um aumento gradual para a idade da reforma, pelo que as reformas antecipadas ganham cada vez mais visibilidade, tanto por parte dos colaboradores como pelas organizações.

Por este facto a sua presença no mercado de trabalho é reflexo, na maioria dos casos, do conhecimento acumulado e dos anos de experiência o que faz com que ocupem alguns cargos estratégicos onde prestam apoio e inclusive assumem algumas responsabilidades.

É por isso que o trabalho é encarado com grande respeito e valorização devendo sobrepor-se ao dever e ao prazer. Nas relações que estabelecem nunca deixam de respeitar a autoridade e, por isso, adotam sempre uma atitude formal. Quanto à forma como comunicam, preferem a comunicação pessoal, sendo a ausência de notícias, por parte da chefia, entendida como situação desejável. A melhor forma de lidar com pessoas que pertencem a esta geração é promovendo a interação pessoal, devendo a comunicação ser feita cara-a-cara, com perguntas e respostas de maneira a que haja a oportunidade de ouvir a pessoa; os objetivos devem ser claros e divulgados em suporte de papel, para que possam ser guardados e consultados sempre que necessário; o respeito é dos valores mais importantes para esta geração, que vê a liderança como um sistema de hierarquias. As mudanças rápidas e constantes fazem com que uma das principais lacunas desta geração seja o desconhecimento tecnológico, o que requer a oferta de várias formações sobre tecnologia.

- ii) **Baby Boomers:** Naturalmente são vistos como os filhos da Segunda Guerra Mundial, abrangendo a faixa etária que vai dos 51 aos 67 anos, o que corresponde aos anos de 1950 a 1965. A juventude desta geração acompanhou profundas mudanças sociais e culturais, tendo assistido a momentos marcantes como o início da exploração espacial, a primeira afirmação social contracultura, os hippies, bem como o sucesso de nomes como Elvis Presley, Rolling Stones e Beatles. Caracterizam-se por ser pessoas otimistas, defensores da liberdade e orientados para causas que proporcionem o bem-estar comum, inclusive que permitam marcar a diferença para um mundo melhor. Do ponto de vista económico são consumistas uma vez que viveram num período de crescimento económico assinalável. Para muitos, a relação que têm com o trabalho é de uma vida, o que faz com que ainda estejam ativos naquele que foi o único emprego. São por isso uma geração bastante competitiva, devido à importância que dão ao trabalho nas suas vidas. Para Liz (2013: 23) esta geração “para além de todos os aspetos psicossociológicos, apresenta resultados como uma grande vontade de trabalhar ou otimismo”. Podemos mesmo dizer que são apaixonados pelo seu trabalho, chegando a ser considerados aos olhos das outras gerações como workaholics.

Assim sendo, do ponto de vista profissional, estabelecem objetivos claros e são idealistas, o que faz com que, muitas vezes, os mais novos sejam vistos como potencial concorrência. Privilegiam um ambiente de trabalho democrático, humano e casual, através do qual prevalece o sucesso do trabalho em equipa. A lealdade também é um valor essencial, sendo essa a motivação na prossecução de terem uma carreira sólida e com significado até atingirem o reconhecimento profissional. Para esta geração a comunicação deve estabelecer-se por via telefónica, permitindo o diálogo. As ações mais usuais para lidar com esta geração passam por demonstrar reconhecimento e importância pelo trabalho que fazem; gerir a forma de tratamento na base da igualdade; não dar ordens, mas sim ensinar e oferecer sempre a possibilidade de falar. São a próxima geração a atingir a idade da reforma, se é que já não pediram a reforma antecipada, pelo que é necessário garantir que existe uma realização pessoal e profissional na passagem de conhecimento e contributo que transmitem às gerações vindouras.

iii) **Geração X:** situa-se entre 1966 a 1980, abrangendo a faixa etária que vai dos 36 aos 50 anos. A nível de acontecimentos históricos foram marcados pela guerra fria e guerra do Vietname, crise energética de 1979 e conseqüente período de incerteza, assistindo assim à ditadura e entrada da democracia. Grande parte das classificações, que são atribuídas a esta geração está relacionada com o facto de viverem sob a égide dos avanços tecnológicos e terem assistido à sua evolução, o que, naturalmente, faz com que utilizem os meios de comunicação mais modernos e eficazes, no seu dia-a-dia. Exemplo disso é a massificação dos meios de comunicação, da mtv e da tv por cabo.

Neste contexto de crescimento e mudança observam-se reflexos diretos ao nível da personalidade desta geração, que se apresenta como sendo cétricos face à autoridade e cautelosos, o que gera um baixo nível de confiança e de poucas expectativas perante as organizações. O facto de presenciarem grandes mudanças faz com que se adaptem facilmente a novos rumos e coloquem a sua energia a render sendo-lhes reconhecido um ritmo acelerado de aprendizagem. Toda e qualquer oportunidade que surja é valorizada, pelo que procuram a independência e o crescimento. No mercado de trabalho caracterizam-se por serem empreendedores e estarem focados no desempenho e na alta performance, ou seja o sucesso profissional.

São intitulados como os verdadeiros “workaholics”, uma vez que lhes é reconhecida uma certa autonomia e independência na forma como atingem os seus objetivos e nas decisões que tomam para lá chegar. A grande motivação passa por alcançarem uma estabilidade financeira. A principal forma de comunicação adotada consiste no uso do telemóvel, permitindo sempre o diálogo e esclarecimento de eventuais dúvidas. Por ser uma geração que estabelece um verdadeiro compromisso com os objetivos da organização, sente-se muitas vezes ameaçada pela entrada da geração Y. Uma das principais razões associadas a esta preocupação está no domínio das novas tecnologias, com a qual aprenderam a lidar, mas reconhecem que as gerações presentes têm essa vantagem competitiva. É uma geração dedicada que valoriza um local de trabalho agradável. Para além disso, deve existir a preocupação por usar objetivos escritos e garantir o envolvimento de todos os membros na equipa. Do ponto de vista pessoal privilegia-se a existência de um equilíbrio entre a carreira profissional e a vida pessoal, sendo que foi uma geração que assistiu à banalização dos divórcios. Este facto faz com que as organizações optem por lhes atribuir retribuições nas quais é tido em conta a existência de um horário flexível bem como oportunidades para progressão de carreira.

- iv) **Geração Y:** Também conhecida pela Geração do *Millenium*, nasceram entre 1981-1997, e abrangem a faixa etária que vai dos 21 aos 35 anos. É a primeira geração verdadeiramente globalizada, o que se reflete na forma como encaram o trabalho com elevada autoestima. Cresceram num mundo virtual, dominado pelos equipamentos de última geração, que permitem controlar várias atividades em simultâneo, o que gera, conseqüentemente, uma dependência em relação às tecnologias. Trazem consigo o desejo e ansiedade pela mudança e, como tal, sabem adaptar-se facilmente a novos contextos empresariais e sociais. Entraram no mercado de trabalho com expectativas elevadas que só conseguem ser satisfeitas com a existência de funções diversificadas e desafiantes. Tal como Miguel Santo Amaro (2016:39), Administrador da Uniplaces, afirma “a grande característica da geração Milenar é a transparência, acrescida ao facto de sermos independentes e gostarmos de agir”. São por isso uma geração que valoriza a diversidade e o trabalho em equipa, estando por isso orientados para a partilha de objetivos e trabalharem em ambientes onde se verifica uma grande colaboração e prevalência do coletivo.

Este à vontade acaba por estar presente na relação que estabelecem com as chefias, existindo um trato informal. Já a atingir lugares de topo e cargos de gestão esta geração, apesar de ser caracterizada por um elevado protecionismo, tem como motivação aprender continuamente pelo que frequentemente usam ferramentas como o *mentoring*, como forma de ganharem confiança no seu trabalho e alcançarem o sucesso. Do ponto de vista comunicacional, testemunharam a globalização da internet, dos emails e dos sms (mensagens), pelo que recorrem a estes meios mais informais, em detrimento da conversa cara a cara, para além de desenvolverem uma relação de igualdade com as chefias diretas. O *feedback* é um dos elementos mais valorizados nesta geração, sendo essencial para promover a motivação e alcance dos objetivos estabelecidos. As ações mais comuns, para lidar com este tipo de geração, passa por dar um feedback frequente e instantâneo; usar a tecnologia ao máximo, pois é uma geração que acredita nas redes sociais para colocar os seus projetos em andamento; oferecer projetos com multitarefas, já que lhes é reconhecida a capacidade de fazerem várias coisas ao mesmo tempo, o que não impede a existência de uma forte supervisão e controlo; proporcionar formações específicas uma vez que é uma geração que vive em contínua aprendizagem e aceita a mudança como algo desejável e enriquecedor. A noção de tempo e espaço ganha uma nova dimensão, tal como ainda Amaro (2016:39) afirma “os Milenares aborrecem-se demasiado rápido, por exemplo seis meses de permanência na nossa empresa, equivalem a 18 meses numa empresa “a sério”. Freire (2016:41) sintetiza esta ideia afirmando no artigo “o que os jovens querem” que “para os Milenares o tempo de carreira não se mede em anos, mas sim em meses”, o mesmo acontece para o espaço “o qual se apresenta menos inatingível, pois a mobilidade geográfica é maior e mais bem aceite pelas novas gerações. O espaço tornou-se mais pequeno.” Do ponto de vista histórico assistem à queda da união soviética em 1991, emergência do terrorismo nomeadamente o dia 11 de setembro, crash na bolsa de Wall Street de 1987 e à recessão económica de 1990.

- v) **Geração Z**, nascidos entre 1998-2010, são a geração que mais formação irá receber uma vez que são criados num contexto de famílias mais pequenas, pais mais velhos que as gerações anteriores pelo que começam a escola mais cedo e vão estudar durante mais anos. Definidos habitualmente como os “*digital natives*”, é esperado que sejam tecnologicamente mais avançados e materialistas do que a geração Y. Cresceram numa era de sobre informação, por testemunharem fortes transformações sociais, tecnológicas e ambientais o

que faz com que sejam cidadãos mais informados e protetores do planeta. Para esta geração a conexão global é não só uma realidade como algo normal, pelo que o trabalho pressupõe sempre o uso de tecnologia e toda e qualquer tipo de interação social adquire sempre um significado tecnológico. A rapidez da mudança faz com que os equipamentos, processos e a novidade se torne rapidamente obsoleta. Há mesmo quem acredite na existência de uma inteligência artificial, dado o grau de dependência face às tecnologias (Kubrick, 2009). Do ponto de vista cultural são multiétnicos e conhecidos pela geração “selfie”. A nível histórico, só conhecem o mundo no pós 11 de setembro e vivem num ambiente de crise financeira global com a explosão da crise do subprime em 2007. A visão global que têm do mundo reflecte-se no modo como encaram as organizações. Apesar de estarem prestes a entrar num mercado de trabalho caracterizado por uma grande indefinição e incerteza, são uma geração onde o termo “multi” diz tudo. O facto de lidarem e terem o conhecimento de como gerir várias tarefas ao mesmo tempo faz como que por um lado se diferenciem no mercado pela sua polivalência, mas por outro requer uma grande orientação por parte da estrutura organizacional e hierarquia. A melhor forma de dar uso às características desta geração é disponibilizar condições de trabalho com meios tecnológicos bem como dar oportunidades para que evidenciem os seus conhecimentos às restantes gerações.

- vi) **Geração Alpha**, as letras do alfabeto são poucas para acompanhar o ritmo de mudança, pelo que inicia-se com esta geração uma nova classificação com a primeira letra do alfabeto grego, que corresponde à nossa letra “A”. Inicia-se uma nova geração, a primeira nascida em pleno século XXI, que vive com a omnipresença da internet. Razão pela qual assiste-se à mudança nos comportamentos das crianças, utilizadores intensivos de todo o tipo de equipamentos tecnológicos, numa fase cada vez mais precoce. Ana Delicado, refere no artigo “Geração Z” de Martins (2014:27) que não considera esta situação alarmante considerando “...uma evolução que já vinha acontecendo com outros media. O pânico geral que se gera é semelhante ao que aconteceu no momento em que surgia a televisão”. Por esta razão, a investigadora realça nesta geração não só a intensificação das relações sociais como também a maior independência face à presença física. Também Elisabete Ferreira, no mesmo artigo de Martins (2014:27), acredita que falamos da “geração do eu, das selfies, os intermediários não são necessários, eles querem controlar os processos de tudo”.

Quadro 2 - Gerações na força do trabalho

	Tradicionalistas (1935-1949)	Baby Boomers (1950 – 1965)	Geração X (1966- 1980)	Geração Y (1981 – 1997)	Geração Z (1998-2010)
Evento Histórico	2ª Guerra Mundial	Vietnam Bandas Rock	Homem na Lua Queda muro Berlim	Tirroteio na escola, Terrorismo	Aquecimento Global
Tecnologia	Gravador LP	Cassete	CD	MP3	Tablets
Comunicação	Cara-a-cara	Telefone	Telemóvel	E-mail & SMS	Redes sociais
Tempo de trabalho	Pontual	Visibilidade	O que é que interessa? O trabalho fica feito	São 5 da tarde. Eu tenho vida própria!	Horários flexíveis
Sobre feedback	Sem notícias, ótimas notícias	Uma vez por ano	Desculpe incomodar, qual a minha prestação?	Deve ser imediato	Imediato através das redes sociais
Prémio	Respeito	Título/Reconhecimento	Trabalho flexível & ambiente de trabalho positivo	O trabalho tem esse significado	Monetário
Mudança	Questionam	Resistem	Aceitam	Desejam	Natural
Tecnologia	Não existe	Ignorante	Confortável	Mestre	Inerente
Liderança	Hierarquia	Consensual	Competência	Colaborativo	Informal

Fonte: EAME Starwood RoundTables (2010)

2. Convivência Geracional

A coexistência de diferentes gerações no local de trabalho é uma realidade que inúmeros profissionais e gestores vivenciam nos dias de hoje. Tal como Cockerell (2008:223-229) afirma “o futuro está a chegar rapidamente” pelo que é preciso considerar que as novas gerações caracterizam-se por “terem mais formação, serem mais viajadas e estarem muito mais ligadas a redes de informação globais”. A interação entre gerações é um dos temas emergentes no âmbito organizacional pelo que merece especial destaque nesta dissertação.

Pela dimensão atingida, autores como Arsenault (2004:126) já consideram a convivência geracional “uma questão legítima da diversidade corporativa”, chegando mesmo a compará-la a categorias como a cultura e o gênero.

O estudo da teoria geracional tem como principal objetivo perceber em que medida as diferentes gerações se comportam nas variáveis relacionadas com o trabalho, isto é quais são os reflexos dos seus valores e atitudes no comportamento organizacional. Segundo Vieira da Cunha (2013: 32):

“um bom ponto de partida para pensarmos esta questão das gerações é pensá-lo como um problema de gestão de culturas diferentes. Olhar para as diferenças entre gerações deste ponto de vista é útil porque já existem boas ferramentas para gerir diferenças culturais profundas”.

Deste modo, a gestão integrada de todas as variáveis geracionais pode ser a grande vantagem competitiva das organizações. Se não vejamos o exemplo de Cockerell (2008:24) que afirma a que “a Disney é como qualquer outra empresa, incluindo a sua, independentemente de qual ela seja: tem de gerar lucros, tem de lidar com problemas de gestão sérios, enfrenta uma concorrência intensa e a sua maior vantagem competitiva é a sua própria reputação”. A melhor forma de gerir esta reputação é através da satisfação e bem-estar dos colaboradores, o que pressupõe o respeito pelas diferenças geracionais. Segundo Liz (2013: 29) “cada vez mais é no casamento entre as várias gerações que pode resultar o sucesso das organizações. Porque é que um jovem de 25 anos que chega cheio de energia da universidade não partilha os seus conhecimentos com uma pessoa de 65 anos que não tem necessariamente o mesmo rigor científico mas tem o conhecimento da maturidade, da experiência, do terreno?”. Costa (2013: 25), Presidente da Randstad Portugal e Brasil, corrobora com esta ideia partilhando a afirmação de que “o sucesso da nossa gestão de pessoas está nisto: na transmissão de conhecimento.”. Partindo deste pressuposto cabe aos gestores e profissionais da área perceber qual é a melhor forma de gerir um ambiente de trabalho que é diversificado do ponto de vista geracional.

O facto de todos os colaboradores pertencerem a uma geração ajuda a criar uma certa semelhança, já que segundo Hofstede (2003:20) “grande parte das diferenças de comportamento e valores entre gerações são consequências normais da idade e repetem-se em gerações sucessivas.”. No entanto, apesar de poderem ser sobrestimadas, as diferenças entre gerações ao nível de valores e atitudes são evidentes na grande maioria das pessoas, e traduzem-se em diferentes formas de manifestação da cultura geracional.

Valores

Muito já foi dito sobre o peso que os valores têm na cultura, sendo que Gonçalves (2004:245) realça a sua importância explicando que “a força de uma cultura organizacional depende da partilha e da intensidade dos valores centrais da organização”. Proveniente do latim “*valōre*” o seu significado está associado a diferentes contextos e áreas tais como a filosofia, direito, costumes, moral sendo que de forma generalizada podemos dizer que os valores estão associados “à tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro” (Hofstede, 2003:22). Estado este que pode tender para o lado positivo ou negativo e nos permite fazer juízos de valor opostos, como por exemplo mau versus bom, correto versus errado, bonito versus feio. Este mundo dos valores não é restrito aos indivíduos já que também as organizações são dotadas de valores que devem ser claramente definidos e identificados para que possam ser não só partilhados por todos os membros que a constituem mas também alinhados com as várias dimensões da organização. Segundo Teixeira (2005:200):

“a cultura numa organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. Corresponde à personalidade no indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e ações”.

Significa isto que existem várias formas através das quais é possível distinguir as culturas umas das outras, ou seja podemos enumerar quatro níveis de manifestação de uma cultura: os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. Pelo facto de corresponderem à camada mais profunda da cultura, os valores são também os mais difíceis de mudar uma vez que a grande parte dos valores que temos são inconscientes. Por esta razão, os valores são construídos ao longo dos anos e conseqüentemente difíceis de mudar. Hofstede (2003:24) explica-nos o porquê desta dificuldade já que, segundo o estudo de diversos psicólogos, grande parte das crianças tem o seu sistema de valores criado até aos 10 anos de idade, sendo que após esta idade qualquer mudança implica existir uma forte resistência.

Por esse motivo a maneira mais usual de expressarmos os nossos valores é através dos modos de agir perante diferentes contextos. Para Rokeach (1973) segundo Williams (2013:399) os valores são indicadores bastante úteis relativamente às decisões e ações dos indivíduos e exercem uma influência notória na organização, sendo que Deal e Kennedy (1982) passam a identificá-los: por um lado permitem saber quais são os tipos de comportamento aceites e desejados na organização,

de seguida dão ênfase aos aspetos necessários para progredir na carreira dentro da organização e, por outro, orientam os seus elementos para a melhor forma de comunicar não só dentro da organização como também para o exterior. Para muitos autores a presença dos valores é assim essencial para o funcionamento da organização sendo que Andrade (2014:242) define os valores como “o coração da própria cultura”, e do ponto de vista estratégico como “o ADN” da organização.

A importância dos valores é transversal aos diferentes níveis de cultura, nomeadamente no nível geracional, sendo que segundo Hofstede (2003:32) cada geração tem o seu domínio de valores, ou seja as suas “atitudes fundamentais face à vida e aos outros”. Uma das variantes em que as diferenças geracionais se destacam é nos valores de trabalho, sendo que estes caracterizam-se por se referirem aos resultados que os indivíduos pretendem atingir num contexto profissional, pelo que são moldáveis de acordo com as preferências de cada um. Deste modo, segundo Dose (1997:219), os valores de trabalho têm grandes reflexos ao nível das atitudes e comportamentos, tomada de decisão e resolução de problemas. Segundo Twenge et al. (2010:1120), os valores têm grande influência no meio organizacional permitindo moldar determinados ideais e consequentemente comportamentos. Para além disso, os gestores e profissionais das organizações identificam o bem-estar dos colaboradores como essencial ao sucesso organizacional, que por sua vez pressupõe a existência de valores alinhados com os comportamentos dos colaboradores.

Com o passar dos anos, assistiu-se a uma mudança profunda de valores com reflexos imediatos na força de trabalho, sendo que um dos valores mais importantes é a lealdade, sendo visível as diferentes perspetivas que cada geração assume. Os trabalhadores com mais de 50 anos são leais aos seus patrões, os que estão na casa dos 40 são leais a si próprios e os mais jovens tendem a ser mais pragmáticos e a evidenciar lealdade para com os seus planos de carreira, sendo por isso visível uma maior mobilidade na força de trabalho. Apesar das diferentes gerações se regerem por um sistema de valores diferenciado é necessário saber fazer a distinção entre valores extrínsecos e intrínsecos. Os valores intrínsecos são processuais na medida em que traduzem-se em recompensas intangíveis nas quais os indivíduos sentem-se devidamente integrados e orientados para o trabalho, por exemplo através do feedback ou identificação organizacional. Por outro lado, os valores extrínsecos são constituídos por recompensas tangíveis e focam-se no resultado final, ou seja eliminar a insatisfação do colaborador através de recompensas financeiras, benefícios e promoções.

É possível também identificar outros valores de trabalho que não estão incluídos nesta última classificação, tais como a autonomia, segurança no trabalho, estabilidade e relação trabalho/lazer. Sobre este último tem-se registado uma evolução inversa, já que se por um lado a importância do trabalho tem decrescido com o evoluir das gerações, o lazer tem registado um crescimento. Acontece que à medida que os indivíduos vão crescendo passam por diferentes estados de desenvolvimento em que estabelecem graus de identificação com os valores de trabalho. No início da idade adulta os indivíduos começam por escolher as áreas de estudo, até tomarem a decisão e progredirem na carreira. Low et al. (2005:715) revelam que os valores de trabalho mantêm-se relativamente estáveis à medida que o indivíduo evolui para a fase adulta, no entanto é preciso advertir para a necessidade de se adaptar as técnicas de recrutamento e seleção às diferentes gerações.

Do ponto de vista dos valores intrínsecos existe uma crença generalizada de que as gerações mais jovens, principalmente a Geração Y procuram experiências profissionais com as quais se identifiquem (Lancaster & Stillman, 2002) na qual o feedback é o meio de comunicação mais poderoso. Existem algumas dúvidas relativamente ao facto da Geração Z manter este pensamento por serem uma geração que recebeu mais formação e por isso ambicionar o retorno dessa formação através de recompensas extrínsecas, isto é financeiras ou promoções. No entanto, se considerarmos que a Geração Tradicionalista já tem pouca representatividade no mercado de trabalho, devemos então comparar os valores que as restantes gerações assumem. A Geração dos Baby Boomer estabelece um forte compromisso com a organização porque acreditam que depois do trabalho árduo a organização compensa com o reconhecimento devido. Esta crença originou o chamado “trabalho para a vida”, isto é relações laborais duradouras. Ao invés, é possível verificar que a Geração X atribui menos importância à lealdade com a organização, e por sua vez valorizam mais o trabalho independente e autónomo, sendo reflexo disso a importância que dão a toda e qualquer oportunidade que possa surgir (O’Bannon, 2001: 100). Por isso são a geração que já consideram importante existir um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Para corroborar estas ideias, está o estudo de Benson e Brown (2011:1844), no qual se considerarmos outros valores intrínsecos, tais como a honestidade, determinação e ambição é possível verificar que, segundo Arsenault (2004:130), os Baby Boomers atribuem maior importância à honestidade, ao invés a Geração X que são mais focados na determinação e ambição. Tendo como referência a Geração Baby Boomer, é possível verificar segundo Twenge et al. (2010:1123) um decréscimo nos valores intrínsecos face à Geração Y.

Isto porque as gerações mais jovens (Geração Y e Z) valorizam o trabalho e as organizações têm isso em consideração. Prova disso são as técnicas de recrutamento e seleção nas quais são utilizadas dinâmicas de grupo e a formação não é apenas um requisito como nas gerações anteriores, mas sim uma ferramenta à qual é dada continuidade à medida que os colaboradores estão na organização para que haja uma progressão de carreira.

No que concerne aos valores extrínsecos as diferenças entre gerações são mais notórias sendo que é possível identificar duas gerações que deram mais importância a este tipo de valores. A Geração dos Baby Boomers por serem profissionais urbanos revelaram ter um grande foco na carreira e no materialismo. Entretanto, a Geração X, intitulada de “workaholics”, é aquela que mais valoriza este tipo de valores, possivelmente pelo facto de terem presenciado momentos históricos de grande incerteza e crise.

Atitudes

Para Cockerell (2008:205) “O profissionalismo não é definido pelo cargo. O verdadeiro profissionalismo está sobretudo relacionado com atitude e carácter e com a imagem que projeta para o exterior”. Muitas são as definições encontradas para o conceito de “atitude” já que este assume grande relevância nos estudos sociológicos e psicológicos. Para Allport (1924:270), psicólogo americano uma atitude pode ser definida como um “estado mental de prontidão, organizado através da experiência, que exerce uma influência diretiva ou dinâmica sobre a resposta do indivíduo a todos os objetos e situações com as quais está relacionado”. Seguindo o mesmo raciocínio Morgan (1934: 47) explica-nos que “as atitudes são literalmente posturas mentais, guias de conduta às quais cada nova experiência é encaminhada antes que uma resposta seja feita.”. Para a maioria dos psicólogos as atitudes têm uma origem familiar, no entanto também é possível atribuir-lhes uma origem na cultura e nas próprias experiências pessoais. Bogardus (1931: 62) acrescenta que as atitudes podem ser classificadas uma vez que transmitem “uma tendência a agir em direção ou contra algo no ambiente que se torna, portanto, um valor positivo ou negativo”.

O estudo das diferenças geracionais implica naturalmente o estudo de uma grande variedade de atitudes, sendo que no contexto profissional destacam-se dois tipos de atitudes que influenciam bastante os comportamentos: a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional (Benson & Brown, 2011:1844).

Sobre as diferenças existentes entre gerações Mannheim (1952:276) revela que “as atitudes e valores das pessoas são o resultado de eventos económicos, políticos e sociais significativos que experimentaram durante seus anos de formação da infância”.

A satisfação no trabalho

“Sabemos que colaboradores mais felizes são também mais produtivos” (Pita de Abreu 2013:25). No âmbito do comportamento organizacional a satisfação no trabalho surge frequentemente associada à relação implícita que se estabelece com o desempenho dos colaboradores. Apesar de não existir um número de estudos suficientes que comprovem esta relação o facto é que o otimismo inerente a esta variável contribui para que os gestores e profissionais invistam nos mais variados métodos para que se atinja uma satisfação generalizada. Definida por Locke (1975:458) como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”, a satisfação no contexto laboral baseia-se em respostas afetivas e cognitivas face ao trabalho desempenhado e como consequência deste (Leal et al, 1999:20). Brief (1998:86) integra na sua definição tanto os elementos afetivos como os cognitivos dizendo que a satisfação no trabalho consiste num “estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”. Esta classificação de acordo com o grau de satisfação remete-nos para os valores positivos ou negativos que a satisfação pode assumir, sendo que esta implica segundo Cunha et al (2003:127) “um estado estacionário de relaxamento resultante da perceção de cumprimento das necessidades”, e a insatisfação como “um sentimento de tensão como resultado do incumprimento de uma necessidade”, sendo que consequentemente verificam-se comportamentos tendentes ao absentismo, falta de motivação e envolvimento na organização.

O que está na causa da satisfação é a resposta dos indivíduos a determinadas situações, sendo que o que as qualifica como positivas ou negativas é o grau com que estas cumprem as expectativas criadas. Acontece que a maioria das causas associadas à satisfação dos colaboradores permitem-nos ao mesmo tempo diferenciar as gerações existentes, sendo que podemos distingui-las em pessoais e organizacionais. Deste modo, falar de causas pessoais que estão na origem da satisfação é falar das características relativas à disposição dos indivíduos, ou seja que estão diretamente relacionadas com o controlo que o individuo tem sobre o trabalho em questão, o tipo de emoções e inclusive o

crescimento psicológico (Cunha et al, 2003:129). Neste campo pessoal também é possível integrar as variáveis demográficas, que assumem especial destaque neste estudo, tais como a idade e o sexo. No que diz respeito à idade, segundo Luthans (1989), são os mais jovens demonstram mais facilmente a sua insatisfação face a determinadas situações do mundo laboral. Esta ideia pode ser corroborada e justificada se atendermos às características das diferentes gerações, e integrarmos as motivações geracionais nas políticas de Recursos Humanos. Falamos da Geração X e principalmente a Y, têm o desejo de serem promovidos em pouco tempo. Tal como Freire (2016:146) afirma “muitos desses jovens sentem-se frustrados e perdidos em relação às suas carreiras, muitas vezes, descontentes com as ofertas tradicionais de um crescimento estável e previsível. (...) querem crescimento e diversidade na carreira”. Este crescimento acelerado é uma realidade da Geração Y que rapidamente entra no mercado de trabalho e sente descontentamento uma vez que as expectativas profissionais não estão em sintonia com a realidade laboral. Gerações como os Baby Boomers não conseguem perceber esta ansiedade e desejo de mudança constante, uma vez que sempre associaram o aumento de satisfação ao aumento de idade, já que só desta forma é que iam atingindo níveis hierárquicos superiores. Por isso se diz na gíria tradicional que “a antiguidade é um posto”. Do ponto de vista organizacional, segundo Cunha et al. (2003:134) as principais causas associadas à satisfação no trabalho são “o salário, o trabalho em si mesmo, as perspectivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas de trabalho.”.

O compromisso organizacional

O compromisso organizacional assume grande importância nas atitudes de trabalho, ao promover a retenção de talentos e potenciar as dinâmicas organizacionais. É possível encontrar algumas diferenças entre gerações, nomeadamente no que diz respeito às Gerações Baby Boomers e Geração X é possível verificar que, segundo Benson & Brown (2011:1855) a Geração X dá grande importância ao trabalho de forma independente bem como às oportunidades existentes, mas em comparação com os Baby Boomers, a Geração X atribui menos valor à organização e consequentemente tem menor compromisso com a mesma. As justificações encontradas por estes autores centram-se na contextualização histórica e no facto da Geração dos Baby Boomers acreditar no “emprego de uma vida” pelo que desenvolvem grande lealdade e respeito pela organização. Por outro lado, a Geração X caracteriza-se por ser muito mais individualista o que ultrapassa qualquer estabilidade laboral.

No que diz respeito à Geração Y esta tem sido frequentemente associada como sendo a geração menos comprometida com a organização. O facto de serem a primeira geração verdadeiramente globalizada tem impactos nas atitudes no trabalho, nomeadamente caracterizado pela elevada autoestima e conseqüentemente menor compromisso. Por esta razão, as organizações procuram valorizar todas as contribuições dos colaboradores, para que possam sentir-se ouvidos e proporcionarem um ambiente de trabalho onde predomina o bem-estar e conseqüentemente um compromisso positivo. Para além disso, a comunicação interna e o reconhecimento vão também contribuir para um clima organizacional marcado pelo bem-estar.

Conflito & Identidade Geracional

Transversal a todos os tempos, espécies e culturas (De Dreu & Gelfand, 2008:3), o conflito é “um fenómeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações” (Dimas e Lourenço, 2011:203). Serrano (1993:12) vai mais longe e afirma que o conflito faz parte da evolução da organização, explicando que “o progresso é impossível sem a mudança e por detrás de toda a mudança sempre há um conflito, mais ou menos explícito, mais ou menos percebido como tal, mas irremediavelmente, conflito”. As organizações são sistemas complexos pelo que a presença de conflitos é sempre algo inerente.

Constituídas por diferentes elementos, as organizações são palco de inúmeras interações onde naturalmente surgem ações que podem ser fontes de potencial conflito, tais como: diferentes pontos de vista, discordância em determinadas decisões, interpretações diferentes, valores e crenças distintas. A gestão destes conflitos tem incitado inúmeros estudiosos a perceber a melhor forma de contornar ou até mesmo minimizar a sua existência para que as organizações sejam espaços em que se promova o bem-estar geral dos colaboradores.

Para Rodrigues (2012:30), especialista em negociação comercial e gestão de conflitos “o conflito pode ser visto como “qualquer situação em que objetivos incompatíveis ou divergentes, atitudes, emoções, ou comportamentos conduzem a desacordo ou oposição entre duas ou mais partes”, podendo este ser classificado em funcional ou disfuncional consoante o desacordo seja saudável ou não. Esta classificação provem da perspectiva clássica, segundo o qual Fayol (1917), Taylor (1911) e Weber (1994) atribuíam ao conflito conseqüências negativas.

Só no final dos anos 40 é que surge uma nova perspectiva com Mayo (1933, 1945, 1947) e a Teoria das Relações Humanas, segundo a qual o conflito é visto como algo natural e inerente às relações que os indivíduos estabelecem entre si. Mais recentemente as contribuições de De Dreu (1997:20) e Putnam (1997:286) vieram colocar a tónica no conflito como um meio de desenvolver ideias e debatê-las para encontrar as melhores soluções.

No contexto organizacional, a principal causa associada ao conflito é o interesse pessoal dos seus colaboradores, que se manifesta através da competição, ameaça ou disputa pela prossecução de um objetivo, filosofia ou método. É comum associar o conceito de competitividade ao de conflito uma vez que expressam sempre alguma oposição, no entanto é preciso saber diferenciá-los uma vez que na competitividade existe só um vencedor, enquanto no conflito pode existir uma relação “*win-win*”. É esta relação de “ganhar em conjunto” que deve orientar os profissionais e colaboradores a gerir a convivência geracional como algo positivo. Isto porque segundo De Dreu (1997:9) “A maior parte das pessoas antipatiza com o conflito devido às suas consequências negativas. (...) Todavia, a supressão e o evitamento são, por vezes, um erro, nem sempre beneficiando os melhores interesses dos indivíduos e grupos em causa”.

Perante um mercado de trabalho que está em constante mudança, afigura-se um confronto de gerações que põe à prova cinco maneiras diferentes de ver o mundo, em particular o mundo do trabalho. O conflito geracional é uma realidade “na medida em que cada geração se rege por modelos mentais diferentes e tem motivações e necessidades distintas, acabando por criar um potencial de conflito” (Glória, 2013:21). Deste modo, cada vez mais presente nas organizações o conflito entre gerações é visível entre duas ou mais gerações, ao nível da forma de comunicar, existência de diferentes valores e perspetivas sociais. Em linhas gerais podemos caracterizar o ambiente vivido nas organizações através do seguinte cenário: muitos dos tradicionalistas já alcançaram ou estão prestes a alcançar a idade da reforma e são os primeiros a acreditar que as hierarquias são para respeitar. Os que já conquistaram a meia-idade foram educados num ambiente de competitividade e atingiram a geração dos *baby boomers*. Surge, entretanto, a época da incerteza que assombra a geração X e que justifica o ambiente competitivo que é criado no ambiente de trabalho. Ameaçados pela nova Geração Y, que domina por absoluto as novas tecnologias, mostram-se multifacetados e enérgicos em tudo o que fazem. Uma das causas associadas a este tipo de conflito é o aumento da esperança média de vida, acompanhada pelo aumento da idade da reforma.

Segundo Norton de Matos (2013:23), perante este cenário “importa gerir o desafio cultural de passar de uma geração tradicionalmente hierárquica e individualista, para uma cultura mais colaborativa”. Apesar de ser difícil de encontrar uma solução, acaba por ser fácil de perceber o que não queremos que aconteça, se não vejamos o relato de Pita de Abreu (2013:23) que perante a questão “Convívio ou Conflito de Gerações?” dá um exemplo do que não deve acontecer:

“Jovens que se julgam na posse de uma sabedoria irrefutável e que pensam poder escalar profissionalmente sem ouvir a voz dos mais experientes e profissionais mais veteranos que pretendam fechar os olhos ao contexto de mudança que vivemos e que, com receio de “esvaziar” o conteúdo da sua função, não partilhem o seu *know-how* aos mais jovens.”

Nas organizações a distância geracional chega a ser de mais de duas gerações, o que para muitos é visto como uma ameaça. Segundo Liz (2013:21) “cada geração rege-se por modelos mentais diferentes e tem motivações e necessidades distintas, acabando por criar um potencial de conflito”. No caso das gerações mais velhas, estas permanecem até atingirem a idade da reforma. Liz (2013:22) aborda o tema da reforma dando ênfase à forma como este assunto é tratado nas organizações “Ou se consegue pensar de uma forma muito ampla, muito global, com muitas variáveis – todas convocadas efetivamente para pensar a reforma – ou então não vale a pena, não é pensar o tema como este merece”.

A relação existente entre os conceitos de gerações e conflitos foi aprofundada pelo sociólogo francês Bourdieu (1993:70) que desde logo atribui três maneiras diferentes de explorar o termo das gerações. Em primeiro lugar enquanto fenómeno genológico fazendo referência às gerações familiares; de seguida no uso coletivo na qual as gerações são vistas como “um grupo de pessoas nascidas ao mesmo tempo, ou durante um determinado período.”, e por último no sentido de gerações sociais, estando subjacente a identidade coletiva na partilha de experiências. No que diz respeito às gerações familiares a atenção recai sobre as relações entre pais e filhos. Esta questão já tinha sido abordada por Mannheim (1952:276), através da teoria da união de gerações na qual se acreditava numa possível fonte de conflito no relacionamento entre pais e filhos. Ao invés, Bourdieu (1993:72) contraria esta ideia afirmando que existia uma passagem de valores e atitudes para os filhos de forma natural, sem qualquer tipo de conflito. De um ponto de vista organizacional, dá grande atenção ao colectivo sendo que considera que o agrupamento em gerações apenas diz respeito à faixa etária, sendo errado categorizar-mos as gerações como as mais “velhas” ou as mais “jovens”. Pelo facto das gerações terem acesso a um conjunto de recursos coletivos, os aspetos

económicos e culturais vão despoletar conflitos internos. Partindo deste pressuposto, existirá sempre conflito nas organizações, pelo que Bourdieu classifica-o como um conflito intergeracional disfuncional.

Perante um mercado de trabalho extremamente exigente e competitivo, o conhecimento ocupa uma posição de destaque na medida em que as organizações devem saber identificá-lo, atraí-lo e retê-lo. Segundo Costa (2013:25), Presidente Randstad Portugal e Brasil, “O sucesso da nossa gestão de pessoas está nisto: na transmissão de conhecimento”. O conhecimento, é utilizado como vantagem competitiva pelo que não basta que o mesmo exista, mas sim que se possa criar, distribuir, adquirir, partilhar, armazenar e ser utilizados por todos os membros que constituem a organização, de forma oportuna e obviamente no momento apropriado, sendo que o objetivo final é converter-se esse conhecimento em negócio para a empresa, chamando-se de gestão do conhecimento (Serapicos, 2003:56). A gestão do conhecimento é um conjunto de iniciativas e de atividades que as organizações levam a cabo de forma a incrementarem conhecimento corporativo. Ou seja, é a capacidade de controlar os fluxos de conhecimento que se produz na organização com o objetivo de criar as competências essenciais para o desenvolvimento da própria organização, bem como do seu capital humano (Serapicos, 2003:56). Este modelo surgiu como resposta à implementação e generalização das novas tecnologias de informação, sendo estas que originam o nascimento desta nova era baseada no conhecimento, visto que permite potenciar o capital intelectual das organizações, com a finalidade de criar vantagem competitiva. Resta às organizações aproveitar as capacidades intelectuais da organização, potenciar a inovação constante e a criação de novos conhecimentos, desenvolver a capacidade de aprendizagem e os sistemas, bem como a tecnologia necessária para isso. Pois, as organizações são projetadas para alcançarem resultados, sendo a gestão a ferramenta chave para atingir esse objetivo (Machado, 2003:285).

Hoje, o recurso mais importante numa empresa é o conhecimento, ou seja, saber usar, aplicar e agregar valores à organização. Neste contexto as pessoas são o elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, uma vez que possuem habilidades, competências e conhecimentos que serão responsáveis pelo seu sucesso ou insucesso. Para Norton de Matos (2013:25) “As questões da idade são para nos fundamentais em termos de conhecimento dentro da organização. Ou seja, o conhecimento que esta dentro da organização tem de passar para as gerações futuras”.

Assim, as pessoas devem ser tratadas com o devido respeito e integridade, pois são o mais importante recurso organizacional e que ditam a continuidade da empresa. Naturalmente que este conhecimento encontra-se no principal ativo das organizações, as pessoas. Neste sentido, o desafio de prever o que leva os colaboradores a permanecerem ou não na organização está no cerne da literatura que trata do compromisso organizacional.

Neste seguimento, também a identidade geracional tem sido apontada como estando na origem de eventuais conflitos. Para Joshi et al (2010:393) a identidade geracional pode ser vista como a percepção e importância que o indivíduo atribui ao grupo geracional a que pertence. Deste modo, é possível identificar três aspetos da identidade geracional: em primeiro lugar através do conceito de “coorte”, ou seja quando os indivíduos experienciam determinados acontecimentos e vivências ao mesmo tempo; em segundo lugar através da idade uma vez que parte-se do pressuposto que idades iguais presenciam momentos e ocorrências comuns e por último através da responsabilidade atribuída inerente a uma função ou cargo na qual os indivíduos são rotulados pela posse de determinadas competências, habilidades, atitudes e conhecimentos comuns.

De acordo com a Teoria da Identidade Social os indivíduos partilham valores, crenças, hábitos e comportamentos que geram uma identidade social que quando se verifica num determinado grupo geracional pode ser chamada de identidade geracional. Por sua vez, a partir do momento em que os indivíduos se sentem parte de uma geração assumem determinados valores como sendo os seus, pelo que sempre que existe um desacordo face a determinados aspetos ou características pode despoletar-se um conflito geracional. Por isto se diz que também a identidade geracional pode conduzir ao desenvolvimento de certos conflitos. Esta identidade geracional ocorre sempre que os diferentes grupos geracionais valorizam a pertença à sua geração em detrimento de saberem aquilo que os diferencia. Subjacente a este raciocínio, e no seguimento da Teoria da Identidade Social, está a Teoria da Auto-Categorização de Turner (1987:33) que postula ao sentimento de inclusão e diferenciação face aos outros por intermédio da idade, ou da partilha de experiências. As gerações não são mais do que formas que os indivíduos arranjam para se definirem e categorizarem como parte de um todo. Consequentemente criam-se determinadas comparações nas quais se verifica que a pertença ao grupo gera sentimentos positivos, ao invés do sentimento negativo que pode classificar os grupos externos, sendo que a confrontação pode ser geradora de conflito.

3. Comunicação Interna potenciadora da Motivação e Compromisso Organizacional

“Ninguém disse que a boa comunicação é fácil, porém, o retorno é enorme” (Cockerell, 2008:53).

A comunicação está presente na vida do indivíduo. Segundo Wiio (1995: 95-96), sem comunicação:

“não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. (...) de facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha”

A comunicação faz parte dia-a-dia do Homem, assumindo-se como uma necessidade constante em diferentes contextos. Tal como Arménio Rego (2007:24) afirma “Todos comunicamos – mesmo quando nada falamos ou escrevemos!”, significa isto que mesmo através do silêncio estamos a comunicar com a nossa linguagem corporal, gestos, escrita, audição. Também Antunes (2015:45) afirma que independentemente da existência de atividade ou inatividade de palavras ou silêncio, tudo possui um valor de mensagem. A amplitude e polissemia deste conceito explica o vasto repertório de significados encontrados, sendo que de forma generalizada “comunicação” significa transmissão ou troca de informação. Nesta sequência, para Teixeira (2005: 184) a comunicação é “o processo de transferência de informação, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre pessoas”. Partilhando a mesma ideia, segundo Newstrom (2008: 45), a “comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra”.

Numa perspetiva organizacional, Weick (1987:113) defende que “A comunicação é uma condição sine qua non da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional”. Enquanto sistema de interações a comunicação reflete o conceito e identidade em cada empresa através da partilha de significados ao nível grupal, interpessoal e organizacional aumentando os níveis de satisfação e envolvimento dos colaboradores. Assumindo um papel decisivo e agregador, a comunicação cultiva a existência de um clima organizacional positivo nas organizações, que por sua vez contribui para a eficácia organizacional.

Potenciar uma adequada gestão da comunicação interna, implica criar um fluxo de informação através da partilha dos valores, objetivos, estratégias e políticas empresariais para que os colaboradores possam estar envolvidos. Esta questão leva-nos a definir o conceito de informação, enquanto processo unidirecional e descendente, através do qual todos os destinatários recebem a

mesma mensagem no mesmo espaço de tempo. Ao invés, o processo de comunicação implica apenas interagirmos com os outros.

Deste modo podemos afirmar que a comunicação interna tem uma função vital no funcionamento da organização, correndo o risco do seu uso incorreto originar falhas comunicacionais. Esta ideia está patente na definição de Cunha et al. (2003: 354), que definem a comunicação como "a troca de informação entre o emissor e o recetor/audiência e a inferência (percepção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo" permitindo aos indivíduos criarem e manterem relações sociais e profissionais, fundamentais para o seu bem-estar. Também Gomes (2000: 167) concebe a comunicação "como o processo através do qual um emissor transmite uma mensagem a um recetor, ou como a produção de um conteúdo simbólico (mensagem) a ser consumido por alguém que use o mesmo código do produtor". Significa isto que deve existir uma interpretação do código comunicacional, caso contrário a mensagem que é transmitida não é corretamente interpretada pelo recetor. Esta situação é bastante notória entre gerações, já que assistimos a diferenças nos processos de interpretação de mensagens porque os quadros de referência também são naturalmente diferentes.

Reforça-se assim a importância que as políticas de comunicação interna têm no seio da organização, uma vez que tal como Rego (2007: 52) afirma "só há comunicação quando o que é transmitido tem um significado comum para os dois polos: emissor e recetor". Deste modo, a comunicação assume rapidamente duas posições antagónicas nas organizações. Se, por um lado, é um dos maiores aliados ao nível da progressão e envolvimento dos colaboradores conduzindo à eficácia da organização, por outro, também pode gerar desentendimentos e conflitos caso a mensagem do emissor não seja bem entendida pelos recetores (Chiavenato, 2009:100). Esta ideia reforça a importância de existir uma comunicação interna que promova as ligações entre os colaboradores através das políticas comunicacionais. Só assim é possível construir-se verdadeiros elos sociais que unem diferentes formas de comunicar e consequentemente diferentes gerações, permitindo construir-se uma imagem da empresa de acordo com as estratégias definidas. Estes elos sociais fazem com que as organizações possam criar defesas face às pressões externas e internas; ganharem estabilidade através da sua história e estrutura; definir regras de comunicação, socialização, formação e negociação; criar verdadeiras conexões culturais e sociais. Do ponto de vista geracional estas políticas confrontam os valores e práticas do passado com as necessidades e atualizações do presente. Consequentemente permitem criar uma atitude e espírito de mudança potenciando a coesão social e resultados futuros.

A criação deste elo social é o exemplo perfeito da ponte comunicacional que deve ser estabelecido entre as gerações mais tradicionalistas e as gerações que entram no mercado de trabalho. Exemplo disso são os vícios instalados nas organizações que resultam de uma acumulação de práticas que se vão eternizando no tempo, correndo o risco de rapidamente entrarem em desuso. Face a esta situação surge o espírito criativo dos mais novos que com conhecimentos mais teóricos e recentes confrontam as práticas ancestrais.

Comunicação Interna potenciadora da Motivação

É pela comunicação “que se deve começar qualquer análise organizacional” que nos permita levantar hipóteses sobre inúmeros aspetos da vivência e comportamento nas organizações. Mais precisamente sobre “a motivação, as expectativas, a satisfação e a cultura” na procura do desenvolvimento e afirmação de organizações positivas (Pereira, 2008:370)

Para que haja uma correta integração de todas as gerações é necessário compreender as motivações de cada geração e agir de acordo com as mesmas no desenho das políticas comunicacionais. Deve portanto existir um verdadeiro cruzamento daquilo que cada geração tem de melhor e alavancar os recursos mais apropriados a cada geração. Isto porque cada geração traz o seu melhor contributo para o dia-a-dia. É o caso das Gerações Y e Z que trazem consigo uma ansiedade e vontade de mudar e aprender continuamente, dominam o potencial das tecnologias e conseguem adaptá-lo às novas práticas do mercado de trabalho. Tal como Cockerell diz (2008: 229):

“A geração que está agora na adolescência e na casa dos 20 anos, iniciará e ascenderá nas suas carreiras com diferentes expectativas, necessidades e desejos das que os seus pais tinham. Não só o emprego para toda a vida já não é uma norma, mas também os jovens pretendem trabalhar em envolventes flexíveis e não autoritários, nas quais são respeitados enquanto indivíduos e lhes é permitido desenvolverem em pleno o seu potencial. Pretendem desempenhar tarefas importantes, assumir desafios interessantes e ter vidas equilibradas e esperam ser envolvidos e apreciados desde o primeiro dia num emprego...Adicionalmente também são mais criativos e produtivos”.

Quando falamos nas motivações das gerações, é frequente que jovens recém-chegados sintam uma admiração profissional por uma pessoa que pertence a uma geração mais antiga. Muitas vezes esta admiração está relacionada com a experiência profissional, organização a que pertence, prestígio adquirido e credibilidade alcançada. Podemos associar esta admiração, em alguns casos, às gerações Tradicionalistas e Baby Boomers que trazem consigo a sabedoria e experiência de muitos e longos anos de trabalho, muitos deles sempre na mesma organização.

Este cruzamento entre a sabedoria dos mais velhos e a admiração dos mais novos é explicado por Rego (2007: 61) como a Lei do Emissor e Lei da Credibilidade. Pertencente a um vasto leque de leis comunicacionais, estas leis caracterizam-se pelo facto de a mensagem ter um forte impacto quando é emitida por alguém a quem atribuímos estas qualidades. Uma prática corrente nas organizações passa por comunicações importantes serem assinadas pelo diretor geral ou gestor de modo a que adquirem mais força e significado.

Uma outra prática corrente do ponto de vista comunicacional e bastante forte do ponto de vista motivacional é o feedback. Para Sloboda (1986:32-33) o feedback é “essencial a toda a aquisição de competências. Ninguém pode melhorar a menos que disponha de modos para avaliar a eficácia do seu desempenho e para saber em que direção deve mudar.”. No entanto é importante sabermos interpretar o significado que o feedback tem para as diferentes gerações. Para a Geração Tradicionalista a comunicação deve ser feita pessoalmente, no entanto a ausência de notícias significa que tudo corre pelo melhor e nada deve ser alterado. Chegamos à célebre fase que melhor resume esta geração: *“No News, Good News!”*. A partilhar um estilo de comunicação mais diplomático estão as gerações Baby Boomers e a Geração X, no caso da primeira o estilo de comunicação é formal, uma vez que esta geração está centrada no respeito, sendo o seu percurso académico marcado pela rigidez e pelo que é visto como politicamente correto. Basta existir um momento de avaliação uma vez por ano para que os agentes desta geração fiquem esclarecidos face ao seu desempenho. No que diz respeito à Geração X predomina um estilo de comunicação informal, sendo esta a geração pioneira no futuro da comunicação. É por isso que não se coíbem de perguntar às chefias “Como está a ser a minha prestação?”. Por outro lado, ao assistirem à transição para o mundo digital, viveram intensamente a mudança e foram percursos na forma de comunicar. Meios de comunicação como o telemóvel e computador passaram a fazer parte do dia-a-dia e o mundo das telecomunicações tornou-se confortável e bastante vantajoso. O grande contraste surge com as Gerações Y e Z que recorrem a um estilo de comunicação direto, através do uso de e-mail, sms (mensagens), chamadas em conferência que dominam na perfeição. O feedback para este tipo de geração deve ser imediato, não sendo necessário um grande relatório de desempenho, mas apenas uma mensagem de “Parabéns! Conseguiu! Continua assim!”. Acontece que quando se juntam estas gerações podem ocorrer dificuldades na interpretação da informação.

O certo é que, independentemente das épocas, gerações e organizações, a necessidade de comunicar acompanhou sempre o Homem. O Mundo assistiu a uma invasão de novos sistemas e meios de comunicar, que por um lado tornaram a comunicação mais rápida e eficaz, mas por outro exigiram uma rápida adaptação e compreensão do seu funcionamento. A noção de tempo foi redimensionada, sendo que o que anteriormente levava dias a ser comunicado e enviado, hoje leva segundos.

Para além da diversidade geracional existem também diferentes meios de comunicação que são utilizados de acordo com o objetivo pretendido, público-alvo e organização a que se destina. Desde o jornal, revistas, o correio eletrónico (*e-mail*), intranet, memorandos internos, murais, encontros de departamentos, reuniões periódicas, reuniões cara a cara (*face to face*), formações e vídeos corporativos, uns mais interativos e virtuais do que os outros, mas o que importa é perceber qual é a forma mais eficaz e eficiente de passar a mensagem. Kunsch (1997: 87) refere que “com o avanço das novas tecnologias da comunicação, as organizações modernas estão a apoiarem-se de meios telemáticos, que tem esse nome porque a informação é trabalhada e passada com o uso combinado de informática (computador) e meios de telecomunicação”. Para Martins (2014:27) “não são gerações diferentes, o que muda é o equipamento. Sociologicamente, as gerações são blocos mais duradouros”.

A diversidade de meios de comunicação implica a existência de uma gestão adequada de acordo com o público-alvo a atingir, sendo que é fácil de atribuir a cada geração diferentes meios de comunicação. A Geração Tradicionalista sempre utilizou e recorreu a uma comunicação pessoal e viveu na égide dos gravadores e discos de vinis. Por esta razão, apesar de já não terem grande presença no mercado de trabalho, são a geração que requer mais formação no campo tecnológico. Assistindo à expansão das cassetes temos a Geração dos Baby Boomers que já recorrem ao uso do telefone como meio de comunicação. No entanto, precisam de reconhecimento e oportunidade para falarem uma vez que ainda estão na vanguarda do mundo tecnológico. A Geração X assiste à passagem da cassette para o CD e gere a sua comunicação por telefone, o que transforma por completo as relações pessoais. A maior parte das comunicações é feita por telemóvel uma vez que a tecnologia já faz parte da sua existência, sendo que só assuntos de maior importância é que são tratados pessoalmente. A partir da Geração Y a tecnologia adquire uma nova dimensão e passa a ser parte integrante da vida de qualquer geração.

A viver num mundo tecnológico onde não há barreiras, para esta geração os meios comunicacionais resumem-se ao telemóvel, computador ou os conhecidos “*tablets*” sendo que as perguntas e respostas são instantâneas. Não há espaço para a “espera” pelo que são intitulados de “multis” por fazerem várias coisas ao mesmo tempo: enquanto mexem no telefone, vêm televisão e se for preciso ainda mexem no computador. Exemplo disso é o facto de já não ser novidade, para muitas empresas, recrutar jovens com conhecimentos de *Excel*, *Word* e *Power Point*. Por estas e outras razões, acredita-se que, à medida que o ritmo de mudança aumenta, mais depressa as aptidões dos colaboradores se tornam obsoletas, exigindo um maior investimento na sua formação ou reconversão profissional. Tudo o que há-de vir resume-se à Geração Alpha que vivem num mundo profundamente conectado onde a mudança é uma realidade.

O processo comunicacional nem sempre é bem-sucedido podendo existir determinados obstáculos que o impedem de fazer chegar a mensagem ao recetor, tal como é emitida. O mesmo acontece com a comunicação organizacional podendo gerar um processo de entropia comunicacional.

Para Bilhim (2004:369) existem cinco barreiras que impedem a comunicação numa organização:

- i) Status - Por vezes, quem ocupa um status maior (nível hierárquico) na organização geralmente a sua mensagem é mais ouvida e respeitada;
- ii) Número de ligações - É quando a mensagem passa por muitos interlocutores o que origina a alteração/ distorção da mensagem original;
- iii) A luta pelo poder - Situações em que os indivíduos querem ser superiores aos seus colegas ou chefias e tendem a reter informação;
- iv) Ameaça económica: A instabilidade vivenciada nas organizações afeta também a forma como se comunica, bem como o modo como se interpreta a informação;
- v) Sobrecargas de informação - A tendência de se comunicar em excesso ou, pelo contrário, a comunicação ser escassa.

Neste processo o melhor meio de criar um ambiente de confiança e incentivar as pessoas a trabalharem uns com os outros é através do diálogo. Young e Post (1993:40) identificaram oito fatores que contribuem para desenvolver um ambiente que propicie a eficácia da comunicação interna:

- i) O CEO no papel de "campeão da comunicação": A gestão têm presente que a comunicação é essencial para alcançar os objetivos pretendidos;
- ii) A coerência entre as palavras e as ações: Caso não exista esta coerência entre o que se faz e o que se diz a eficácia da comunicação pode ficar comprometida;
- iii) Existência de comunicação bilateral: É fundamental que os colaboradores possam expressar as suas opiniões num clima de confiança e de forma bilateral;
- iv) Ênfase na comunicação face-to-face: Caraterizada na comunicação cara a cara, onde os colaboradores podem expor as situações e trocarem opiniões;
- v) A comunicação como responsabilidade partilhada: A promoção da abertura comunicacional é da responsabilidade de todos os colaboradores;
- vi) Lidar com as más notícias: É necessário conhecer muito bem a organização e as pessoas que a constituem de forma a planear a melhor maneira de comunicar más notícias, de forma a minimizar o impacto;
- vii) Conhecer os diferentes públicos: É fulcral para qualquer organização conhecer bem todos os colaboradores;
- viii) A estratégia de comunicação: A comunicação, cada vez mais, é vista como um processo estratégico de gestão, e não, apenas como um produto organizacional.

Comunicação potenciadora de compromisso

Subjacente a uma comunicação eficaz estão determinadas práticas de gestão que poderão conduzir à satisfação e ao aumento do nível de compromisso dos colaboradores. Neste sentido, os colaboradores mais satisfeitos estão mais predispostos a atingir os objetivos organizacionais, contribuindo assim para o aumento da rentabilidade e crescimento da organização. Os métodos de comunicação utilizados numa organização têm, deste modo, impacto significativo nos níveis de compromisso, e por sua vez este tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, inclusive financeiros (Mello e Sampayo e Silva, 2012:233). Num estudo de Berger (2011:234) é visível que a comunicação organizacional é suscetível de ser bem sucedida quando os líderes estão presentes. Ou seja, preocupam-se com os colaboradores, falam com eles e dão resposta às suas dúvidas, explicando e dando informações importantes sobre a organização e quando as chefias diretas e supervisores dão feedback constante sobre o desempenho dos seus colaboradores. O feedback positivo estimula o desenvolvimento e orienta o processo que ao longo do tempo conduz à aprendizagem, mudanças de comportamentos menos corretos, contribuindo assim para a melhoria dos desempenhos, criando oportunidades de desenvolvimentos, escutam os colaboradores, fornecem autonomia nas funções e algumas tomadas de decisão.

A comunicação organizacional eficaz traduz-se numa ferramenta fortíssima e com vantagens impressionantes a curto/médio e longo prazo, pois facilita a aprendizagem. Os colaboradores, por seu lado, percebem atempadamente o que é esperado deles em termos organizacionais, melhorando as práticas e enriquecendo a compreensão do mercado. Estes fatores são fulcrais para ajudar a construir e a estimular o empenho e o compromisso dos colaboradores. Todo o processo organizacional necessita de ser um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima organizacional e sentimento de integração do colaborador com a empresa como um todo. O que significa que a comunicação interna deve despoletar e proporcionar um ambiente participativo, e ser eficiente na medida em que favorece a gestão dos processos de mudança, e, quantifica o impacto das iniciativas comunicacionais de modo a personificar a identidade de empresa. Sabe-se que quando o colaborador está satisfeito com a organização onde trabalha diariamente e onde passa grande parte dos seus dias, ele vai automaticamente trabalhar de forma mais eficiente e de acordo com os objetivos e princípios organizacionais.

Por estas e outras razões a comunicação é cada vez mais vista como uma ferramenta útil na forma como se conduz a mudança, sendo considerada por muitos como um meio essencial para atingir o sucesso organizacional. Segundo Brandão (2014:362) “A comunicação interna, torna-se hoje, imprescindível, para a devida credibilização das organizações junto dos seus colaboradores, ajudando-os a estabelecerem de modo mais adequado e integrado as suas funções na sua relação com o desenvolvimento da empresa.”.

As organizações, enquanto sistemas abertos e realidades sociais e culturais não podem ficar indiferentes à mudança, sendo necessário promover a participação ativa dos seus colaboradores. É neste contexto que os Recursos Humanos devem dinamizar o desenvolvimento organizacional e responder aos novos desafios que lhe são colocados pelo contexto económico e social, promovendo e controlando a mudança, à medida que constroem uma nova dinâmica interna. Ainda segundo Nuno Brandão (2014:361) “a Gestão de Recursos Humanos terá de encarar a participação e a positividade nas organizações como algo estratégico na valorização do seu potencial humano.”. Uma das principais funções e tarefas dos Recursos Humanos surge quando é necessário dar orientação nos momentos em que as práticas já não são exequíveis ou quando a mudança exige novas respostas. Nestes momentos as soluções devem ser apresentadas à organização e adaptadas ao contexto geracional, fornecendo segurança e apoio aos grupos que oferecem mais resistência, habitualmente as gerações Tradicionalistas e Baby Boomers. É o que acontece com as novas tecnologias que devem conquistar um espaço na vida das gerações que com ela não convivem. Com tempo e dedicação deve ser prestado o apoio e explicações necessárias para que possam tirar o melhor partido destas aplicações. A necessidade de mudança numa organização está cada vez mais associada às políticas de comunicação, sendo necessário utilizar políticas que sejam abrangentes a todas as gerações. Um exemplo prático ocorre quando é necessário divulgar uma informação importante a todos os colaboradores e face à diversidade geracional devemos utilizar vários meios como: *e-mail*, afixação da comunicação em lugar visível como televisores, quadros de comunicações, e até por carta, dependendo da importância do assunto.

Perante a mudança muitos são os obstáculos encontrados que vão desde os problemas de adaptação externa e integração interna; pressupostos válidos; transmissão aos novos membros. Neste processo a cultura é vista como um processo cumulativo sendo ensinada aos novos membros e perpetuada por gerações que unem perceções, linguagem, modelos de pensamento e regras de interação anteriores.

Na relação comunicação/organização cria-se um processo de interdependência uma vez que as organizações não existem sem comunicação e a comunicação varia de organização para organização, isto porque as pessoas que a constituem também são diferentes. Para complementar Wiio (1995: 95-96) explica que “Sem comunicação, não pode haver uma organização, gestão, cooperação, motivação...De facto uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha.”. Vital para o sucesso de qualquer organização, a comunicação assume-se como um poderoso instrumento de gestão, através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisões, sendo que Baier (1986) afirma que as comunicações eficazes dependem, sobretudo, da confiança no seio empresarial, para criar e manter relações coesas e produtivas nas organizações. A influência positiva da comunicação revela-se tanto do ponto de vista interno através da construção de relações de confiança e responsabilidade entre as pessoas, como externamente, através da sua imagem. Deste modo, os efeitos da imagem duplicam-se uma vez que os colaboradores sentem o orgulho de pertencer à organização e a organização diferencia-se no mercado pela sua transparência. Segundo Quintela (2006: 49), “a imagem desejada pela organização deverá coincidir com a imagem interna percebida pelos seus empregados e gestores que são os potenciais líderes de opinião internos, ou seja, na organização”.

Portanto, o fator diferenciador nas organizações são as pessoas, e como tal, hoje em dia, são valorizadas pessoas com determinadas competências, tais como o espírito de equipa, a liderança, a capacidade de comunicação, a perceção da relação custo-benefício e foco em atingir os objetivos e, portanto, os resultados. Pessoas que transmitam energia positiva, dinamismo, que tenham iniciativa, que assumam riscos e se adaptem facilmente a mudanças, através do compromisso e da motivação. Sintetizando, a vantagem competitiva de uma organização está assente na forma como é administrada a aprendizagem individual de cada colaborador, bem como as aprendizagens em prol do colectivo das organizações.

Capítulo III: Metodologia

1. Pergunta de partida e objetivos em investigação

A presente investigação teve como universo de estudo os colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa, sendo para tal utilizado um inquérito por questionário de administração direta, cujo objetivo é analisar como é que os colaboradores pertencentes a diferentes tipos de geração consideram a comunicação interna, motivação e compromisso como determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham. As principais vantagens da aplicação de inquérito por questionário prendem-se com o facto de ser possível quantificar determinados dados e conseqüentemente analisar a sua correlação, como por exemplo perceber quais os meios de comunicação que cada geração tem preferência do ponto de vista comunicativo; em que medida as diferentes gerações se sentem reconhecidas pelo trabalho que fazem ou quais as gerações que valorizam mais o *feedback*?. Do mesmo modo, é essencial destacar os principais limites deste método que também é caracterizado por uma grande sensibilidade, não só ao nível da escolha da amostra que deve ser feita com um grande rigor de modo a que seja o mais representativo da população, bem como na forma como as perguntas são feitas para que não induzam o inquirido para determinada resposta.

Por esta razão, o estudo em questão é do tipo correlacional uma vez que pretende-se saber as diferentes perspetivas que cada geração assume face à comunicação interna motivação e compromisso.

Perante o desafio de conciliar diferentes gerações, com motivações e comportamentos diferentes é necessário personalizar todo o tipo de políticas e estratégias à realidade existente em cada organização. A pergunta de partida explorada neste sentido é:

- 1- Como garantir que colaboradores de diferentes gerações têm acesso à informação com recurso a diferentes meios de comunicação, sentem-se motivados e reconhecidos na organização?

2. Estratégia metodológica

Segundo o estudo *“The global & real-time engagement”* existem 10 métricas através das quais é possível analisar o envolvimento dos colaboradores, sendo elas: 1-Reconhecimento; 2-Feedback; 3-Felicidade; 4-Desenvolvimento Pessoal; 5-Satisfação; 6-Saúde; 7-Embaixador; 8-Relação com as chefias; 9-Relação com os colegas; 10-Alinhamento da companhia. Todas estas variáveis são essenciais na análise da cultura organizacional uma vez que colaboradores que se sentem valorizados e respeitados sentem-se naturalmente parte integrante da equipa. Sempre que é pedido para os colaboradores excederem as expectativas dos clientes, há que considerar a necessidades de em primeiro lugar a organização satisfazer as necessidades dos colaboradores. (office vibe, 2016).

O Sheraton Lisboa Hotel&Spa recorre a diversas metodologias para motivar os seus colaboradores e envolvê-los na organização. Este compromisso mútuo que se gera entre a organização e o colaborador é em grande parte alicerçado pelas políticas da companhia. Exemplo disso são os benefícios e estratégias que a organização disponibiliza aos colaboradores. Do ponto de vista do reconhecimento foi recentemente lançado o projeto “Estrelas: Quem merece, deve ser reconhecido...”, através dos qual são partilhados comentários dos clientes onde se enaltece o trabalho da equipa ou de um colaborador em particular, bem como são afixadas estrelas pelos próprios colaboradores com o lema “És a minha estrela...” com o objetivo de deixar uma mensagem a um colaborador que por algum motivo marcou o dia de outro colaborador (Sheraton Lisboa Hotel&Spa, 2016).

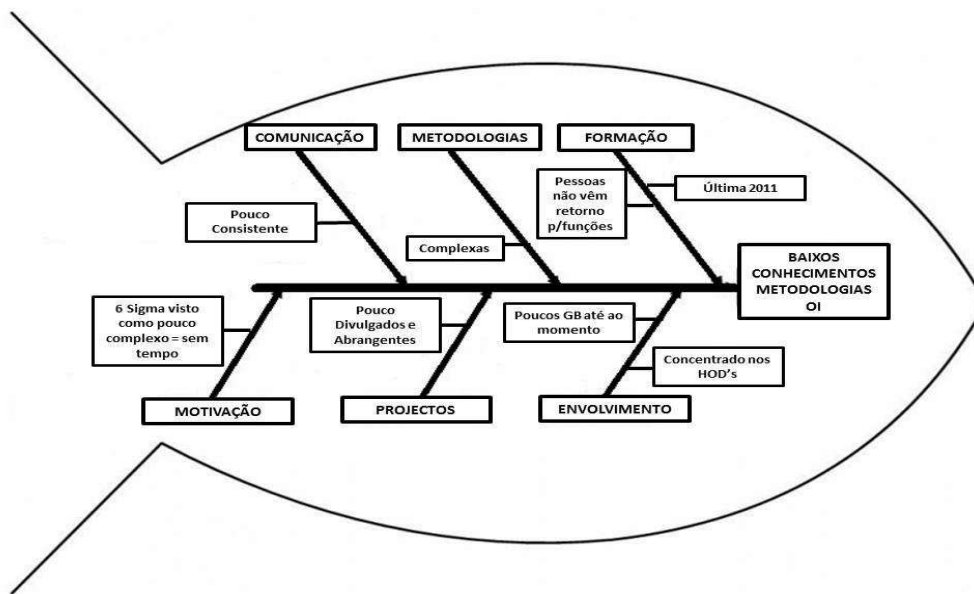
Figura 2 - Programa de reconhecimento – Hoje és a minha estrela



Fonte: Sheraton Lisboa Hotel&Spa (2016)

Um outro projecto com carácter de satisfação dos colaboradores foi o Projeto Nemo – Diagrama de Ishikawa, desenvolvido no âmbito das práticas de *Operational Innovation*, com o objetivo de dar a conhecer novas metodologias aos colaboradores, de uma maneira prática e inovadora. O nome NEMO, associado ao peixe do filme da Disney, foi escolhido para familiarizar os colaboradores com o projeto e está relacionado com o diagrama que esteve na origem deste projeto: O Diagrama de *Ishikawa*.

Figura 3 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Sheraton Lisboa Hotel&Spa (2014)

A direção do projeto Nemo coube ao Departamento de Recursos Humanos que reunido com os restantes departamentos, começou por pedir a cada um que recolhesse, junto dos seus colaboradores, os principais problemas que existiam no hotel, fossem eles relacionados com a sua estrutura, material disponível ou ambiente de trabalho. De seguida, foi feito o levantamento de todas as necessidades sentidas pelos colaboradores e o respetivo agrupamento, consoante as temáticas expostas, tendo sido os mais apontados: "Falha de comunicação", "Resistência à mudança", "Horário das formações", "Copos Mini Bar", "Chaves - Falta para senhoras dos quartos", "Market list (menus)/ pouca coerência nos processos/ falta de comunicação/ feedback/organização e planeamento/não cumprimento das normas estabelecidas". As ideias, uma vez agrupadas e ordenadas, foram registadas num banco de ideias e afixadas num local de visibilidade (perto do refeitório) para que todos os colaboradores acompanhassem a respetiva resolução do problema identificado. Para cada problema ficou definido um responsável e uma data para a sua concretização.

Um dos problemas identificados foi o Conflito Geracional, sendo que todos os departamentos ficaram responsáveis pela sua resolução, uma vez que este problema é transversal ao Hotel e merece ser analisado em todas as equipas. A solução definida foi a melhoria dos processos de integração, baseada numa revisão do acolhimento e integração que é feito aos novos colaboradores. Esta solução já está a ser posta em prática, através de um acompanhamento personalizado que é feito, desde o primeiro dia, ao novo colaborador, sendo definido um plano de *cross-training* para realizar na primeira semana de trabalho. Este plano tem como objetivo integrar o novo colaborador na dinâmica do hotel, através de uma passagem por todos os departamentos. Assim sendo, o colaborador integra-se, não só no seu departamento, como também tem a oportunidade de contactar com todos os colaboradores, ficando com uma visão geral, não só do funcionamento, mas também das pessoas que integram cada departamento. Relativamente aos colaboradores que já têm vários anos de casa, cada caso é um caso e, no presente, estão também a ser implementados processos de acompanhamento relativamente à introdução das novas tecnologias, para que o colaborador se sinta familiarizado com os projetos que a companhia implementa. Foi também criado um acompanhamento de *Mentoring* para todos os colaboradores que apresentam maiores dificuldades na utilização das novas tecnologias.

Estes são apenas dois exemplos de projetos criados no âmbito da satisfação dos colaboradores, isto porque, regra geral, colaboradores mais satisfeitos desenvolvem maior vontade de permanecer na organização. Fatores exteriores como a elevada concorrência e as mudanças que se assistem no mercado de trabalho fazem com que as organizações apostem, cada vez mais, no compromisso organizacional para que possam reter os seus colaboradores.

Através desta dissertação pretende-se analisar o modo como a comunicação interna contribui para a motivação e compromisso dos colaboradores de diferentes gerações. O estudo de caso do Sheraton Lisboa Hotel&Spa é um grande exemplo da diversidade e variedade geracional, sendo que a aplicação do questionário complementa a observação realizada através da análise dos resultados obtidos. Só assim será possível caracterizar o nível de compromisso existente no qual a comunicação interna se apresenta como o principal meio para direccionar as diferentes políticas e estratégias existentes na companhia, bem como considerar as diferentes motivações e aspirações pessoais de cada geração e por sinal de cada colaborador. É por isso que este estudo se apresenta como uma forma de potencializar os contributos que a comunicação interna dá às organizações, sendo que é essencial saber que todas as organizações são diferentes, porque as pessoas que as constituem

também o são. Há, por isso, uma necessidade de adaptar e personalizar a comunicação, sendo que só assim será possível fazer chegar a mensagem aos destinatários e, conseqüentemente, fazer com que os colaboradores se sintam informados e valorizados na organização.

Tendo como objetivo analisar as várias formas de comunicação que conduzem à motivação e compromisso das diferentes gerações, o interesse nesta investigação está associado à observação realizada nos últimos três anos no departamento de Recursos Humanos do Sheraton Lisboa Hotel&Spa. O planeamento de toda e qualquer investigação requer, antes de mais, a seleção de um tópico, sendo que para Judith Bell (2010:35) “se o tema da sua pesquisa lhe tiver sido atribuído, a decisão já terá sido tomada por si; na maioria dos casos, porém, terá de escolher (...) o tema a investigar”. O conselho é dado pela autora para explorar por exemplo “algo que tenha a ver com a aprendizagem no local de trabalho”. Toda a investigação realizada é fruto desta aprendizagem que por sua vez provém das mais variadas fontes, sendo de todas a mais importante a convivência com diferentes gerações.

O primeiro contacto com o mercado de trabalho é sempre envolto no desconhecido e na ansiedade de encontrar o lugar e a função com a qual nos identificamos. Não será certamente um lugar qualquer, sendo que a forma como percecionamos a realidade à nossa volta faz toda a diferença. Para Demarais e White (2005:1) o título do livro é elucidativo, por isso: “A Primeira Impressão é a Que Fica”, dando-se a devida importância ao primeiro momento crítico que marca qualquer tipo de relacionamento. Significa isto que a atitude que temos perante os outros é muitas vezes alvo de julgamento, sendo a primeira impressão a que marca mais. Neste processo a observação é essencial e todo o tipo de comunicação é avaliada, desde a verbal à não-verbal, sendo que o que nos distingue é a atitude. Trabalhar no Sheraton Lisboa Hotel&Spa é, acima de tudo, uma questão de atitude. Atitude perante os outros, perante o trabalho e perante o cliente, no qual o sorriso se apresenta como a mais poderosa de todas as armas. Afirma-se muitas vezes que “o sorriso é a alma do negócio”. Aqui se releva a importância que as pessoas têm na organização, sendo que este sorriso só é possível vir dos colaboradores motivados e comprometidos que todos os dias assumem o seu papel como fundamental para o sucesso da organização.

Neste longo processo de observação as mudanças foram acontecendo, em grande parte fruto de reestruturações internas e condicionalismos externos. Com uma média de idade dos últimos 7 anos de 43,5 anos, o Sheraton Lisboa acumula muito conhecimento fruto de anos de experiência que se converte em pura sabedoria para os mais novos que ingressam no mercado de trabalho.

Segundo Bruno Deshaies (1992:176) “a etapa fundamental de qualquer investigação reside num problema a clarificar, a delimitar, a definir de uma forma justa e compreensível para o leitor”. Neste contexto, o tema das diferenças geracionais assume cada vez mais protagonismo junto de gestores e profissionais das mais variadas áreas que procuram encontrar as melhores soluções para motivar e reter os seus talentos. Talentos estes que muitas vezes são representados pelos gerações mais novas, que com a ânsia de mudar facilmente aceitam propostas que nada têm a ver com a sua formação académica em detrimento de viverem experiências únicas, que muitas vezes lhes garantem um bem-estar momentâneo. Estes talentos são acima de tudo os melhores embaixadores da organização, pelo que é necessário que as organizações tomem as decisões certas para “transformar as pessoas na sua marca” (Cockerell, 2008:85).

Tal como Hill & Hill (2002:20) salienta “o processo de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimentos mas também um processo de planificação e criatividade controlada.”. É assim que surge a magia inerente a todo este processo de formação profissional no Sheraton Lisboa Hotel&Spa, onde aquilo que faz tudo acontecer é a forma como se comunica na organização.

Seguindo a metodologia de Hill & Hill a presente investigação é classificada como quantitativa, uma vez que teve recurso a um inquérito por questionário. Numa primeira fase de investigação conceptual foram definidos os objetivos, sendo eles: conhecer e caracterizar as diferentes gerações existentes, o que implica perceber o modo como agem nas organizações (convivência ou conflito); qual é o papel da comunicação interna nas organizações e que tipo de comunicação é usada por cada geração; como é possível promover a motivação e compromisso dos colaboradores através da comunicação. Uma vez definidos os objetivos é mais fácil de formular o problema de investigação “Como gerir diferentes gerações no contexto organizacional?” e “Qual a influência que a comunicação interna exerce na motivação e compromisso dos colaboradores?”, bem como de definir o tema “A cultura geracional nas organizações: comunicação interna, motivação e compromisso”.

Neste âmbito foi realizada uma revisão detalhada da literatura, sendo que a partir dela, foram analisadas diversas teorias de modo a que seja possível de deduzir as hipóteses de trabalho de diferentes tipos:

- i) não direccionadas: Existem diferenças no compromisso organizacional de acordo com as diferentes gerações.
- ii) simples direcional: As gerações mais novas manifestam menos compromisso que as gerações mais velhas.
- iii) de associação: existe uma correlação positiva entre comunicação interna e a motivação e compromisso das diferentes gerações.

Assim sendo, foi possível realizar uma abordagem teórica aos diferentes conceitos que estão na base de exploração deste tema, tais como: cultura, cultura organizacional, diferentes tipos de cultura, motivação, compromisso, gestão da cultura, identidade organizacional, gerações, valores, atitudes e comunicação interna. No que diz respeito ao processo metodológico de recolhas de dados, este foi dividido em dados primários utilizando o instrumento de inquérito por questionário, e como dados secundários realizou-se a observação participante da organização bem como as atitudes e comportamentos das diferentes gerações, para além das entrevistas exploratórias a diferentes representantes das diversas gerações e ainda a análise documental. A complementaridade e cruzamento destes dados irá validar, ou não, a questão de investigação, bem como encontrar relações entre as variáveis existentes na presente investigação.

2.1 Dados Secundários

Observação Direta

“Para obter informação, é preciso observar. A observação constitui a espinha dorsal dos trabalhos de pesquisa” (Deshaies, 1992:295). Enquanto medida subjetiva, a observação direta visa descrever os constituintes de um dado fenómeno social (pessoas, lugares, acontecimentos, etc.) extraindo dele o máximo de informação possível, através da observação participante, de determinados comportamentos, maneiras de agir e formas de estar. Neste processo, no qual se assume uma forma de observação sistemática ou voluntária, o investigador deve integrar-se por completo na situação de estudo, para que dela possa extrair o verdadeiro significado.

Segundo Quivy (2003:155) a observação “engloba o conjunto de operações através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis”. Para além disso, o autor acrescenta que na observação é preciso responder às três perguntas: observar o quê?; em quem?; como?.

Em resposta a estas questões, no presente caso foi realizada uma observação participante aos vários colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, nos diferentes contextos onde existe uma convivência inter-geracional.

Quer isto dizer que a observação decorreu nos diferentes departamentos e secções do hotel para que fosse possível observar o tipo de comportamento que prevalece nas interações sociais, ou seja cooperação, interajuda, conflito, respeito, entre outros, bem como identificar a forma de comunicação comumente utilizada entre os vários intervenientes. O modo como decorreu esta observação foi através de uma participação nas atividades desenvolvidas, tendo por base a análise dos comportamentos existentes entre indivíduos de gerações diferentes, bem como reações às atitudes existentes.

Uma vez definidos os conceitos a explorar e feita a observação é possível identificar as hipóteses ou questão de investigação a desenvolver, já que segundo Quivy (2003:155) a observação é “uma etapa intermédia”.

Entrevistas Exploratórias

São um modo particular de comunicação verbal e interação humana, que auxiliam o investigador na obtenção dos dados relativos às questões de investigação formuladas. Subjacente a qualquer entrevista está o “princípio de troca” durante a qual “o interlocutor do investigador exprime as suas perceções de um acontecimento ou de uma situação” (Quivy, 2003:192). Neste processo, é frequente surgirem aspetos que o investigador não tinha considerado inicialmente e que ganham relevância para chegar às devidas conclusões. Por esta razão, quanto mais abertas e flexíveis forem as questões colocadas maior será a abrangência da resposta. Para Quivy (2003:69), o contributo da entrevista exploratória é muito maior do que se possa imaginar uma vez que este tipo de entrevista “visa economizar perdas inúteis de energia e de tempo na leitura, na construção de hipóteses e na observação.”. Isto porque também a leitura é um meio complementar a este tipo de entrevistas já que ajuda na construção da problemática de investigação.

Neste âmbito foram realizadas entrevistas exploratórias presenciais a um elemento de cada grupo geracional bem como à Diretora de Recursos Humanos, Dr.^a. Ana Silvestre, com o objetivo de perceber quais são os meios de comunicação utilizados para motivar os colaboradores, se colaboradores motivados são também colaboradores mais comprometidos com a organização e, por outro lado, se existe uma diferenciação de meios de comunicação de acordo com o tipo de geração a que se destina. O resultado é que através da realização destas seis entrevistas exploratórias é possível “encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho (...) trata-se portanto de abrir o espírito, de ouvir e não de fazer perguntas precisas, de descobrir novas maneiras de colocar o problema, e não de testar a validade dos nossos esquemas” (Quivy, 2003:70).

Análise Documental e Projetos

Classificada como uma técnica de observação indireta, segundo Deshaies (1992:305), a análise documental pode assumir diversas formas de acordo com a sua origem, podendo-se destacar três tipos: os escritos, tais como os documentos oficiais, as estatísticas, os arquivos privados e os impressos ou inscrições; os registados transmitidos por meio audiovisual, isto é fotografias, filmes, rádio, televisão, canções, notícias; e por fim os figurados na medida em que revestem carácter histórico, como por exemplo museus, locais ou edifícios históricos. Independentemente do tipo de análise documental importante salientar que a credibilidade da análise realizada tem grande influência do tipo de fonte, podendo esta ser classificada como primária quando se refere a “documentos originais e autênticos da correspondência” (Deshaies, 1992:315), ou secundários, quando provém de elementos ou interpretações que se baseiam nas obras originais.

Neste âmbito, no decorrer da investigação foram consultadas, na sua grande maioria, técnicas documentais escritas, tendo estas sido complementadas com testemunhos registados por intermédio de imagem e som. No que diz respeito à documentação foram consultados documentos oficiais da companhia Starwood e Marriott (2016), dados estatísticos do nível de envolvimento dos colaboradores bem como do clima organizacional, no qual se destaca a apresentação utilizada no âmbito da reunião geral da Starwood, denominada de Rountables, onde foi explorado o tema “Generation Y and I”, bem como revistas de recursos humanos que exploram os temas das gerações. No que concerne ao meio audiovisual foram visualizados documentários, tais como a reportagem especial denominada de “Geração Z” exibido pela SIC a 3 de Abril de 2016. Do mesmo modo, no âmbito da Expo RH 2016, existiu uma meda redonda com o tema “Gestão de gerações nas

organizações: quem se adapta a quem? Ou no final...todos têm que se adaptar à empresa?” com a participação de profissionais de diferentes ramos de atividade que deram o seu contributo na primeira pessoa, constituindo uma fonte primária nesta investigação.

2.2 Dados Primários

Inquérito por Questionário

“A planificação cuidadosa é vital para se completar atempadamente qualquer projeto” (Iarossi, 2011: 33) sendo que a aplicação de um inquérito por questionário requer o devido planeamento para que seja possível cumprir os objetivos do estudo. O inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional...” (Quivy, 2003:188).

Este inquérito foi aplicado em suporte papel para que chegasse a todas as gerações, tendo sido disponibilizado durante cinco dias a cerca de 160 colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel & Spa, uma vez que não foram informados colaboradores que se encontravam de baixa ou de férias. O principal objetivo da aplicação deste questionário consiste em perceber como é que os diferentes tipos de geração vêm a comunicação interna, motivação e compromisso como determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham. A fase inicial de criação do inquérito por questionário baseou-se na revisão da literatura bem como na análise dos objetivos da investigação de modo a que fossem devidamente transpostos para o questionário. Do mesmo modo, os meios complementares de diagnóstico, nomeadamente a observação direta e as entrevistas exploratórias, permitiram determinar a direção em que algumas perguntas deveriam incidir para cada tipo de geração. Uma vez elaborado o questionário, este é composto por questões estruturadas, na medida em que as opções de resposta são fechadas só permitindo ao inquirido escolher a opção que melhor se adequa à pergunta realizada. Esta escolha recai não só na rapidez da resposta como também no tipo de análise realizado, uma vez que facilita o seu tratamento estatístico, e, objetivos da investigação.

A necessidade de existirem sempre um conjunto de respostas alternativas para cada tipo de pergunta fechada fez com que Hill & Hill (2008: 105-110) criassem escalas de medida. No presente questionário existe recurso às escalas nominais uma vez que é possível verificar um conjunto de respostas que são “qualitativamente diferentes” e “mutuamente exclusivas”, falamos da questão de Género Masculino ou Feminino, bem como os Intervalos de Idade e de Antiguidade. A variável “Idade” apresenta-se sob a forma de intervalos que correspondem às cinco gerações existentes, sendo elas:

Quadro 3 - Correspondência das idades à classificação geracional

Idade	Gerações
Menos que 19 anos	Geração Z
De 20 a 36 anos	Geração Y
De 37 a 51 anos	Geração X
De 52 a 67 anos	Baby Boomers
Mais que 68 anos	Tradicionalistas

Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, também é possível verificar a existência de escalas ordinais na medida em que na maioria das perguntas o inquirido avalia a questão através da escolha de uma resposta, sendo que no presente caso foram utilizadas escalas de concordância (Concordo Totalmente, Concordo, Não concordo nem discordo, Discordo ou Discordo Totalmente), escalas qualitativas (Muito Má, Má, Razoável, Boa e Muito Boa) e escalas de importância (Nada Importante, Pouco Importante, Indeciso, Importante e Muito Importante). Nestes casos, a cada resposta está associado um valor numérico que vai respetivamente de 1 (valor mínimo) a 5 (valor máximo) e nos permite realizar uma escala métrica das respostas obtidas (Hill & Hill, 2008: 111).

No que diz respeito à construção do questionário este é constituído por duas partes, a primeira relativa aos dados de caracterização e a segunda parte constituída pelos dados de estudo. Nesta segunda parte é possível analisar a extensão do questionário que é constituído por oito perguntas, cada uma com subalíneas que permitem explorar as variáveis em estudo, bem como os objetivos pretendidos, sendo eles:

- i) Perfil do Inquirido: obtido na primeira parte do questionário através dos dados de caracterização, sendo estes compostos pela análise do género, idade, habilitações literárias, antiguidade e departamento em que trabalha.
- ii) Comunicação Interna: faz parte da segunda parte do inquérito (dados de estudo) e pretende saber qual a opinião que os colaboradores têm relativamente à comunicação interna existente no Sheraton Lisboa Hotel&Spa, não só no âmbito geral, como também entre departamentos. Do mesmo modo, pretende-se explorar os meios de comunicação interna utilizados que são determinantes na perceção que os colaboradores têm sobre a cultura e identidade geracional da organização onde trabalham, sendo para tal aplicadas escalas de concordância, qualitativas e de importância (perguntas 1, 2, 3 e 4);
- iii) Motivação e Compromisso: estas variáveis são analisadas na segunda parte do inquérito (dados de estudo) e são abordadas com o objetivo de perceber em que medida os colaboradores das diferentes gerações se sentem motivados e comprometidos com as práticas da organização, ou seja até que ponto a sua satisfação influencia a cultura e identidade geracional do Sheraton Lisboa Hotel&Spa (perguntas 1, 5 e 6).
- iv) Gerações: parte integrante dos dados de estudo (segunda parte) tem como finalidade perceber em que medida a pertença a determinado grupo geracional influencia a motivação e compromisso dos colaboradores; perceber se existem variações no modo como a comunicação interna é vista pelas diferentes gerações bem como correlacionar cada tipo de geração às características que lhe são próprias (perguntas 6, 7 e 8).

3. Universo, Amostra e horizonte temporal da investigação

A população pode ser definida como “o conjunto de indivíduos ou unidades elementares a partir do qual se pode retirar uma amostra” (Deshaies, 1992:321). Sempre que a população atinge uma dimensão elevada é necessário definir uma amostra que permita recolher e analisar os dados do universo em questão. É por isso que Hill & Hill (2008:42) afirmam que “se a amostra dos dados for retirada do Universo de modo que seja representativa desse mesmo universo, é possível aceitar, com razoável confiança, que as conclusões obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o Universo.”

Quadro 4 - Relação o universo e amostra

N	n	N	n	N	N	N	N	N	N
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	40000	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

Fonte: Huot (1999:38)

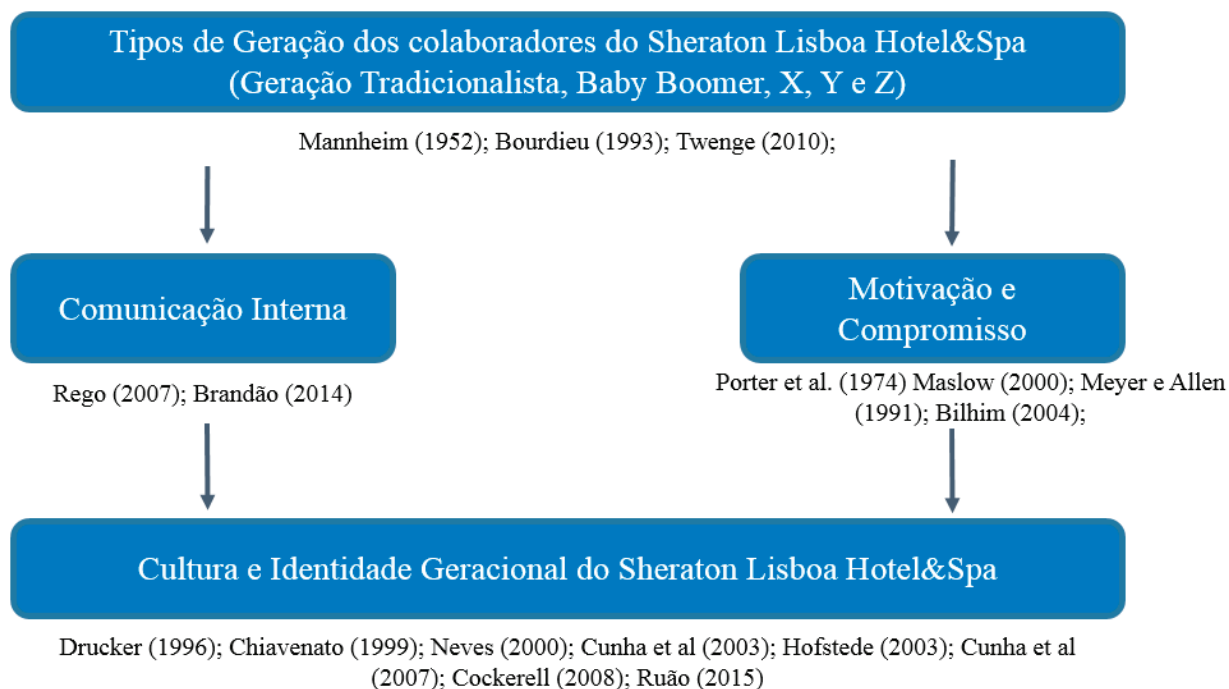
Legenda: N = Dimensão da População ; n = dimensão da amostra

A partir da tabela de dimensão da amostra de Huot é possível verificar que para uma população constituída por 180 colaboradores a amostra é significativa se for igual ou superior a 123. No presente caso de estudo, a amostra é constituída por 127 inquiridos, com questionários respondidos, o que representa 70% da população e permite-nos obter uma amostra significativa nesta investigação. Quanto à representatividade recorreu-se ao método de amostragem não probabilística intencional uma vez que resulta de uma “adequação entre a amostra e a população segundo determinados critérios” (Deshaies, 1992:323) onde colaboradores de diversas faixas etárias, antiguidades e departamentos responderam ao inquérito por questionário, por conseguinte, também foi possível obter-se uma representatividade da amostra face ao universo da investigação.

4. Modelo de Avaliação Metodológico em Investigação

Para o presente estudo foi formulada uma questão de investigação, e conseqüentemente, para sua simplificação foi criado o respetivo modelo onde é possível identificar as relações existentes entre cada variável, bem como as referências bibliográficas que lhe são associadas e suportaram metodologicamente o referido modelo de avaliação para esta investigação.

Figura 4 - Modelo de avaliação metodológico em investigação



Fonte: Elaboração Própria

5. Limites à Investigação

Para Quivy (2003:31), uma investigação “é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.”. Perante a temática das gerações, uma das grandes limitações encontradas prende-se com a definição do período de estudo, ou seja delimitar uma geração a um intervalo de anos, como por exemplo a Geração Z que está delimitada entre os anos de 1998-2010, o que corresponde face ao ano de 2017 aos jovens com idades compreendidas entre os 7 e os 19 anos, faz com que esta informação no próximo ano já esteja desatualizada. Por esta razão, a interpretação das classificações geracionais requer sempre a complementaridade da análise qualitativa, uma vez que os eventos que cada geração viveu são eternos, ao contrário dos anos que são efémeros.

6. Questão em Investigação

Ao realizar um processo de investigação tornou-se essencial definir antes de mais o problema em investigação, sendo que as respostas encontradas face a este problema visam acima de tudo, encontrar vantagens através de determinadas soluções. Numa segunda fase procede-se à elaboração das hipóteses ou questão em investigação sendo o foco encontrar a resposta ao problema a ser investigado. Pode então ser definida como “a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação” (Huot, 1999:53). As hipóteses criadas podem ter mais do que uma variável, razão pela qual podemos classificá-las em univariadas, bivariadas ou multivariadas. Por esta razão Gil (2008:51) afirma que “um problema é testável cientificamente quando envolve variáveis que podem ser observadas ou manipuladas”, tendo como objetivo adquirir novos conhecimentos. No presente estudo de caso é analisada a variável idade, sob a perspetiva de cinco faixas etárias diferentes, isto é cinco gerações. Segundo Carmo (1998:212) “as hipóteses ou questões formuladas orientam a recolha de informação”, sendo que neste contexto de estudo elaborou-se uma questão de investigação:

Os diferentes tipos de geração dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa consideram a comunicação interna, motivação e compromisso como determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham.

Desta forma, para Carmo (1998:212), é possível não só manter “o espírito de descoberta que caracteriza qualquer trabalho científico” como também analisar o comportamento que cada geração assume face à forma como a comunicação interna, motivação e compromisso são determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham.

Capítulo IV: Estudo de Caso, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação

1. Enquadramento situacional do sector de atividade da organização e objeto de estudo

“Em tempos de mudanças drásticas, quem está em aprendizagem herdará o futuro. Os que já aprenderam sentem-se normalmente preparados para viverem num mundo que já não existe” (Cockerell, 2008:187). Esta realidade é transversal a diversos sectores de atividade, sendo que aquilo que é novidade passa rapidamente a banalidade. Seja num contexto empresarial ou até mesmo familiar, o acompanhamento da evolução é uma necessidade constante. O melhor exemplo é mesmo a família na qual existe uma transmissão natural de conhecimento que pode assumir três formas: “formal” através de “ordens, conselhos, recomendações e castigos”; “não-verbal” que se traduz na comunicação que não recorre ao uso de palavras, bem como os “ensinamentos transmitidos de geração em geração, incluindo a informação contida no nosso material genético” (Bucay, 2008:22). Bucay compara mesmo este processo de educação à célebre metáfora “educar não é dar um peixe, mas ensinar a pescar”, lançando a todos os pais o desafio de não ensinar os filhos a pescar com a cana mas sim “ensinar os filhos a criar e a construir as suas próprias ferramentas”, porque num futuro próximo tudo muda e o importante é que os filhos saibam criar as suas ferramentas e métodos para pescar. Do ponto de vista científico criou-se o índice TDC (Tempo de Duplicação do Conhecimento) para explicar “quanto tempo é necessário para que a totalidade do conhecimento humano seja duplicado” (Bucay, 2008:24). A evolução deste índice aponta que para cada meio século deixa de existir um conhecimento que perdura durante 20 anos para passar apenas para os 5 anos. O mesmo acontece na indústria hoteleira, sendo que, por exemplo, “os hotéis que não satisfaçam as necessidades da era digital através do fornecimento de acesso sem fios à Internet em todos os quartos, depressa começarão a perder clientes e receitas consideráveis” (Cockerell, 2008:187).

O Turismo assume uma importância crescente como “impulsionador” de desenvolvimento já que “o turismo pode viver” (Marques: 2007:23). Etimologicamente proveniente do francês “*tour*” que significa dar uma volta, e mais tarde adaptado ao vocábulo inglês “*travel*” com o sentido de “viagem”, foi-lhe acrescentado o sufixo “ismo” que deriva do grego “*ismós*” e do latim “*ismus*” para denominar os que fazem viagem como “*Touristes*”.

Nesta evolução linguística são várias as definições encontradas sobre a verdadeira aceção da palavra turismo, sendo que a definição do suíço Dr. W. Hunziker, foi posteriormente adotada pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) no qual:

“Turismo é toda a deslocação humana e temporária, por causas alheias ao lucro; também, o conjunto de bens, serviços e organizações que, em cada nação, torna possível essa deslocação e consequentes relações entre viajantes e naturais do país hospedeiro” (Marques, 2007:25).

Segundo Goeldner & McIntosh (2002:4) quando se fala no turismo é possível identificar mais perspectivas para além das que constam nestas definições, sendo elas quatro: o turista; a empresa que fornece bens e serviços turísticos; o governo da comunidade ou área de acolhimento e a comunidade que acolhe. Deste modo, o turismo pode ser definido como o resultado dos fenómenos e relações que se estabelecem entre estes quatro intervenientes no processo de atrair e receber os visitantes. Para além disso, também é tida em conta a vertente económica na medida em que “o turismo é a soma total dos gastos turísticos dentro das fronteiras de uma nação” (Goeldner & McIntosh, 2002:6). Por esta razão, a Organização Mundial do Turismo (OMT) define o turismo como a atividade dos visitantes, na medida em que são efetuadas viagens de turismo, ou seja, existe uma viagem para fora do ambiente habitual, por menos de um ano, e com uma finalidade (empresarial, lazer, outra pessoal) que não implique estar empregado no país ou local que visita.

A multidimensionalidade que caracteriza o turismo fá-lo muitas vezes ser analisado como uma atividade horizontal, na medida em que “influencia e é influenciada pela generalidade das atividades humanas qualquer que seja a sua natureza” (Cunha, 1997: 227). Exemplo disso é o ramo hoteleiro uma vez que a estadia num hotel implica sempre uma deslocação motivada por um motivo, seja ele uma viagem, reunião, conferência, festa. Deste modo estabelece-se uma relação direta e muitas vezes de dependência com o turismo, razão pela qual pode ser visto como “atividade económica integrador de múltiplos sectores, com relações praticamente com todos os organismos produtivos da economia” (Cunha, 1997: 227). Já Marques (2007:23) chega mesmo a atribuir ao turismo um aspeto material na medida em que “representa uma considerável fonte de receita para qualquer estado.”. Para além de ser classificado como fenómeno económico, o turismo também tem grande representatividade no âmbito social já que “reflete os avanços e as conquistas da humanidade”, nomeadamente, enquanto “ato voluntário do homem que determina e caracteriza o modo de vida das sociedades modernas” (Cunha, 1997:80).

Falamos de aspetos como a evolução tecnológica que veio redimensionar a noção de espaço entre lugares, o progresso social no âmbito legislativo através do direito ao gozo de férias e igualdade social, bem como o contexto económico que permitiu o acesso ao turismo a todo o tipo de classes, deixando de ser exclusivo às classes mais altas.

Contudo, a verdadeira dimensão do Turismo não se esgota nestas definições. Exemplo disso é o facto do Código Mundial de Ética do Turismo (2016:6) reconhecê-lo como “fundamental para conciliar sustentavelmente a proteção ambiental, o desenvolvimento económico e a luta contra a pobreza, bem como a compreensão entre os povos do mundo”. Se não vejamos os artigos deste código que identificam o turismo como “Artigo nº1 – O turismo contribui para a compreensão e respeito mútuo entre pessoas e sociedades.”, na medida em que implica tanto da parte da comunidade que acolhe como do turista o respeito pelas religiões, crenças, e costumes locais; “Artigo nº3 – O Turismo como fator de desenvolvimento sustentável” uma vez que deve existir um crescimento económico que considere não só o presente como também as gerações futuras; “Artigo nº7 – O Direito ao Turismo” porque todos devem ter acesso à descoberta e exploração dos recursos existentes. Por alguma razão, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou o ano de 2017 como o Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento. Segundo o Secretário-Geral da OMT, Taleb Rifai, “2017 é uma oportunidade única para promover o contributo do turismo para alcançar o futuro que queremos - e também para determinar, em conjunto, o papel exato que o turismo terá na agenda do desenvolvimento sustentável até 2030” (UNWTO News, 2017:59).

Por esta razão, Cunha (1997:80) afirma que “as organizações internacionais são as primeiras a considerar que o turismo contribui para a expansão económica, para a compreensão internacional, para a paz e a prosperidade, bem como para o respeito universal e a observância dos direitos e das liberdades humanas fundamentais, abrindo à sua promoção e difusão”.

Não só de perspetivas e tendências vive o turismo, sendo que os números também são um bom indicador da dimensão que este sector está a atingir. De acordo com a OMT o ano de 2015 foi o reflexo de um grande crescimento assistindo-se a um aumento de 4,6% o que se traduz em 1,184 milhões.

Gráfico 2 – Número de chegadas internacionais de turistas 2015



Fonte: United Nations World Tourism Organization (UNWTO, 2015)

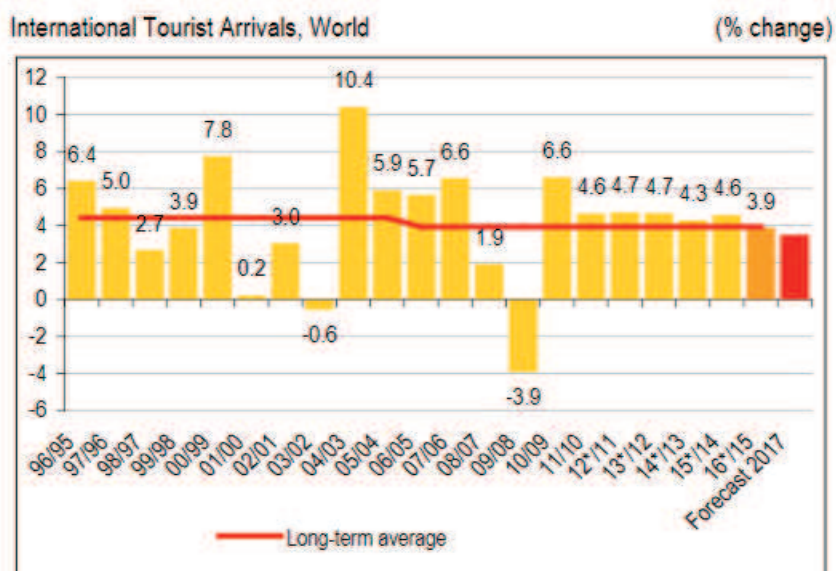
Gráfico 3 – Número de chegadas internacionais de turistas 2016



Fonte: United Nations World Tourism Organization (UNWTO, 2016)

E a tendência manteve-se uma vez que 2016 foi contabilizado como o sétimo ano consecutivo de crescimento deste sector, tendo-se registado um aumento de 3.9%, ou seja 1,1235 milhões de turistas. A United Nations World Tourism Organization (UNWTO) já faz as projeções para o ano de 2017 mantendo-se o otimismo de registar-se um crescimento entre os 3% e 4%.

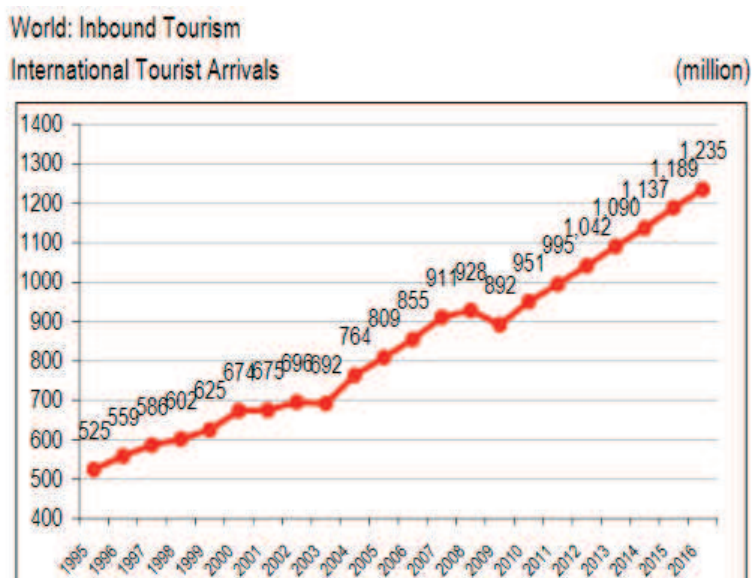
Gráfico 4 - Percentagem de chegadas internacionais de turistas 2017



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Fonte: UNWTO (2017)

Gráfico 5 - Número de chegadas internacionais de turistas 2017



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Fonte: UNWTO (2017)

Com grande representatividade nestes números e com um papel essencial no seu desenvolvimento está o alojamento, que raramente assume uma posição isolada uma vez que é na grande maioria das vezes uma condição *sina qua non* para qualquer destino que o turista vá. É possível identificar diversos tipos de alojamento, tais como: hotel, hostel, estalagem, campismo, pousada, time-share, que muitas vezes são influenciados por factores como a sazonalidade, periodicidade e durabilidade. Neste contexto, os hotéis assumem grande peso não só ao nível de dimensão como também do ponto de vista de empregabilidade. Se não vejamos os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016), segundo o qual a hotelaria registou 1,1 milhões de hóspedes e 2,5 milhões de dormidas em dezembro de 2016. Contabilizado o ano, os hotéis registaram 19,1 milhões de hóspedes e 53,5 milhões de dormidas, um aumento de 9,7% face a 2015.

Quadro 5: Resultados globais preliminares da atividade turística em Portugal

Resultados globais preliminares	Unidade	Novembro		Dezembro		Jan - dez 16	
		Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)
Hóspedes	10 ³	1 129,3	12,9	1 060,8	8,1	19 059,3	9,8
Dormidas	10 ³	2 891,8	14,9	2 497,8	11,0	53 526,4	9,6
Residentes em Portugal	10 ³	808,1	5,3	901,5	5,0	15 238,8	5,2
Residentes no estrangeiro	10 ³	2 083,7	19,2	1 596,3	14,8	38 287,6	11,4
Estada média	nº noites	2,56	1,8	2,35	2,7	2,81	-0,2
Taxa de ocupação-cama (líquida)	%	34,8	3,9 p.p.	29,8	1,7 p.p.	48,6	2,4 p.p.
Proveitos totais	10 ⁶ €	154,3	24,1	136,0	15,1	2 900,7	17,0
Proveitos de aposento	10 ⁶ €	106,5	26,6	89,8	16,1	2 096,8	18,0
RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível)	€	28,1	23,3	23,4	10,5	42,6	13,4

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016)

No Sheraton Lisboa Hotel&Spa este crescimento também foi sentido, sendo que face ao ano de 2015, assistiu-se em 2016 a uma taxa de ocupação superior em 0,2% que se traduz num crescimento do preço médio em 6,1% e de um aumento de RevPar (Revenue per Available Room / Receita por Quarto Disponível) de 6,4%.

Face a este crescimento torna-se premente acompanhar a mudança, sendo que Lee Cockerell reforça mais uma vez esta necessidade, não só no sector hoteleiro ou turístico mas sim um acompanhamento da evolução transversal a todas as empresas ou indústrias:

“Se não estiver a par do que se está a passar – dos desenvolvimentos sociais e culturais às evoluções tecnológicas e às notícias mundiais -, a sua concorrência ultrapassá-lo-á, os seus clientes abandoná-lo-ão e não será capaz de ir de encontro às responsabilidades da liderança” (Cockerell, 2008: 187).

2. Enquadramento situacional da organização em estudo - Sheraton Lisboa Hotel&Spa

A história da marca Sheraton remonta ao ano de 1937 quando dois norte-americanos, Ernest Henderson e Robert Moore, compraram o seu primeiro hotel em Springfield, Massachussets (EUA). Em apenas dois anos, adquiriram três unidades hoteleiras em Boston, assistindo-se assim à expansão da cadeia do Maine para a Florida. O ano de 1949 é particularmente importante, chegando-se à internacionalização da marca com a aquisição de duas cadeias de hotéis no Canadá. Só em 1957 é que é projetado e construído o primeiro Sheraton genuíno, o “Philadelphia Sheraton”, nascendo a marca Sheraton, tal como hoje a conhecemos. No decorrer dos seus primeiros trinta anos de existência, a marca Sheraton era considerada mais como uma empresa imobiliária do que como uma companhia hoteleira, o que, no entanto, não a impediu de alcançar uma posição segura em dez países. Só em 1968 é que a marca se torna subsidiária da International Telephone and Telegraph (ITT), convertendo-se para a área de construção e gestão hoteleira. Em outubro de 1997, assiste-se à sua aquisição pela Starwood Hotels & Resorts, sediada em White Plains, Nova Iorque (EUA), e mais recentemente, em setembro de 2016, à integração na companhia Marriott International, sediada em Bethesda, Maryland (EUA).

O mercado competitivo em que a marca opera exige uma adaptação rápida às preferências dos clientes, bem como às constantes mudanças ao nível da evolução tecnológica, informação e comunicação. Deste modo, é importante perceber o contexto organizacional que permitiu a evolução da marca Sheraton, em primeiro lugar como Starwood, e hoje como Marriott.

Inicialmente conhecida como Starwood Capital o ano de 1991 afigura-se como o lançamento de uma empresa imobiliária que investia em apartamentos e mais tarde em hotéis e empresas de gestão hoteleira. Com a aquisição do primeiro hotel em 1993 a companhia começa a ganhar dimensão com a aquisição de várias marcas, sendo que em 1999 lançam o programa de fidelidade Starwood Preferred Guest®, também conhecido por SPG, permitindo o reconhecimento e recompensa dos hóspedes fiéis. A aposta neste programa teve reflexos imediatos, tendo sido considerado, pelo segundo ano consecutivo, como o Programa do Ano na 13ª Edição do Annual Freddie Awards, uma das homenagens mais prestigiosas do setor das viagens.

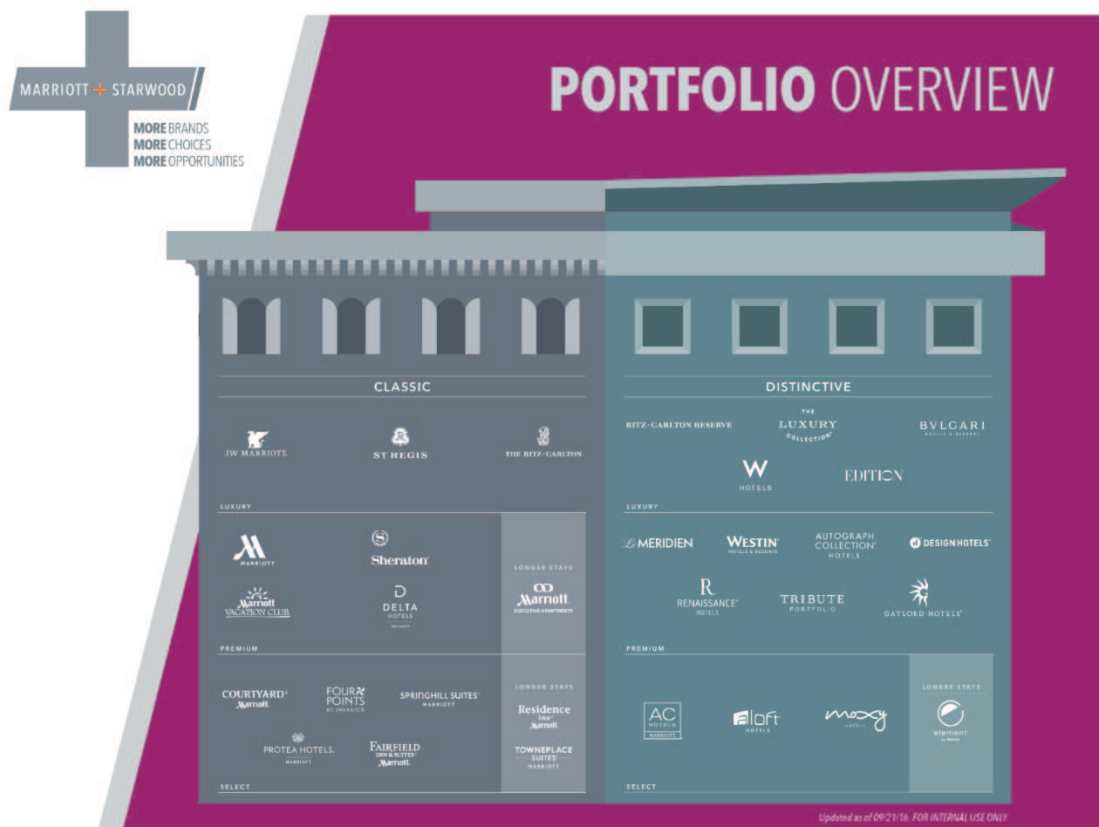
Reconhecida como uma das maiores empresas de hotelaria e lazer do mundo, a experiência de hospedagem da Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., enfatiza a inovação, o *design* e a diferenciação de marcas. Deste modo, é formada por nove marcas de renome internacional: St. Regis[®], The Luxury Collection[®], W[®], Westin[®], Le Méridien[®], Sheraton[®], Four Points[®] by Sheraton, Aloft[™] e Element[™], cada uma delas com valores e características próprias.

O ano de 2016 é particularmente importante uma vez que é o reflexo de uma grande mudança para todas as marcas da companhia. A 23 de Setembro de 2016 todos os colaboradores da companhia receberam um e-mail com o mote “*Togheter we’re better*”, dando conta do momento histórico presenciado no qual a Marriott International adquire a Starwood, passando a ser a maior companhia hoteleira do mundo. Os números falam por si: 5.700 propriedades, 30 marcas distintas, em mais de 110 países e com mais de 1.1 milhão de quartos. Contudo, estes números só ganham dimensão quando alavancados pelos mais de 500.000 funcionários, dos quais 18.000 integram uma nova realidade, e conseqüentemente uma nova cultura. Assumindo-se como uma organização em que as pessoas estão em primeiro lugar, para J.W. Marriott, Jr., Presidente Executivo e Presidente do Conselho, e para Arne M. Sorenson, Presidente e Director Executivo os colaboradores são “o coração do negócio e a base do sucesso duradouro.”. Este é o primeiro dos cinco valores na qual a Marriott está alicerçada, assumindo a importância de dar aos colaboradores oportunidades de crescimento e sucesso que proporcionem o seu bem-estar e conseqüentemente o dos seus clientes. Procurando também perseguir a excelência, abraçar a mudança, agir com integridade e servir o mundo, estes são os valores que diferenciam esta organização e a tornam única, porque as pessoas que a constituem também o são.

Tudo começou em Washinton D.C. (1927) quando J. Willard e Alice S. Marriott decidiram agir perante as quentes tardes de verão e satisfazer a sede dos cidadãos com um carrinho de cerveja. Tendo como principio orientador o bom serviço a um preço justo, isto foi só o inicio que norteou o nascimento da maior companhia hoteleira do mundo. Em 1972 J.W. Marriott, Jr. é designado como CEO da companhia sendo que a partir desta data a Marriott ganha lugar no segmento de luxo sendo prova disso o ano de 1985 quando a marca The Ritz-Carlton Hotel Company se junta ao portefólio de marcas. Outras tantas aquisições como a Renaissance Hotels, Bulgari Hotels & Resorts, bem como lançamento de marcas como a Edition, JW Marriott, AC Hotels, Moxy Hotels foram acontecendo à medida que se registava um crescimento progressivo.

Mais recentemente, a passagem de concorrentes a colegas de equipa fez com que a Starwood fosse integrada na rede Marriott International dando variedade e dimensão à companhia. Hoje é possível oferecer 30 marcas aos clientes, sendo estas agrupadas em estilo clássico, ou seja na oferta de experiências intemporais com a mesma qualidade de serviço em qualquer parte do mundo, ou por outro lado oferecer distinção através de experiências memoráveis alinhadas de acordo com um único ponto de vista. Deste modo, é possível prestar ao cliente três tipos de serviço: o de luxo na qual existe a necessidade de elevar sempre a estadia do cliente ao topo; o nível *premium* através do qual se proporcionam experiências sofisticadas, com serviços atenciosos; ou por último um serviço selecionado com experiências simples que dão aos cliente aquilo que é necessário.

Figura 5 - As 30 marcas existentes na companhia



Fonte: Marriott (2016)

A aprendizagem organizacional assume-se, nos dias de hoje, como uma exigência inerente à sobrevivência de qualquer organização que queira ultrapassar, com sucesso, o ritmo de mudança. Segundo Senge (1990:24) as Learning Organizations podem ser definidas como “organizações que têm capacidade de aprender, renovar e inovar continuamente”.

Tanto a antiga Starwood, como a actual Marriott, enquanto organização aprendente, promove vários programas de formação, destinados a todos os colaboradores, para que estes possam ficar a conhecer melhor a marca e, ao mesmo tempo, aprendam a ultrapassar eventuais dificuldades que tenham. Para tal, dispõe de uma plataforma online, o *Bridge*, à qual todos os colaboradores têm acesso, através de um *username* e *password*. Nesta plataforma podem consultar todo o tipo de informações sobre a rede, bem como fazerem formações online no *Development Center*. Inerente à filosofia da companhia está, também, o código de conduta que faz parte dos documentos de admissão de qualquer colaborador. A Starwood sempre acreditou que o ambiente de trabalho dos seus colaboradores deve estar livre de opressão ou discriminações devido a cor, raça, religião, sexo, idade, orientação sexual e deficiência física ou mental. Também a Marriot reforça a mensagem: “*We take care of our associates, who will in turn take care of our guests.*”, querendo com isto afirmar-se como uma organização onde as pessoas estão em primeiro lugar. Esta consciencialização fortalece a cultura existente e faz com que as pessoas se sintam importantes na organização. Deste modo, a Marriott assume o posicionamento de que “se cuidarmos bem dos nossos colaboradores, estes cuidarão bem dos nossos clientes”.

História do Sheraton Lisboa Hotel&Spa

O Sheraton Lisboa Hotel & Spa, situado em Picoas, Lisboa, foi construído em 1972 (aproveitando o esqueleto do Hotel Aviz), com o nome de Sheraton Lisboa Hotel & Towers. Em 2006, é comprado pela Marope Lisboa Hotéis de Portugal, fechado para remodelação durante 6 meses e reaberto em 2007, como uma nova imagem, mais moderna e cosmopolita e com o nome que ainda hoje se mantem, o Sheraton Lisboa Hotel & Spa.

Com 369 quartos, 35 pisos, o Sheraton Lisboa é um dos hotéis de maior sucesso na cidade de Lisboa, cotado como hotel de 5 estrelas, tendo, por isso, que estar em conformidade com uma série de pré-requisitos, estabelecidos por meio de Decreto-Lei e mais tarde alterado por Portaria, acerca das facilidades para hóspedes, estrutura e serviços do hotel (Portaria N°465/2008).

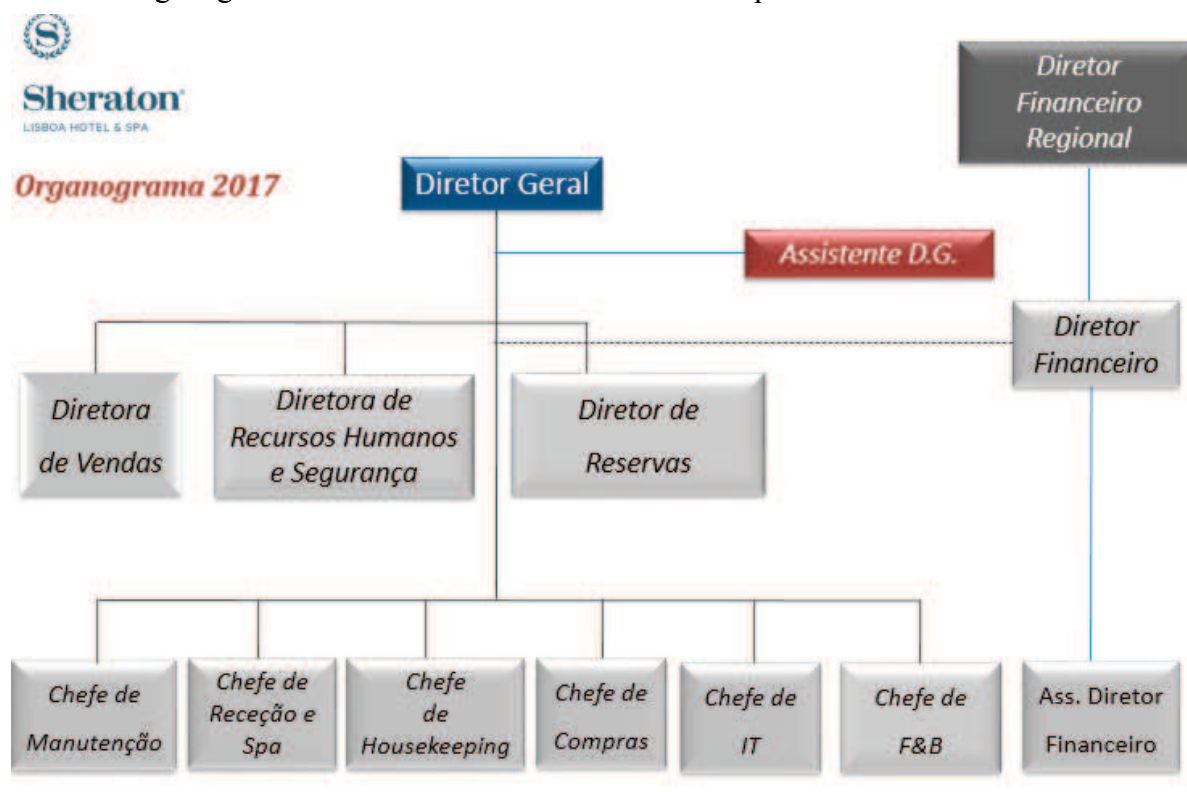
Para além dos serviços de hospedagem, o Sheraton Lisboa tem ainda disponível um Spa e dois restaurantes e bares (Restaurante/Bar Lobby Bistro e Restaurante/Bar Panorama), que estão disponíveis a qualquer cliente, não sendo exclusivos aos hóspedes do hotel. O Restaurante Panorama, situado no 25º andar, atrai inúmeros clientes pela vista maravilhosa que proporciona sobre a cidade de Lisboa.

No que toca ao aspeto hoteleiro dos serviços, o Sheraton dispõe de uma série de programas e iniciativas que pretendem tornar a estadia do cliente a mais cómoda e interessante possível: Sheraton Experience Bed, Sheraton Fitness e Link@Sheraton.

Estrutura Organizacional

O Sheraton Lisboa emprega cerca de 180 pessoas que se encontram divididas por 12 departamentos: Compras, Marketing, Sales/Comercial, Revenue/ Reservas, Financeiro, Recursos Humanos & Segurança, Food&Beverage (F&B), Housekeeping, Front Office, Manutenção, Spa e Informático. Cada departamento tem um diretor (HOD – Head of Department) que reporta diretamente ao Diretor Geral. Os diretores de Marketing e Financeiro reportam, também, a nível funcional, aos diretores de Marketing e Financeiro Regionais.

Gráfico 6 - Organograma Geral do Sheraton Lisboa Hotel&Spa 2017



Fonte: Sheraton Lisboa Hotel&Spa (2017)

A estrutura do hotel poderia ser enquadrada numa lógica de burocracia mecanicista. Esta caracteriza-se pela mecanização do trabalho, que vem na forma de tarefas rotineiras e encadeadas, observando uma continuidade que tem como objetivo a standartização da oferta do seu serviço, isto é, garantir a qualidade das estruturas e serviços destinados aos clientes, a subdivisão departamental

do negócio que estão submissas à direção central, direção essa que está incumbida da estratégia da organização (Mintzberg, 1995:304). No entanto, há que realçar que estas configurações estruturais são matrizes teóricas, sendo que, na prática, as organizações tendem a apresentar estruturas híbridas e o Sheraton não é exceção, principalmente se analisarmos num sentido mais macro. Se considerarmos o grupo Marriott como a sede e o Sheraton Lisboa como divisão, podemos observar tendências de uma estrutura divisionalizada, que funciona como um conjunto de entidades semi-autónomas, conjugadas por uma estrutura administrativa central (Mintzberg, 1995:304).

Isto é observável, inclusive a nível do organograma, já que há chefes de departamento que, para além de reportarem ao diretor geral, reportam ainda a um diretor regional.

Neste processo entram algumas nuances dado que, no que toca às estratégias, a liberdade de tomada de decisão por parte dos responsáveis do Sheraton está limitada às orientações impostas a nível da companhia. São definidas orientações e valores gerais de atuação a nível internacional que serão aplicadas a todos os hotéis da companhia, no entanto, dados os diferentes posicionamentos de mercado e identidades das várias marcas, estas orientações são permissivas (pela sua generalidade), o suficiente para que cada hotel (ou melhor, cada marca) decida as suas estratégias e tome as devidas contingências, de acordo com a sua envolvente contextual.

O Departamento de Recursos Humanos mantém uma ligação direta com todos os departamentos do hotel e, por isso, torna-se importante clarificar as principais funções inerentes a cada um, uma vez que iremos referenciar muitos deles na resolução da problemática em estudo. Deste modo, identificamos para cada departamento as suas principais atividades:

Departamento de Marketing: Compreende as funções de publicitação da imagem do hotel.

Departamento de *Housekeeping* (HK): Encarregue da gestão da lavandaria e rouparia, bem como da limpeza de quartos e outras superfícies destinadas aos clientes.

Departamento de Manutenção: Encarregue da manutenção e arranjo dos equipamentos técnicos do hotel.

Departamento de Compras: Encarregue de realizar todas as compras de materiais e serviços que sejam necessários para o funcionamento do hotel, quer para as instalações destinadas a clientes, quer para o *back office*.

Departamento Financeiro: Encarregue do controlo financeiro do hotel.

Departamento *Front Office*: Departamento que controla o funcionamento da receção do hotel.

Departamento de *Food&Beverage* (F&B): Encarregue da confeção e preparação de alimentos e bebidas para hóspedes e trabalhadores

Departamento de Reservas/*Revenue*: Encarregue das reservas de quartos e outras instalações para clientes e da procura dos melhores *rates* por quarto.

Departamento Informático (IT): Encarregue da manutenção dos sistemas de informação do hotel.

Departamento Comercial: Engloba a Promoção de Vendas, responsável pela promoção do Hotel junto dos clientes e Grupos, responsável pela coordenação e maximização dos pedidos de grupos.

Departamento de *Spa*: inclui uma zona de massagens, ginásio e cabeleireiro, permitindo ao cliente usufruir de um momento para relaxar.

Departamento de Recursos Humanos: Encarregue das matérias que respeitam diretamente aos trabalhadores, como salários, marcação de férias, acidentes de trabalho, registo de faltas, formação profissional, início e término de contratos, etc. excetuando a área de avaliação de desempenho das funções atribuídas e respetivas competências.

O Departamento de Recursos Humanos

Cada organização é única, pois as pessoas que a constituem também o são. Perante um cenário em que a mudança é uma constante, e que veio para ficar, o caminho mais fácil parece ser a gestão de recursos, ao invés da gestão de pessoal. O departamento de recursos humanos deve, por isso, possuir um conhecimento e autoconhecimento dos pontos fortes e fracos do perfil de cada colaborador, bem como da própria organização. Só assim será possível desenvolver metodologias de gestão que garantam o alinhamento entre as valências pessoais e os objetivos empresariais, contribuindo para agregar valor à organização.

O Departamento de Recursos Humanos do Sheraton Lisboa Hotel&Spa é composto por:

- Diretora de Recursos Humanos
- Diretora de Formação
- Assistente de Direção de Recursos Humanos

Apesar do grande volume de pessoas a trabalhar no hotel, a afetação de funcionários para os RH é de apenas 1%, comparativamente a outros departamentos. Com a presença dos estagiários, a rotatividade de tarefas aumenta e a polivalência dos trabalhadores torna-se cada vez mais evidente, conforme vão sendo delegadas responsabilidades no âmbito dos respetivos estágios.

À Direção de RH estão normalmente destinados os grandes projetos, o desenho dos grandes empreendimentos e o enquadramento dos Recursos Humanos na estratégia Organizacional, graças à sua inclusão no comité executivo do Hotel.

As tarefas desenvolvidas no departamento de Recursos Humanos podem ser agrupadas de acordo com a sua natureza:

- i) **Gestão de Pessoas:** Esta expressão cobre todos os aspetos resultantes da existência de pessoas na organização, sendo os principais campos de ação centrados em dois polos. Por um lado, ao nível da gestão previsional dos empregos, programa de recrutamento, planos de carreira e promoções, análise das funções e avaliação do desempenho e do potencial, sendo que, ao nível prático, reflete-se em manter as bases de dados atualizadas, atualização da listagem de contratos a termo, agendar consultas de medicina do trabalho, avaliações de desempenho para contrato. Por outro, ao nível das gestão das remunerações, deve fazer-se uma análise e avaliação das funções, política de remunerações, políticas de benéficos e participação nos resultados, que se reflete na criação da pasta do processamento salarial, mapas de fecho do mês, relatório do mês.

- ii) **Formação:** pode ser definida como o conjunto de ações, meios e técnicas que procuram a melhoria dos conhecimentos, comportamentos e capacidades intelectuais dos trabalhadores para que atinjam os seus objetivos pessoais e os objetivos da organização (Sekiou et al, 2009:23). Esta formação contínua abrange a formação permanente, ou reconversão do trabalhador, para que se consiga adaptar a uma nova disciplina, técnica ou profissão (Sekiou et al, 2009:25). Nesta definição enquadram-se, tanto a formação com objetivo de atualizar os trabalhadores para mudanças que afetam o seu posto de trabalho, como a formação inicial prestada a novos trabalhadores a qual procura atualizar o trabalhador para as suas novas condições de trabalho.

A formação é programada anualmente, sendo o conteúdo definido a partir das necessidades específicas dos colaboradores e detetadas pelos supervisores e responsáveis departamentais, devendo estas estar em concordância e permitir a prossecução da estratégia organizacional (Sekiou et al, 2009:23). O número de horas respeita o que se encontra disposto na lei, sendo comum serem ultrapassadas as 35 horas/ano por formando, em respeito ao disposto no art. 131º do Código de Trabalho.

As necessidades de formação dos trabalhadores são revistas entre estes e as chefias e é criado um Plano de Desenvolvimento Individual, que é revisto anualmente.

As fontes de formação são tanto internas, a cargo de trabalhadores do hotel, ou pela plataforma de *e-learning* do grupo, como externas, a cargo de empresas especializadas em formação. A formação prestada é posteriormente registada a nível do hotel e da companhia, para efeito do cálculo de horas de formação, bem como de informação que é necessária para a elaboração do Relatório Único.

- **Recrutamento e Seleção:** Para Sousa et al (2006:45), o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que procuram atrair candidatos qualificados para o desempenho de uma função dentro da organização. Se, por um lado, o recrutamento visa a atração de candidatos, a seleção prende-se com a necessidade de selecionar o candidato que venha a responder às necessidades específicas da organização, que tenha maiores probabilidades de ter um elevado desempenho na função (Cunha et al, 2011).

No Sheraton, a prioridade de recrutamento é sempre a nível interno. Com isto, pretende-se dar uma oportunidade aos colaboradores do hotel de mostrarem o seu interesse e apresentarem a sua candidatura em primeiro lugar. O Recrutamento começa pela triagem de currículos. Quando há abertura de uma vaga, ou quando necessidades excecionais assim o determinam, é comunicada pelo departamento interessado aos RH (a contratação de extras é feito via empresa de trabalho temporário, não se aplicando o seguinte). A triagem é feita de acordo com o disposto na descrição da função “sumário das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função” (Sousa, 2006:30) para a qual se está a recrutar. Havendo sido recolhido um número satisfatório de candidatos, estes são chamados para entrevista, primeiro com a Diretora de RH (ou em caso de indisponibilidade desta, por algum outro elemento dos RH) e depois, caso o candidato se revele de interesse, pelo chefe de Departamento para o qual se está a recrutar.

O que é considerado nestas entrevistas é, essencialmente, o desempenho comportamental e perfil do candidato. Mais do que aferir sobre as suas competências ou habilitações, interessa saber a sua visão, sobre o trabalho, sobre a organização, discernir as suas expectativas quanto ao que será oferecido pela empresa e perspetivas de evolução de carreira. A apreciação do nível de competências técnicas é feita na entrevista com o chefe de Departamento para o qual se está a recrutar. São aplicados testes psicotécnicos aos candidatos que se revelarem de interesse na entrevista. Os resultados destes serão conjugados com a apreciação feita na entrevista e irão ser a fonte da deliberação final quanto ao destino do candidato (se é selecionado ou não). Os candidatos que foram excluídos no processo são notificados no término deste.

- **Estágios:** responder a todos os pedidos e escolas, levantamento das necessidades, garantir todos os protocolos e documentos, controlar os estágios do IEFP, controlar a base de dados dos estagiários, elaborar manual de acolhimento.

O acompanhamento dos processos de estágio (curriculares e profissionais) observa, regra geral, três fases:

- i) Planeamento do estágio – A receção de candidaturas para estágio é comum no Sheraton. Antes de o candidato poder estagiar na organização, há que determinar se existe disponibilidade para o receber. Feito o levantamento de necessidades para cada departamento, é necessário averiguar a disponibilidade de vagas existentes. Havendo disponibilidade para receber o candidato na organização, para a realização de estágio, ou no caso de haver mais que um candidato, é marcada uma entrevista para se conhecer melhor o candidato e para se determinar, caso se considere o candidato qualificado, a data de início, a duração e outros demais pormenores. No caso de ser estágio curricular, é nesta fase que se acertam os detalhes com a instituição de ensino do candidato, sendo que, diferentes instituições, têm diferentes requisitos de confirmação dos estágios (fichas de confirmação de estágios, protocolos de estágio, etc.).
- ii) Início e Acompanhamento do Estágio – Aqui agrupadas na mesma fase, são momentos distintos mas contíguos temporalmente. O candidato, que passa agora oficialmente a estagiário, começa o seu estágio com a formação de acolhimento, *tour* do hotel e são-lhe atribuídos os equipamentos necessários para a sua função, normalmente só começando a desempenhá-la no dia seguinte. Durante esta fase, procura-se estar disponível para

acompanhar o estagiário, visto que é uma altura em que surgirão certamente dúvidas e é importante que estas sejam respondidas de forma célere.

- iii) Uma das fases mais importantes é o processo de Acolhimento e Integração que compreende o fornecimento das melhores condições de integração a um novo trabalhador para que este se sinta como membro da organização da forma mais célere possível. Este processo deverá conseguir garantir que os novos trabalhadores não só se sintam “em casa” como os deverá conseguir motivar e reter (Sousa *et al*, 2006:42).

O sucesso deste processo está dependente da qualidade dos procedimentos de acolhimento e acompanhamento de integração, sendo especialmente importante durante o período experimental, período em que ambas as partes podem avaliar o seu interesse na manutenção do contrato (Peretti, 2011:15).

No Sheraton, o acolhimento começa no primeiro dia de trabalho, regra geral, com a formação de acolhimento, *Great Beginnings*, cujo intento é dar a conhecer ao novo colaborador o funcionamento do hotel, a sua infraestrutura, regras de segurança, orientação e valores da marca Sheraton e das restantes marcas do Grupo e, não menos importante, criar um sentimento de pertença e compromisso no colaborador recém-chegado.

Terminada a formação, o novo colaborador é acompanhado por um elemento dos Recursos Humanos numa *tour* pelo hotel, onde fica a conhecer os principais departamentos, os serviços do hotel, os vários tipos de quartos (mediante disponibilidade) e será apresentado ao responsável pelo seu local de trabalho ou chefe direto.

Por fim, caso a sua função exija fardamento ou equipamento especializado, este é atribuído ao colaborador, juntamente com o cacifo para guardar os seus pertences.

O contacto com os recursos humanos é encorajado desde o primeiro dia, tanto para colaboradores, como para estagiários, durante o tempo que se encontrem a trabalhar no hotel, por forma a poder proporcionar o acompanhamento devido.

Término do Estágio e *Follow-Up* – Aquando do fim do período do estágio, é pedido aos estagiários que preencham uma avaliação do hotel e dos seus trabalhadores. O Estagiário é encorajado a dar *feedback*, da forma mais sincera possível, para que, no caso de haver críticas, se possam atuar sobre elas e, caso haja elogios, se possa dar o devido reconhecimento a quem dele for merecedor. Nesta

fase, são também preenchidas as avaliações dos estagiários (se estágio curricular: cada estabelecimento de ensino tem a sua avaliação padronizada e as suas regras quanto ao preenchimento e entrega das avaliações). Por fim, o estagiário entrega os equipamentos e/ou fardamento que lhe tenha sido atribuído e recebe um certificado de estágio.

- **Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho:** visa o estabelecimento de um ambiente de trabalho seguro, para que o colaborador possa trabalhar com aproveitamento máximo do seu potencial. Parte desta premissa é assegurada através das consultas de medicina do trabalho, obrigatórias por lei (Lei nº102/2009), e ainda pelas consultas de medicina curativa, benefício específico para colaboradores do Sheraton.

As consultas de medicina de trabalho, curativa e ainda os serviços de enfermagem, são realizadas nas instalações da empresa, agendados, mensalmente, pela empresa fornecedora, cabendo aos recursos humanos garantir que, em cada consulta, o respetivo médico tem “*pacientes*”, se o termo for aplicável. Sendo que só as consultas de medicina de trabalho são obrigatórias, e que as consultas de medicina curativa são essencialmente um benefício, logo opcionais, estas últimas não trazem trabalho acrescido para os RH.

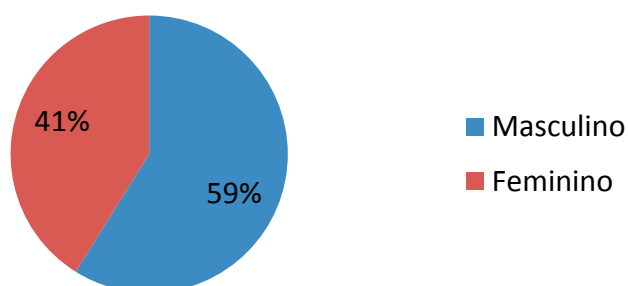
De forma muito semelhante à formação, também aqui há necessidade de negociação, já que, para os trabalhadores se apresentarem para consulta no médico, ou para exames na enfermeira, teriam forçosamente que se ausentar do seu local de trabalho, facto desencorajador (e que muitas vezes impossibilitava) o comparecimento. Logo, a conciliação, através de alguma negociação e cálculo entre horários de expediente e horários de consultas, folgas e outros fatores condicionantes, configurava uma maneira de garantir que em cada consulta havia o maior número de pessoas possível.

Também à semelhança da formação, as participações nas consultas são registadas em base de dados, por forma a ter um registo atualizado.

Caracterização e Perfil dos Colaboradores do Sheraton Lisboa

O Sheraton Lisboa Hotel&Spa emprega 180 colaboradores. Neste universo não estão incluídos os chamados *casuals*, ou extras, isto é, trabalhadores que são contratados, diariamente, a uma empresa externa, mediante as necessidades do Hotel.

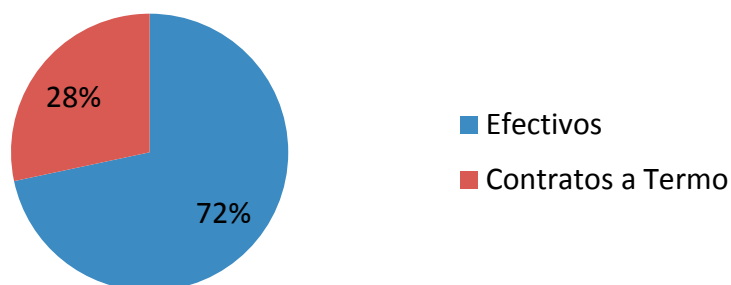
Gráfico 7 - Distribuição por Género – População



Fonte: Elaboração Própria

No que toca à distribuição por género, dos 180 trabalhadores, 106 são do sexo masculino e 74 do sexo feminino. A partir do gráfico 7, podemos observar que, em termos percentuais, temos uma distribuição regular entre ambos os sexos, tendo o sexo masculino uma percentagem de 59% e o sexo feminino de 41%.

Gráfico 8 - Distribuição por Vínculo Contratual – População

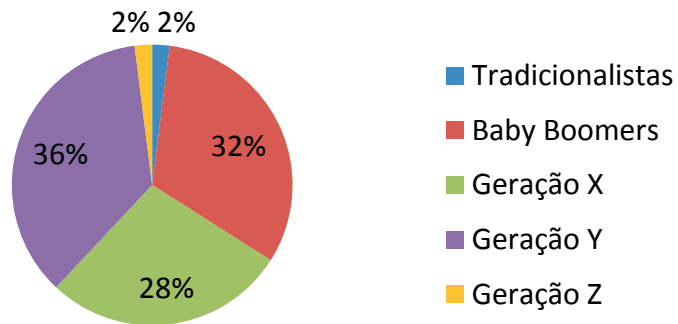


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à distribuição por vínculo contratual podemos observar no gráfico 8 que, dos 180 trabalhadores, 72% (que representa 129 trabalhadores) são efetivos, ou seja, têm vínculo contratual sem termo, enquanto os trabalhadores com vínculo contratual com termo representam apenas 28% do total (aproximadamente 51 trabalhadores). Estes valores elevados de efetividade podem ser explicados, em grande parte, pela antiguidade do hotel, visto que muitos colaboradores já trabalham no hotel desde a sua génese, verificando-se como valor máximo os 45 anos de antiguidade. Este número não deve ser visto como caso isolado uma vez que existem 15 colaboradores que já trabalham no hotel num intervalo de 40 a 45 anos de antiguidade. Para ajudar a perceber estes valores calculou-se a média de anos ao serviço, que são 17 anos, e que explica que, para muitos colaboradores, este é o emprego de uma vida.

No contexto global do Hotel, considerando todos os colaboradores, a expressão que as gerações têm no quadro geral do Hotel é a seguinte:

Gráfico 9 - Distribuição de Gerações – População



Fonte: Elaboração Própria

Neste gráfico 9 é possível visualizar os verdadeiros pólos de Gerações existentes, sendo que existe a mesma percentagem de Geração Tradicionalista e de Geração Y. Com a distância de três gerações pelo meio, a transição é assim assegurada pela Geração Y com 36%, Geração dos Baby Boomers com 32% e, de seguida os consideráveis 28% de Geração X.

3. Análise geral aos dados primários do estudo

Segundo Quivy (2003:216) a análise das informações recolhidas implica “três operações” sendo elas: em primeiro lugar a “descrição e preparação (agregada ou não) dos dados necessários” para validar a questão de investigação. Em segundo lugar é feita uma análise às relações existentes entre as variáveis estudadas. E, por fim, os resultados obtidos devem ser comparados aos resultados esperados de modo a que se verifique, ou não, a questão em investigação. A análise dos dados obtidos mediante a aplicação do inquérito por questionário implica que esta seja feita de forma descritiva ou seja “apresentar a sua distribuição com a ajuda de quadros ou gráficos (...) e exprimir a distribuição de forma sintética” (Quivy, 2003:216). Podemos definir a investigação descritiva como “a área de investigação que implica estudar, compreender e explicar a situação atual do objeto de investigação” (Carmo, 1998:213).

Dados de caracterização dos inquiridos

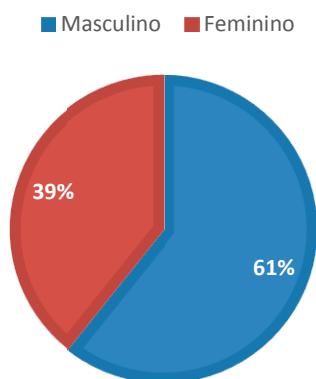
Para testar a questão em investigação é necessária uma recolha de dados à qual a investigação descritiva dá resposta. A análise dos dados recolhidos pode ser obtida através de vários meios, sendo que no presente caso recorreu-se à aplicação do inquérito por questionário. Esta análise implica antes de mais que os dados seja agrupados em categorias que facilitem a sua interpretação. No presente caso, o inquérito por questionário é constituído por duas partes, os dados de caracterização e os dados de estudo, sendo que numa fase inicial foram analisados as cinco questões que fazem parte dos dados de caracterização da amostra de modo a que seja possível traçar o perfil dos inquiridos.

Quadro 6 - Dados de caracterização – Amostra

Dados de caracterização da amostra			
		Caracterização da Amostra (Nº)	Percentagem (%)
Género	Masculino	77	60,63%
	Feminino	50	39,37%
Total		127	100,00%
Idade	< 19 anos	3	2,36%
	De 20 - 36 anos	50	39,37%
	De 37 - 51 anos	38	29,92%
	De 52 - 67 anos	34	26,77%
	> 68 anos	2	1,57%
Total		127	100,00%
Habilitações	Ensino básico 1º ciclo (4º ano)	13	10,24%
	Ensino básico 2º ciclo (6º ano)	10	7,87%
	Ensino básico 3º ciclo (9º ano)	15	11,81%
	Ensino secundário/equivalente (12ºano)	52	40,94%
	Licenciatura	31	24,41%
	Mestrado	6	4,72%
	Doutoramento	0	0,00%
Total		127	100,00%
Antiguidade	< 1 ano	19	14,96%
	De 1 -3 anos	22	17,32%
	De 4 - 10 anos	29	22,83%
	De 11 - 20 anos	13	10,24%
	De 21 - 30 anos	23	18,11%
	De 31 - 39 anos	12	9,45%
	> de 40 anos	9	7,09%
Total		127	100,00%
Departamento	Front Office	20	15,75%
	Food & Beverage	55	43,31%
	Housekeeping	9	7,09%
	Contabilidade	9	7,09%
	Compras	2	1,57%
	Marketing	2	1,57%
	Direcção Geral	2	1,57%
	Comercial	4	3,15%
	Recursos Humanos	4	3,15%
	Reservas / Revenue	4	3,15%
	Manutenção	11	8,66%
	Spa	4	3,15%
	IT	1	0,79%

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 10 - Distribuição por Género - Amostra

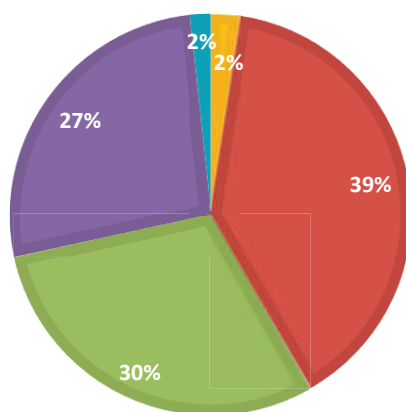


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à distribuição por género da amostra e face às 127 respostas obtidas, é possível analisar no gráfico nº 10 que 61% dos colaboradores pertencem ao género masculino e 39% dos colaboradores são do género feminino. Esta distribuição está de acordo com a população uma vez a representatividade existente é de 58% de homens e 42% de mulheres na organização em estudo, logo a amostra é representativa face ao universo de colaboradores por género.

Gráfico 11 - Distribuição por Idade - Amostra

■ < 19 anos ■ De 20 - 36 anos ■ De 37 - 51 anos ■ De 52 - 67 anos ■ > 68 anos



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à variável “Idade” esta assume extrema importância para o estudo em questão uma vez que possibilita a correlação com as gerações existentes. Deste modo, é possível concluir pela análise do gráfico 11 que o intervalo de idade que tem a maior percentagem de respostas ao questionário é dos 20 aos 36 anos de idade, com 39% , que corresponde à Geração Y; seguindo-se com 30% a o intervalo de idade entre os 37 e 51 anos, isto é Geração X; com 27% das respostas as idades compreendidas entre os 52 e 67 anos correspondentes à Geração Baby Boomer; por fim, com menor número de respostas, apenas 2%, estão as idades entre menor que 19 anos e maior que 68 anos, respetivamente, pertencentes à Geração mais nova, a Geração Z, e a geração mais velha, a Tradicionalista.

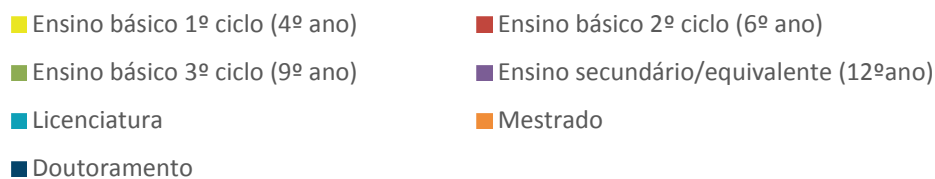
Comparativamente à população existente é possível concluir que a amostra é representativa da população exceto para a Geração dos Baby Boomer na qual a amostra apenas representa 27% versus o peso que esta geração tem na população de 32%. O mesmo acontece quando analisamos o quadro 7 na coluna da representatividade que a amostra tem na população (número da amostra/número da população) como por exemplo para a Geração Baby Boomer a representatividade obtida pela amostra é de 58,62% (número da amostra da geração baby boomer = 34 / número da população da geração tradicionalista=58 x 100).

Quadro 7 - Dados da população e amostra

Gerações	Idades	Universo		Amostra		Representatividade da amostra face ao universo de colaboradores
		Nº	%	Nº	%	
Tradicionalista	> 68	3	2%	2	2%	67%
Baby Boomer	52-67	58	32%	34	27%	58,62%
Geração X	37-51	51	28%	38	30%	74,51%
Geração Y	20-36	64	36%	50	39%	78,13%
Geração Z	<19	4	2%	3	2%	75,00%
Total	180	180	100%	127	100%	

Fonte: Elaboração Própria

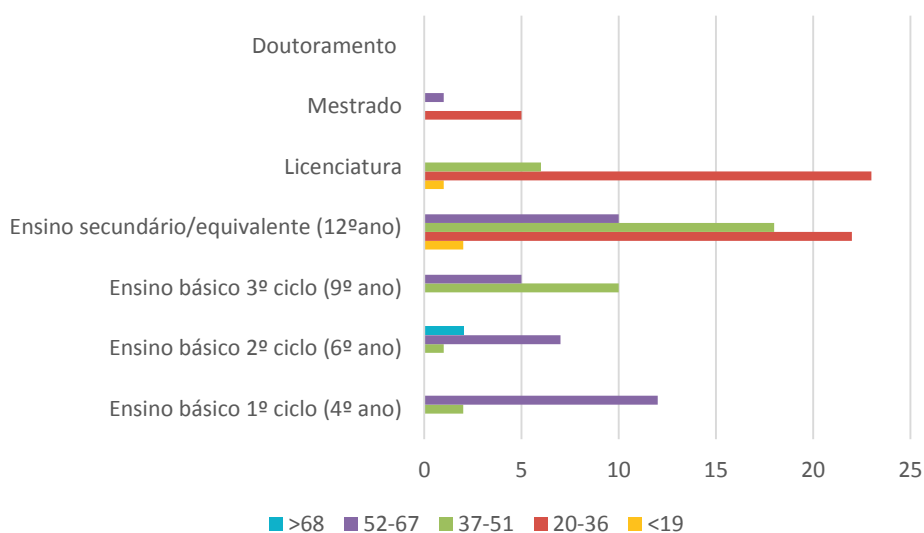
Gráfico 12 - Distribuição por Habilitações Literárias – Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Tal como é possível de verificar no gráfico 12, no que diz respeito à variável “Habilitações Literárias” a maioria da amostra tem o ensino secundário/equivalente (12ºano) com 41%, seguindo-se a Licenciatura com 24%, o ensino básico 3º ciclo (9º ano) com 12%, o ensino básico 1º ciclo (4º ano) com 10%, o ensino básico 2º ciclo (6º ano) com 8% e finalmente com 5% o nível de mestrado.

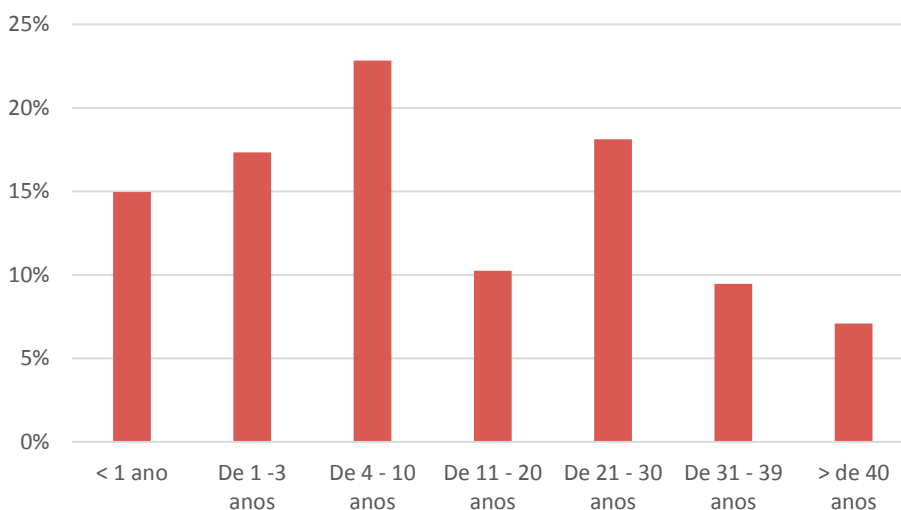
Gráfico 13 - Distribuição das Idades por Habilitações Literárias - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Se cruzarmos a informação das variáveis “Idade” e “Habilitações Literárias” é possível verificar que as gerações mais novas são mais qualificadas face às gerações mais antigas. Se não vejamos que o intervalo de idade dos 20 aos 36 anos, que corresponde à Geração Y, só tem representatividade nas habilitações literárias nos níveis de ensino superior, ou seja Ensino Secundário/equivalente (12ºano), Licenciatura e Mestrado. Ao invés, se analisarmos a faixa etária que vai dos 52 aos 67 anos de idade (Geração Baby Boomer) é visível representatividade em todos os níveis, exceto na licenciatura, sendo que onde esta faixa etária regista maior valor é o ensino básico 1º ciclo (4ºano).

Gráfico 14 - Distribuição por Antiguidade - Amostra

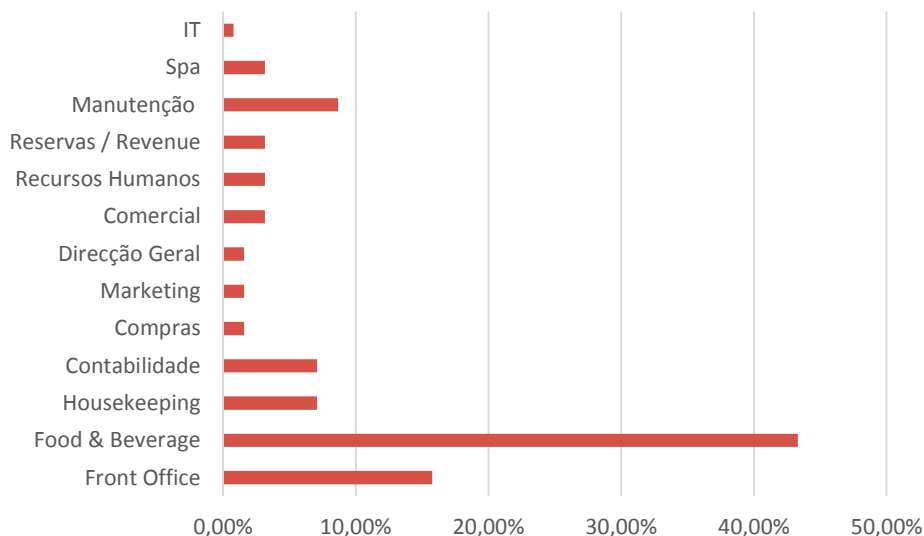


Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta o gráfico 14, e analisando a variável antiguidade, verifica-se que os colaboradores que têm de 4 a 10 anos de casa representam a maior percentagem com 23%, seguindo-se os que já têm de 21 a 30 anos de antiguidade com 18% e com uma percentagem muito semelhante de 17% os que têm entre 1 e 3 anos de casa, e com 15% os que têm menos de 1 ano de antiguidade. Finalmente, os valores mais baixos registam-se no intervalo de anos que vai dos 11 aos 20 anos com 10%, de 31 a 39 anos com 9% e menos de 40 anos com 7%.

Podemos assim concluir que existem dois extremos na análise da antiguidade, um representado pelas novas admissões que somadas as percentagens de menos de 1 ano até aos 10 anos nos dá 55%, ou seja mais de metade da amostra de respondentes. Por outro lado, existem os colaboradores que já têm mais anos de casa e estão no intervalo dos 21 aos 30 anos de antiguidade.

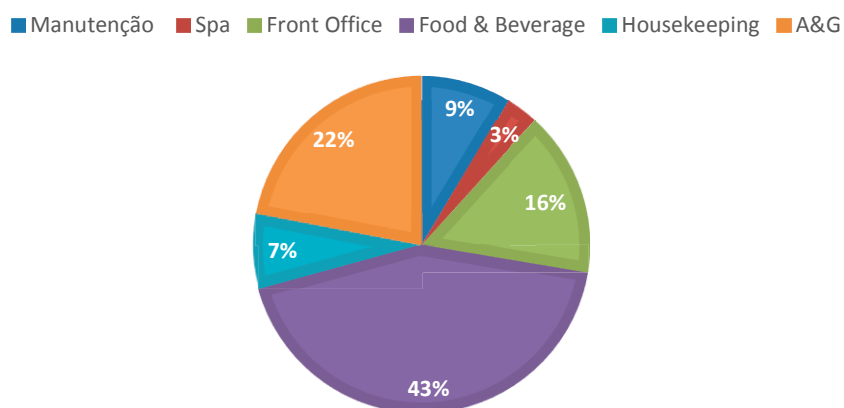
Gráfico 15 - Distribuição por Departamento – Amostra



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico 15 e 16 é possível verificar que o departamento que reúne maior número de respostas com 43,31% é o de F&B o que está de acordo com a população existente. De seguida temos os departamentos de alojamentos, isto é Front Office com 15,75% e Housekeeping com 7,09%. Se somarmos os departamentos administrativos (Administration & General) onde incluímos o IT (Tecnologia de Informação), Reservas / Revenue, Recursos Humanos, Comercial, Direcção Geral, Marketing, Compras e Contabilidade totalizamos 22,05%, ficando a faltar os departamentos de Manutenção com 8,66% e Spa com 3,15%. De forma simplificada temos:

Gráfico 16 - Distribuição por Departamento – Amostra

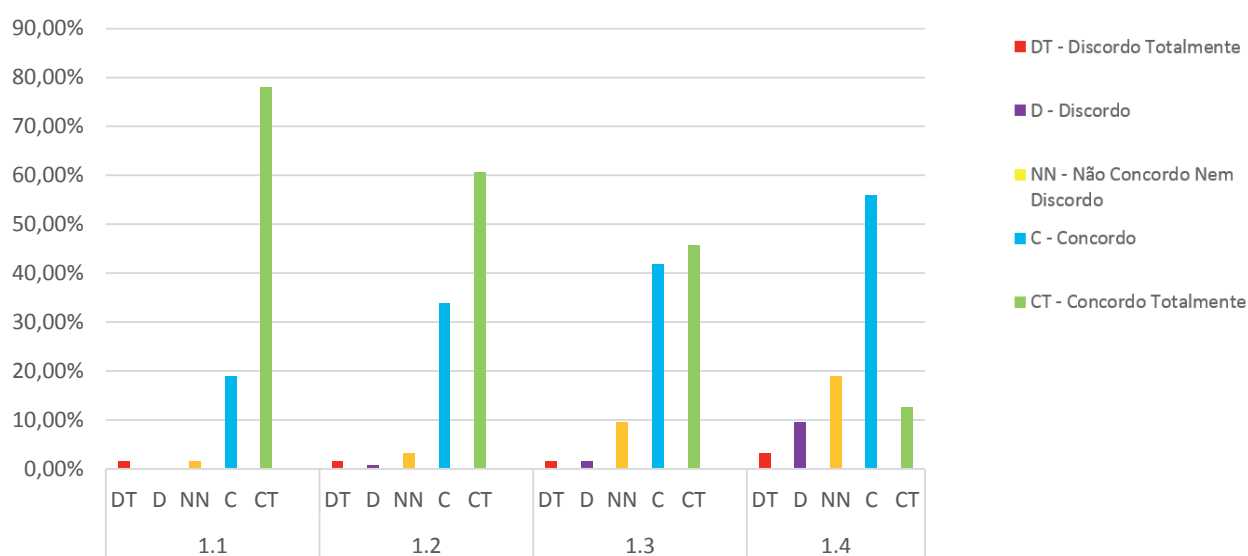


Fonte: Elaboração Própria

Dados apurados no questionário

Uma vez realizada a interpretação dos dados de caracterização dos colaboradores que fazem parte da amostra e sua análise face à representatividade do universo de colaboradores do hotel, passa-se agora à análise dos dados de estudo através das 8 perguntas realizadas para o efeito que focam-se na comunicação interna; motivação e compromisso e identidade geracional.

Gráfico 17 - Pergunta 1: Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



Fonte: Elaboração Própria

Itens de respostas à Pergunta 1:

1.1.A comunicação interna é vital para o bom funcionamento do hotel.

1.2.A comunicação interna influencia a motivação e o compromisso dos colaboradores.

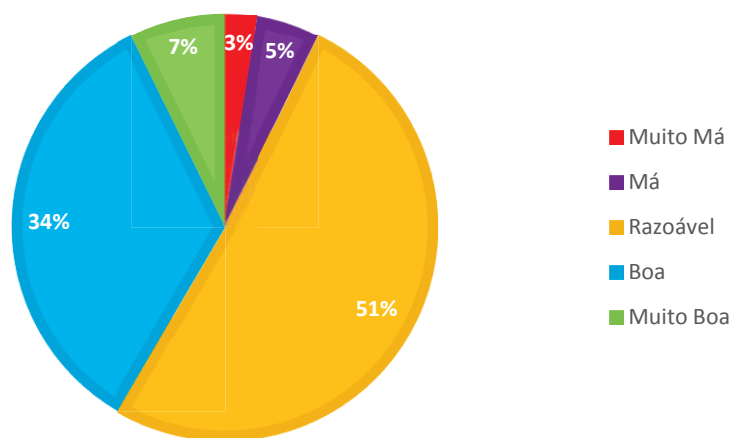
1.3.A comunicação digital (tecnologia) é uma mais-valia na forma de comunicar.

1.4.Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outros departamentos.

Através do gráfico 17 verifica-se que existe uma opinião generalizada de concordância face à importância que a comunicação interna tem na organização e a forma como influencia a motivação e o compromisso dos colaboradores. Esta conclusão extrai-se das respostas obtidas numa escala de concordância de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente. Nas alíneas 1.1 e 1.2 regista-se mais de 50% de respostas de “Concordo Totalmente”, o que indica que a comunicação interna é valorizada pelos colaboradores. Quanto aos benefícios de utilizar a tecnologia como meio de comunicação, analisado na alínea 1.3, as opiniões dividem-se entre as opções de resposta

“Concordo” e “Concordo Totalmente” que juntas perfazem um total de 87%, representando a maioria. Vista não como uma vantagem mas sim como um obstáculo, é assim que a maioria das respostas avalia a comunicação interdepartamental, analisada na alínea 1.4, registando-se uma maioria de 55% de respostas “Concordo”. Quer isto dizer que apesar de existir uma consciencialização de que a comunicação é essencial para o bom funcionamento da organização, também existe um reconhecimento por parte dos colaboradores do hotel que existem dificuldades na comunicação entre departamentos.

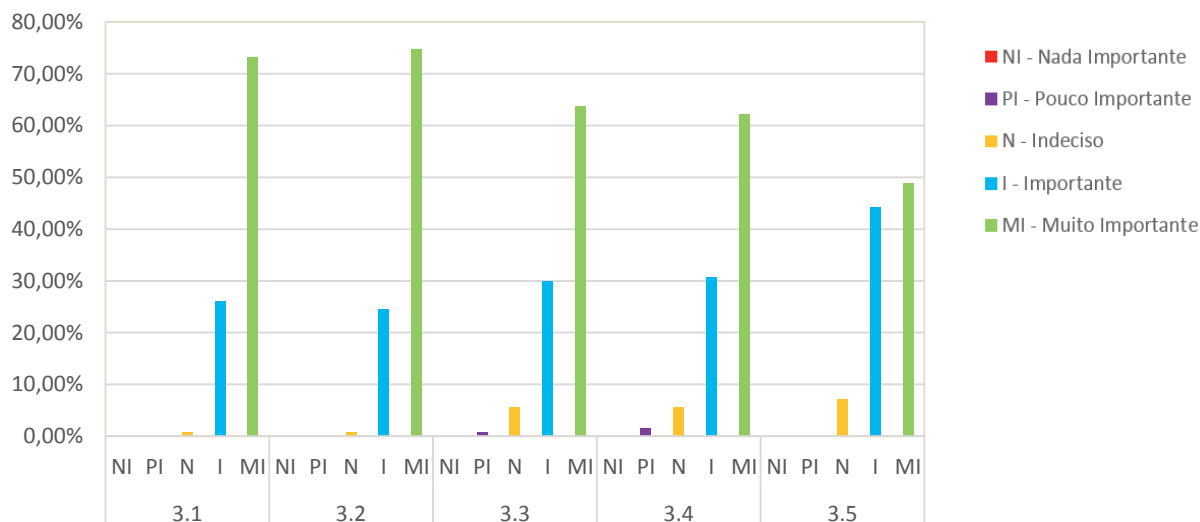
Gráfico 18 - Pergunta 2: Classifique a comunicação interna existente no hotel, sendo 1 (Muito Má) a 5 (Muito Boa) - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão sobre a classificação da comunicação interna existente no Sheraton Lisboa Hotel&Spa, numa escala de Muito Má a Muito Boa, podemos concluir que existe uma opinião generalizada de 51% que a comunicação interna é “Razoável”, seguindo-se com 34% de respostas a opinião de que pode ser classificada como “Boa”, e posteriormente com menor percentagem de respostas, inferior a 10% as restantes opções. Assim sendo, apesar da comunicação interna ser vista como benéfica, tal como analisado na pergunta anterior, existe uma consciencialização de que a mesma não é utilizada da melhor forma, o que leva a que a sua classificação maioritária seja de razoabilidade. Esta classificação atribuída pode estar relacionada com as respostas obtidas na alínea 1.4 da pergunta número 1, uma vez que a existência de obstáculos na comunicação pode gerar a sua má utilização e, por sua vez, a perceção de que a mesma poderia ser melhor utilizada e consequentemente melhor classificada em termos de valorização pelos respondentes.

Gráfico 19 - Pergunta 3: Indique o nível de importância que os diferentes aspetos têm na comunicação interna entre departamentos, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).



Fonte: Elaboração Própria

Itens de respostas à Pergunta 3:

3.1. Trabalho de equipa e cooperação

3.2. Informação clara

3.3. Mensagem direta

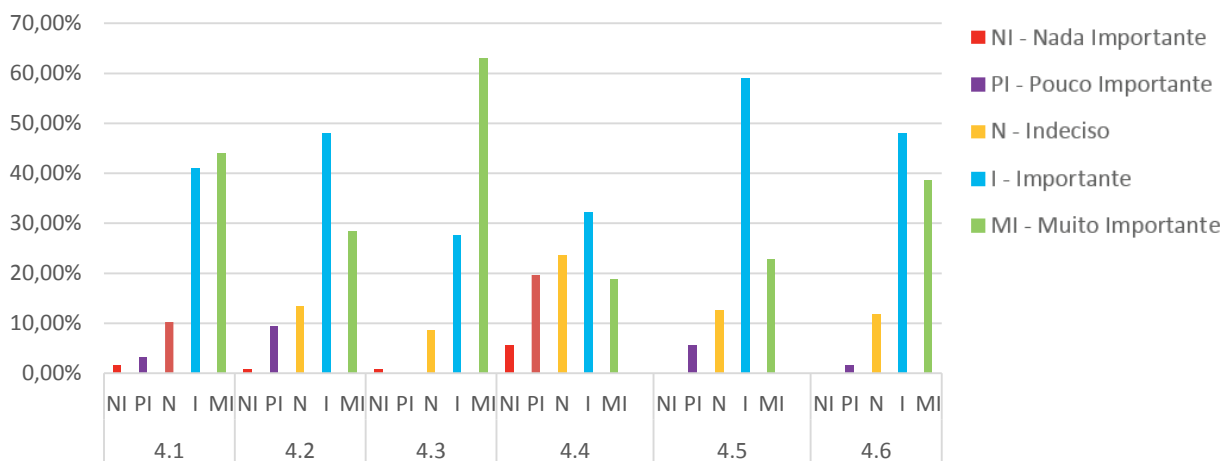
3.4. No momento certo

3.5. Sistemas informáticos

Pela observação do gráfico 19, e segundo uma classificação de respostas numa escala de importância de Nada Importante a Muito Importante, pode-se constatar que todos os aspetos mencionados são classificados como “Muito Importante” para a comunicação interna interdepartamental, tendo-se obtido uma classificação superior a 50% em todas as alíneas, exceto na 3.5 referente aos sistemas informáticos. Nesta última opção é possível verificar que apesar de a maioria a classificar com 49% de respostas como “Muito Importante”, existe uma classificação muito semelhante na opção “Importante” com 44%. Existe portanto a consciencialização de que na comunicação interna são valorizados aspetos como o trabalho de equipa e cooperação, a informação ser disponibilizada de forma clara, direta e no momento certo. Neste processo, os sistemas informáticos também são vistos

como uma vantagem para que a comunicação seja mais eficaz, apesar da sua representatividade ser mais baixa comparativamente aos restantes.

Gráfico 20 - Pergunta 4: Classifique a fonte de onde obtém informação para se garantir uma adequada comunicação interna no hotel, sendo 1 (nada importante) a 5 (muito importante).



Fonte: Elaboração Própria

Itens de respostas à Pergunta 4:

4.1. E-mails

4.2. Telefone/SMS

4.3. Chefias

4.4. Conversas Informais

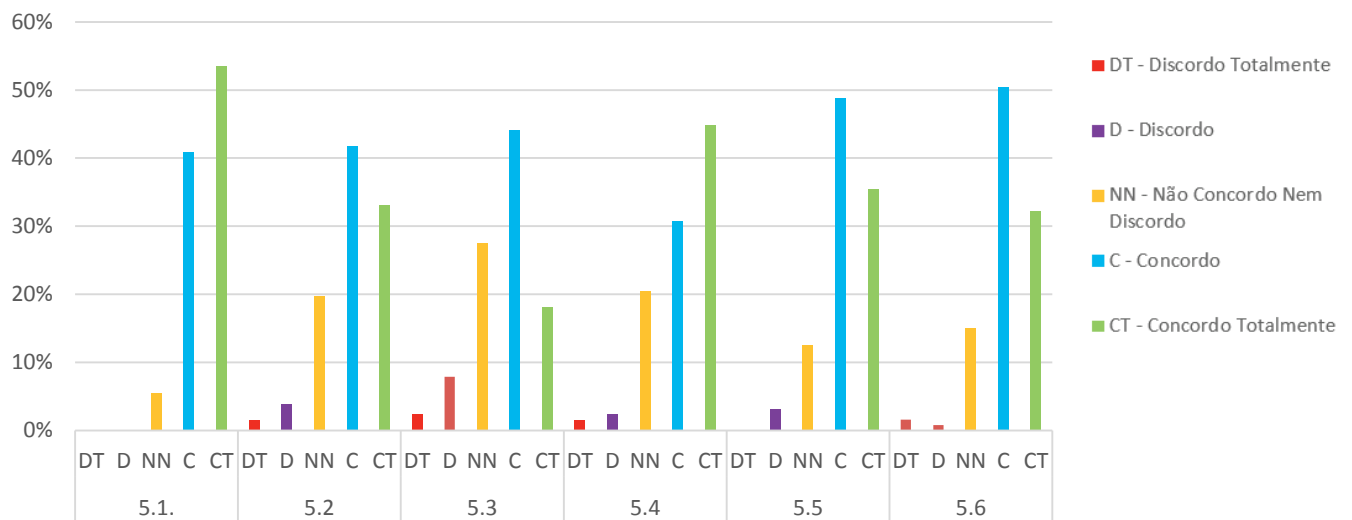
4.5. Afixação no Raio-X / placards informativos

4.6. Memos / Comunicações de serviço

Observando o gráfico 20 é possível verificar que todos os meios de comunicação são classificados como “Importante” ou “Muito Importante”, sendo que aquele que reúne maior consenso com 62,99% de respostas são as Chefias. Deste modo, valoriza-se o papel que os chefes de departamento têm na passagem de informação às suas equipas e na forma como a comunicam. De seguida, com 59,06%, está a comunicação que é afixada no placard geral informativo, denominado de Raio-X, ou nos restantes existentes por todo o hotel, sendo que acaba por ser o suporte físico que agrupa as informações mais importantes tais como: memos/comunicações de serviço, anúncios de recrutamento e seleção, formações a realizar brevemente, agendamento da medicina do trabalho,

novidades na companhia, aniversariantes do mês, entre outras. Com uma percentagem a rondar os 48% e uma classificação de “Importante” estão os memos/ comunicações de serviço que são enviados para os emails de todos os colaboradores e expostos no Raio-X, e também a comunicação por telefone ou sms, sendo este um meio bastante utilizado pelas diferentes gerações que torna a

Gráfico 21 - Pergunta 5: Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).
comunicação rápida e eficaz.



Fonte: Elaboração Própria

Itens de respostas à Pergunta 5:

- 5.1. Tenho orgulho em ser colaborador deste hotel
- 5.2. Sinto-me motivado para trabalhar neste hotel
- 5.3. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho
- 5.4. Gostava de progredir na minha carreira neste hotel
- 5.5. Recomendo este hotel como um bom sitio para trabalhar
- 5.6. No geral, estou satisfeito com este hotel como lugar para trabalhar

Tendo como objetivo analisar a motivação e compromisso dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa, e tal como se pode verificar no gráfico 21, para cada uma das afirmações apresentadas a maioria das respostas obtidas classificam-se com uma percentagem considerável de “Concordo” ou “Concordo Totalmente”, de 30% até mais que 50%, o que nos faz concluir que na sua generalidade os colaboradores deste hotel mostram-se motivados e comprometidos com a organização. As alíneas 5.1 e 5.4 reúnem uma maioria na resposta “Concordo Totalmente” com uma percentagem de 53,54% e 44,88% respetivamente, querendo com isto dizer que se verifica um orgulho generalizado em ser-se colaborador do Sheraton Lisboa e também de prosseguir a carreira neste hotel.

Já no que diz respeito à motivação e reconhecimento, isto é alíneas 5.2 e 5.3, verifica-se que existe maior dispersão nas respostas dadas, sendo que nenhuma das opções regista mais que 50% de respostas dadas. Se na motivação para trabalhar neste hotel a opção de resposta “não concordo nem discordo” atinge quase os 20%, no reconhecimento esta indecisão ganha terreno atingindo quase os 30%, somando-se os 7% de “Discordo”. Por esta razão, concluímos que nem todos os colaboradores sentem que são reconhecidos pelo trabalho realizado, sendo esta uma das razões para a motivação também não apresentar dados consensuais.

Com uma classificação muito idêntica estão as respostas às alíneas 5.5 e 5.6, referentes à recomendação deste hotel e à satisfação como local para trabalhar, sendo que a opção “Concordo” atinge quase os 50%, apesar de se registar aproximadamente 15% nas opções de “Discordo Totalmente”, “Discordo” e “Não concordo nem discordo”.

Quadro 8 - Pergunta 6 – Em que medida a comunicação e o compromisso são afetados pelos diversos aspetos abaixo indicados, numa escala de “nada importante” a “muito importante”.

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
6.1. Estabilidade profissional	0,00%	0,00%	7,09%	40,94%	51,97%
6.2. Recompensa monetária e benefícios	0,00%	1,57%	6,30%	46,46%	45,67%
6.3. Salário variável (associado a objetivos)	0,79%	1,57%	19,69%	55,12%	22,83%
6.4. Valorização do trabalho e reconhecimento	0,00%	0,00%	9,45%	29,92%	60,63%
6.5. Equilíbrio da vida profissional e pessoal	0,00%	0,79%	6,30%	32,28%	60,63%
6.6. Formação profissional	0,79%	1,57%	3,94%	48,82%	44,88%
6.7. Oportunidades de crescimento profissional	0,00%	1,57%	9,45%	29,92%	59,06%
6.8. Prestígio externo da empresa	0,00%	1,57%	10,24%	48,03%	40,16%
6.9. Envolvimento nos projetos da organização	0,00%	2,36%	11,81%	51,18%	34,65%
6.10. Objetivos e projetos pessoais	0,00%	1,57%	9,45%	48,82%	40,16%
6.11. Relacionamento com a chefia/colegas	0,00%	1,57%	2,36%	35,43%	60,63%
6.12. Ambiente de trabalho	0,00%	0,79%	3,94%	33,86%	61,42%
6.13. Condições físicas e segurança	0,00%	0,00%	5,51%	42,52%	51,97%
6.14. Alinhamento com a missão e valores da organização	0,00%	0,00%	7,87%	51,97%	40,16%
6.15. Práticas de sustentabilidade e responsabilidade social	0,00%	2,54%	11,86%	58,47%	34,75%

Fonte: Elaboração Própria

Observando o quadro 8 é possível concluir que as opções de resposta que reuniram maior percentagem são “Importante” e “Muito Importante”. No entanto, existe ainda uma percentagem significativa, entre os 2% e 20% nas opções de resposta entre o “Pouco Importante” e o “Indeciso”, que faz merecer uma análise mais profunda de acordo com o tipo de geração.

Os aspetos que influenciam mais a motivação e compromisso dos colaboradores, reunindo uma percentagem igual ou superior a 50% na opção “Concordo Totalmente”, são: a alínea 6.1.

Estabilidade profissional; 6.4. Valorização do trabalho e reconhecimento; 6.5. Equilíbrio da vida profissional e pessoal; 6.7. Oportunidades de crescimento profissional; 6.11. Relacionamento com a chefia/colegas; 6.12. Ambiente de trabalho; 6.13. Condições físicas e segurança. Verificamos que todas estas alíneas são intangíveis pelo que são obtidas com base no bem-estar dos colaboradores e satisfação profissional, podendo ser classificadas como recompensas intrínsecas. Ao invés, a grande maioria das que são classificadas como “Importantes” têm a característica de se obterem mediante recompensas extrínsecas, tais como 6.2. Recompensa monetária e benefícios; 6.3. Salário variável (associado a objetivos); 6.6. Formação profissional.

Quadro 9 - Pergunta 7 – Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
7.1. Considero a mudança nas empresas como positivo	0,00%	2,54%	21,19%	55,12%	34,75%
7.2. A satisfação no trabalho passa pela existência de uma comunicação clara	0,00%	0,00%	3,94%	59,06%	37,01%
7.3. Adapto-me bem às novas tecnologias e ao seu uso no contexto profissional	0,00%	0,00%	10,24%	37,01%	52,76%
7.4. Considero importante o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal	0,00%	0,00%	4,72%	29,92%	65,35%
7.5. A estabilidade profissional é uma das minhas prioridades	0,00%	1,57%	8,66%	48,03%	41,73%
7.6. Gosto de receber feedback sobre a minha prestação	0,00%	0,00%	8,66%	33,86%	57,48%
7.7. Existe formalidade na comunicação com a minha chefia directa	3,15%	13,39%	23,62%	35,43%	24,41%
7.8. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho	0,79%	8,66%	28,35%	46,46%	15,75%
7.9. Pretendo ter várias experiências profissionais no decorrer da minha carreira	0,00%	2,36%	21,26%	44,09%	32,28%
7.10. Tenho flexibilidade de horários	0,79%	7,87%	19,69%	44,88%	26,77%

Fonte: Elaboração Própria

Observando o quadro 9 conclui-se que a maioria das respostas obtidas podem ser classificadas como “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Face à concordância total é possível identificar três alíneas que têm uma classificação superior a 50% sendo elas: 7.3. Adapto-me bem às novas tecnologias e ao seu uso no contexto profissional; 7.4. Considero importante o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal; 7.6. Gosto de receber feedback sobre a minha prestação. Se relacionássemos estas respostas com os cinco tipos geracionais existentes facilmente atribuímos estas escolhas às gerações mais novas, Y e Z, uma vez que dominam a tecnologia, defendem a crença de que têm uma vida lá fora para além do trabalho e gostam de receber constante feedback sobre as tarefas desempenhadas. Já se analisássemos as respostas classificadas como “Concordo” poderíamos retirar várias interpretações. Se, por um lado, podemos atribuir algumas escolhas às gerações mais novas, tais como: 7.1. Considero a mudança nas empresas como positivo; 7.9. Pretendo ter várias experiências profissionais no decorrer da minha carreira; 7.10. Tenho flexibilidade de horários; por outro, também existem respostas que fazem parte das gerações mais experientes, como por exemplo: 7.5. A estabilidade profissional é uma das minhas prioridades; 7.7. Existe formalidade na comunicação com a minha chefia direta.

Quadro 10 - Pergunta 8 do questionário sobre o grau de concordância face à existência de várias gerações a trabalhar no Sheraton Lisboa.

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
8.1. Aprendizagem	0,00%	0,00%	5,51%	54,33%	40,16%
8.2. Transmissão de conhecimento	0,00%	0,00%	4,72%	47,24%	48,03%
8.3. Comunicação clara	0,00%	1,57%	22,05%	51,18%	25,20%
8.4. Conflito entre gerações	6,30%	18,11%	31,50%	25,20%	18,90%
8.5. Fortalecimento da cultura existente	0,00%	1,57%	18,90%	48,03%	31,50%
8.6. Garantia da qualidade do serviço	0,79%	3,15%	18,90%	39,37%	37,80%
8.7. Acesso a novas técnicas de trabalho	0,00%	2,36%	14,17%	47,24%	36,22%

Fonte: Elaboração Própria

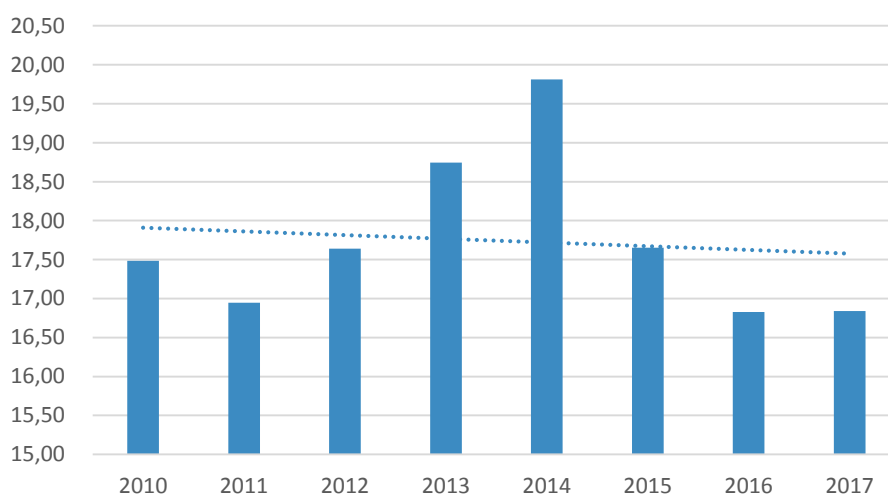
De acordo com o quadro 10 a convivência geracional é sinónimo de transmissão de conhecimento, resposta que obteve 48,03% de total concordância. Também é possível associar a existência de várias gerações à aprendizagem, comunicação clara, fortalecimento da cultura existente, qualidade de serviço e acesso a novas técnicas de trabalho. Só no que diz respeito à existência de conflito geracional é que as respostas recaíram na sua maioria pela indecisão com 31.50%, apesar de existir uma grande incidência pela concordância. Esta leitura é um alerta que pode estar relacionado com outros indicadores já identificados, tais como, níveis médios de motivação e reconhecimento.

4. Cruzamento dos dados de caracterização com os dados gerais do estudo

4.1. Antiguidade

Antes de analisar qualquer tipo de cruzamento da informação é importante saber qual foi a evolução a que se assistiu nos últimos anos ao nível do número de anos de casa que os colaboradores têm, também denominada de antiguidade. Para tal foi analisada a média da antiguidade dos colaboradores relativamente aos últimos 7 anos, tendo como referência para análise o mês de Janeiro de cada ano.

Gráfico 22 - Evolução da antiguidade no Sheraton Lisboa Hotel&Spa



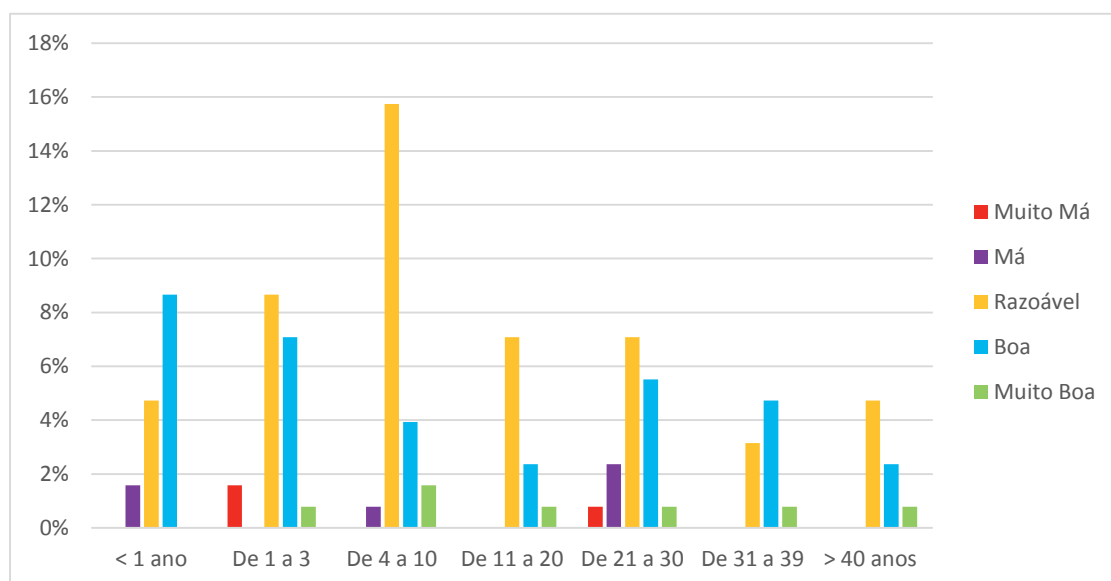
Fonte: Elaboração Própria

É possível verificar, de acordo com o gráfico 22, que ocorreu uma evolução do número de anos de casa entre os anos de 2011 e 2014, ano em que se atingiu a maior antiguidade obtendo-se uma média de 19,81 anos, sendo que desde essa data que os valores têm diminuído.

Feito este enquadramento, é possível agora relacionar a antiguidade dos colaboradores deste hotel com a opinião que têm face à comunicação interna existente, ou seja a pergunta 2 do questionário.

Analisando o gráfico 23 é possível concluir que todos os grupos classificaram, na sua maioria, a comunicação interna como sendo “Razoável”, exceto os colaboradores que correspondem aos primeiros anos de casa, no intervalo com menos de 1 ano, bem como o intervalo que vai dos 31 a 39 anos e que classificam a comunicação interna como “Boa”. É também possível concluir que só os colaboradores que pertencem ao intervalo entre 1 a 3 anos, e de 21 a 30 anos, é que atribuem a classificação de “Muito Má” à comunicação interna. Por oposição, todos os grupos atribuem a classificação “Muito Boa” à comunicação interna, com uma percentagem de menos de 2%, exceto os colaboradores que têm menos 1 ano de casa e que apenas se cingem à sua classificação como “Má, Razoável e Boa”.

Gráfico 23 - Análise da antiguidade versus classificação da comunicação interna numa escala de Muito Má a Muito Boa

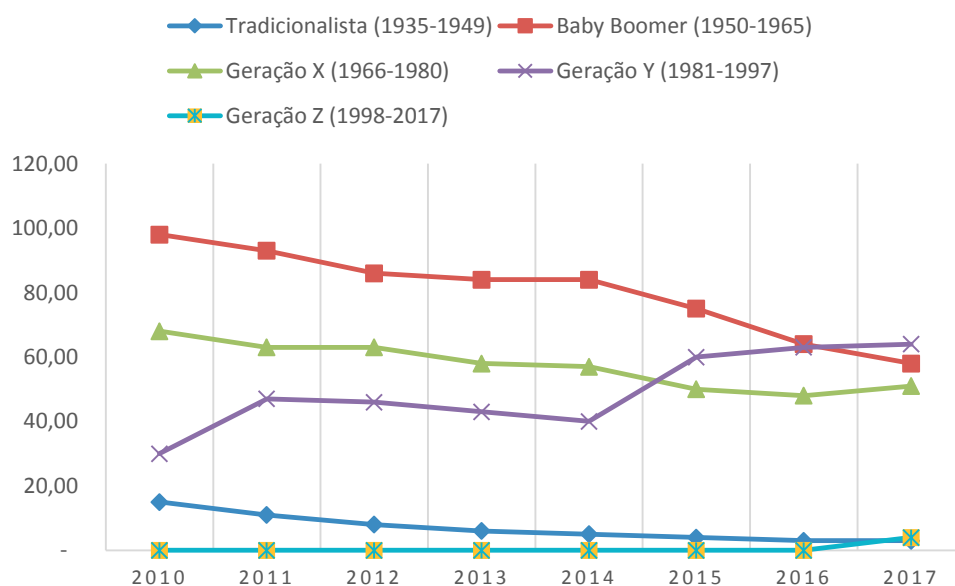


Fonte: Elaboração Própria

4.2. Idade

No presente estudo a variável “Idade” deve ser devidamente contextualizada já que é a partir dela que fazemos a análise dos diferentes grupos geracionais, cruzando estes dados com os que foram obtidos nas perguntas referentes à comunicação interna, motivação e compromisso. Posto isto, é possível antes de mais identificar no gráfico 24 as 5 gerações que compõem o mercado de trabalho, sendo considerados os dados dos últimos 7 anos do Sheraton Lisboa Hotel&Spa, sendo que até 2016 apenas foram considerados 4 grupos geracionais uma vez que a Geração Z só teve representatividade a partir de 2017, ano a partir do qual abrangia colaboradores que tivessem menos que 19 anos. O inverso acontece com a Geração Tradicionalista, que dos 180 colaboradores existentes actualmente, apenas 3 pertencem a esta geração, isto é representam 2% da população. O mesmo não aconteceu no ano de 2010, onde a representatividade da Geração Tradicionalista era de 7%. Este decréscimo dos tradicionalistas é bem visível quando fazemos uma análise da evolução geracional dos últimos 6 anos, na qual se verificou uma redução de 5%.

Gráfico 24 - Evolução Geracional dos últimos 7 anos dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa



Fonte: Elaboração Própria

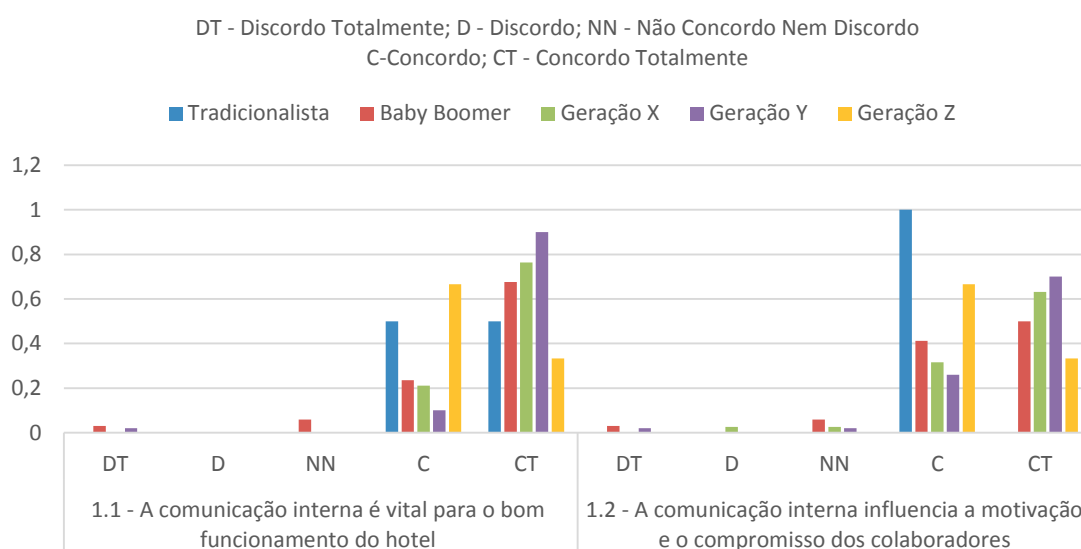
4.3. Cruzamento das várias gerações com os dados obtidos na aplicação do questionário ao nível da comunicação interna, motivação e compromisso

Quando exploramos com mais detalhe a importância que a comunicação interna tem para os colaboradores do Sheraton Lisboa é essencial fazer o cruzamento dessa informação com a variável “Idade” através da qual obtemos a classificação geracional.

Na análise dos dados foi considerada a amostra obtida, ou seja os 127 questionários respondidos. No entanto, uma vez que é necessário comparar as gerações entre si, cada geração é analisada face ao número de respondentes que fazem parte dessa geração, perfazendo para cada geração 100%. Só assim se torna possível analisar e comparar o posicionamento que cada geração assume face às questões colocadas no questionário.

Relativamente à pergunta 1 é possível verificar no gráfico 25, quanto às alíneas 1.1. e 1.2., que todas as gerações concordam ou concordam totalmente com o papel que a comunicação interna tem na organização enquanto essencial para o seu funcionamento bem como motivação e compromisso dos colaboradores.

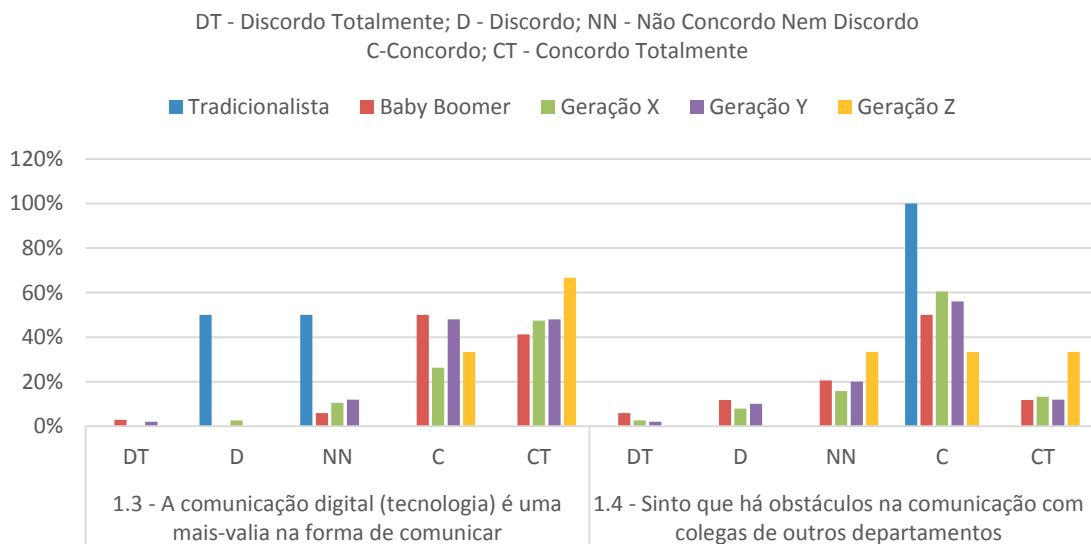
Gráfico 25 - Pergunta 1 – Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações: 1.1. numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



Fonte: Elaboração Própria

Já quando falamos de tecnologia, alínea 1.3, do gráfico 26, as opiniões dividem-se entre o “concordo” e o “concordo totalmente”, sendo que naturalmente são as Gerações X, Y e Z que têm maior peso na total concordância desta afirmação, apesar dos Baby Boomer também já manifestarem alguma concordância. Só a Geração Tradicionalista é que se opõe mais ao uso da tecnologia, apresentando até alguma discordância. Quando falamos de obstáculos na comunicação interna na alínea 1.4, todas as gerações assumem concordância, principalmente a Geração Tradicionalista com 100% de respostas “Concordo”. Só a Geração Z é que revela alguma indecisão entre as respostas “Não concordo nem discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. É de notar também que se por um lado as Gerações X, Y e Z manifestam mais concordância na existência de obstáculos com outros departamentos, por outro também revelam discordância quanto a esta afirmação, o que significa que não são as Gerações que se sentem mais afetadas com a forma como comunicação interdepartamental funciona dentro do hotel.

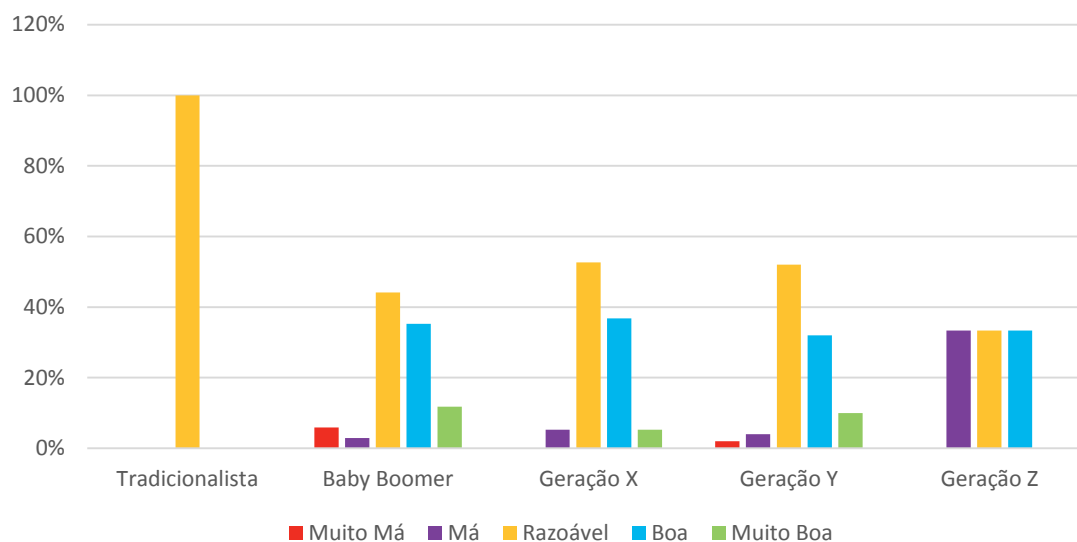
Gráfico 26: Pergunta 1: Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).



Fonte: Elaboração Própria

A pergunta 2, gráfico 27, referente à importância que a comunicação interna tem para os colaboradores do Sheraton Lisboa, pode ser explorada com mais detalhe e ajudar na interpretação dos resultados obtidos na pergunta anterior. Deste modo, concluímos que todas as gerações têm uma opinião unânime relativamente ao facto da comunicação interna ser “Razoável”, exceto a Geração Z que apresenta igual distribuição de 33% pelas opções de resposta que classificam a comunicação interna como sendo Má, Razoável e Boa, o que está em linha com o que foi respondido na alínea 1.4 quanto à existência de obstáculos na comunicação interna.

Gráfico 27 - Análise da pergunta 2: Classifique a comunicação interna existente no hotel, sendo 1 (Muito Má) a 5 (Muito Boa).

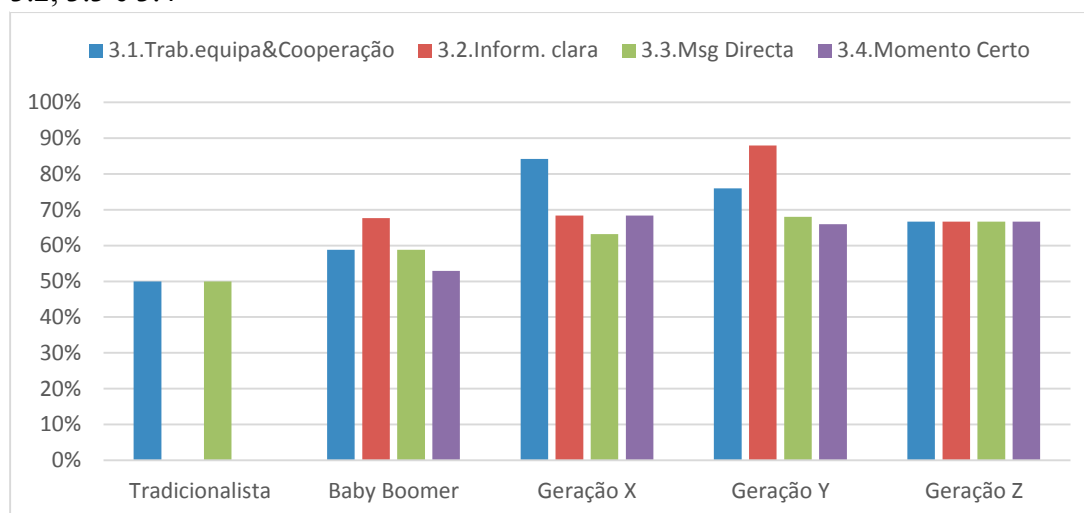


Fonte: Elaboração Própria

Atendendo ao nível de razoabilidade atribuído por todas as gerações à comunicação interna, importa saber o que é valorizado para que a comunicação seja eficaz, pelo que a pergunta 3, analisada no gráfico 28, relativa ao grau de importância que os diferentes aspetos têm na comunicação interna ajuda-nos a perceber onde pode estar a tal razoabilidade.

Tal como analisado no ponto anterior onde foi feita uma análise aos dados apurados no questionário sem existir qualquer tipo de cruzamento de dados, tendo sido considerados os 127 inquiridos como 100%, quanto à pergunta 3 (gráfico 19), a maioria dos inquiridos classificou todas as alíneas como “Muito Importante”, isto é 73,23% na alínea 3.1 (Trabalho de Equipa e Cooperação); 74,80% na 3.2 (Informação clara); 63,78% na 3.3 (Mensagem Direta) e 62,20% na 3.4 (Momento certo). Deste modo, é realizada no gráfico 28 uma análise mais profunda às respostas classificadas como “Muito Importante” para as diferentes gerações.

Gráfico 28 - Análise das respostas classificadas como “Muito Importante” à pergunta 3, alínea 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4

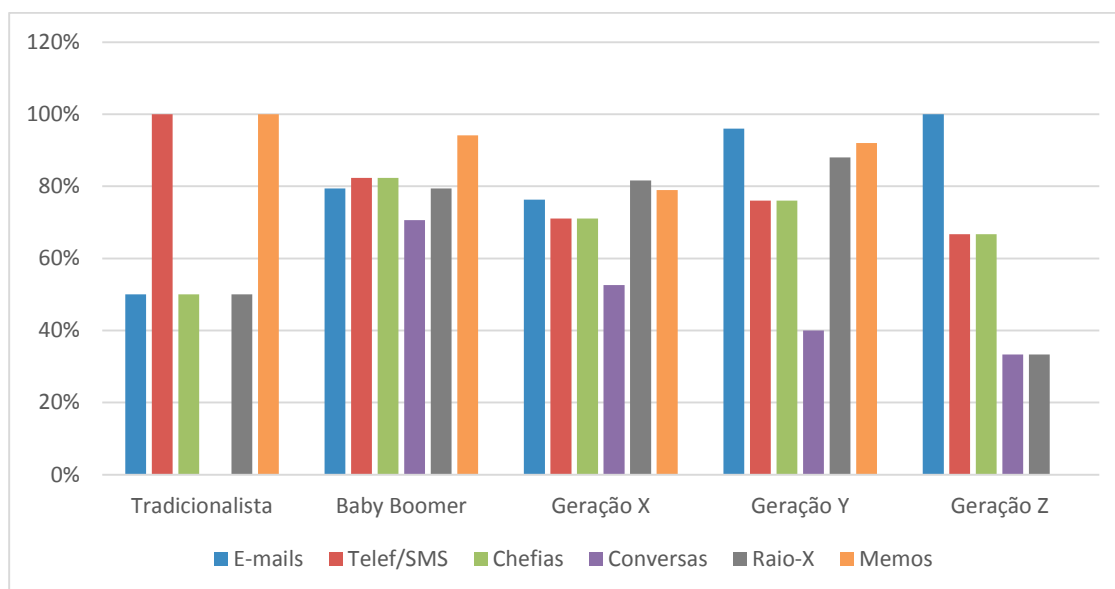


Fonte: Elaboração Própria

De forma mais detalhada, verificamos que o trabalho de equipa é valorizado em todas as gerações especialmente na Geração X que obteve 84% de respostas neste sentido e a Geração Y com 76%. Estes dados consideram o total de colaboradores que responderam a este questionário e que fazem parte desta geração, pelo que se atentarmos na Geração X que reuniu 32 respostas de “Muito Importante” dos 38 que fazem parte deste grupo, obtém-se uma percentagem de 84% e a Geração Y obteve 38 respostas nesta classificação dos 50 que constituem o grupo, isto é 76%, rapidamente concluímos que a Geração X é a que valoriza mais o trabalho de equipa.

Quanto à fonte de onde provém a informação também é um aspeto importante a ter em conta já que muitas vezes depende do tipo de geração que a utiliza. De acordo com o gráfico 20 utilizado no ponto anterior, a maioria das respostas obtidas pelos inquiridos na pergunta número 4 “Classifique a fonte de onde obtém informação para se garantir uma adequada comunicação interna no hotel” foram “Importante” e “Muito Importante”. Desta forma, no gráfico 29 que se segue, foram apenas analisadas as respostas classificadas como “Importante” e “Muito Importante” de modo a que seja possível verificar que tipo de meio de comunicação cada geração valoriza mais.

Gráfico 29 - Classificação “Importante e Muito Importante” da fonte de informação de onde se obtém informação para garantir uma adequada comunicação interna no Sheraton Lisboa Hotel&Spa



Fonte: Elaboração Própria

Se analisarmos o gráfico 29 conseguimos categorizar as diferentes gerações apenas com base na fonte de comunicação que mais percentagem obtém face ao total de respostas dos inquiridos para a classificação “Muito Importante” e “Importante” de cada alínea. Assim sendo, verifica-se que:

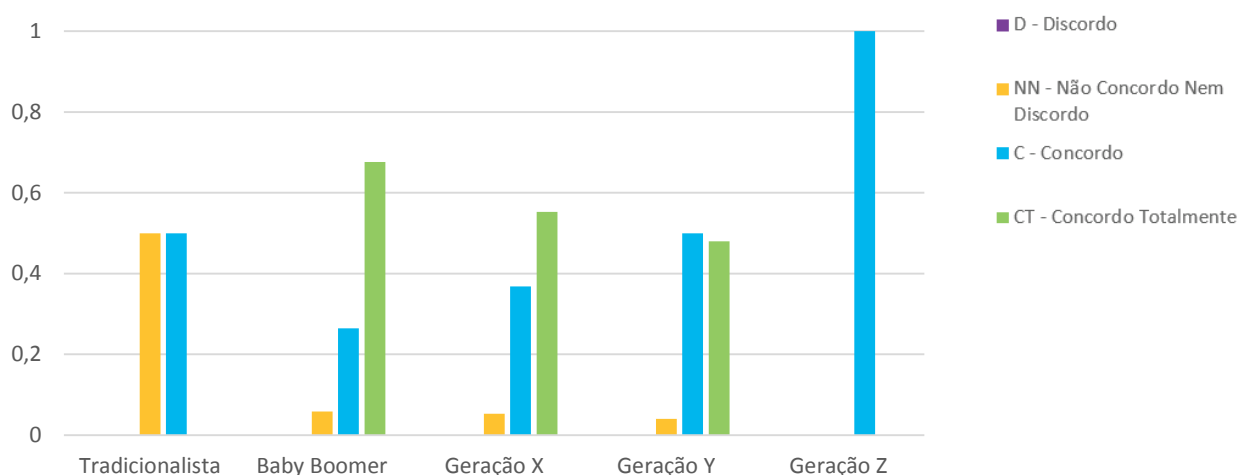
- 4.1 Geração Tradicionalista: é a geração que valoriza a 100% a utilização do telefone e sms bem como os memos e comunicações de serviço, apesar de as restantes fontes de informação, tais como E-mails, Chefias e Raio-X também terem alguma representatividade (50%).

- 4.2 Baby Boomer: os memos ganham destaque com 94% de respostas, sendo este um meio de comunicação bastante “seguro” já que regra geral são emitidos por parte da direção geral e posteriormente enviados por email para todos os colaboradores e afixados no Raio-X. Seguem-se com 82% de respostas a utilização do telefone/sms e a comunicação por parte das chefias sendo estes meios que valorizam o diálogo.
- 4.3 Geração X: A maior representatividade é assumida pela informação que é disponibilizada no Raio-X com 82% de respostas como “Muito Importante” e “Importante”, seguindo-se os memos/comunicações de serviço com 79% e os emails com 76%. São a geração que assiste à massificação dos meios de comunicação mas nesta amostra revelam algum ceticismo, não valorizando tanto a comunicação tecnológica, apesar da utilização do telefone/sms e das chefias obter 71%.
- 4.4 Geração Y: não seria de esperar se esta geração não escolhesse o email como principal meio de comunicação com 96% de respostas, já que foram a geração que testemunhou a globalização da internet. Seguem-se a comunicação que provém nos Memos/comunicações de serviço com 92% e Raio-X com 88%, sendo assim notório a valorização que os colaboradores deste hotel dão a este meio de comunicação, já que até a Geração Y que está bastante familiarizada com os meios de comunicação mais tecnológicos, assume preferência face à informação que é disponibilizada com recurso a este meio de comunicação. Para além disso, esta geração valoriza bastante o feedback, sendo isto notório pela importância que dão às chefias com 76%, desenvolvendo com estas uma relação de igualdade, bem como a utilização dos telefones/sms também com 76% de respostas e que faz parte do dia-a-dia de qualquer colaborador desta geração.
- 4.5 Geração Z: Apesar de ainda não serem muitos, já é notória a preferência dos meios de comunicação informais tais como o email (100%), chefia (67%) e os telefones/sms (67%), sendo que esta geração já deixa transparecer a forma como a tecnologia invade as novas gerações, sem que deixe de existir a consciência do diálogo com as chefias na passagem de informação. É também visível que esta geração já não valoriza tanto como as gerações anteriores a informação que é disponibilizada no Raio-X e nos Memos/Comunicações de Serviço.

Carece, no entanto, de especial atenção a forma como cada geração está motivada e comprometida com a organização, sendo que é possível extrair algumas conclusões pela análise dos resultados obtidos à pergunta 5 “Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) ”.

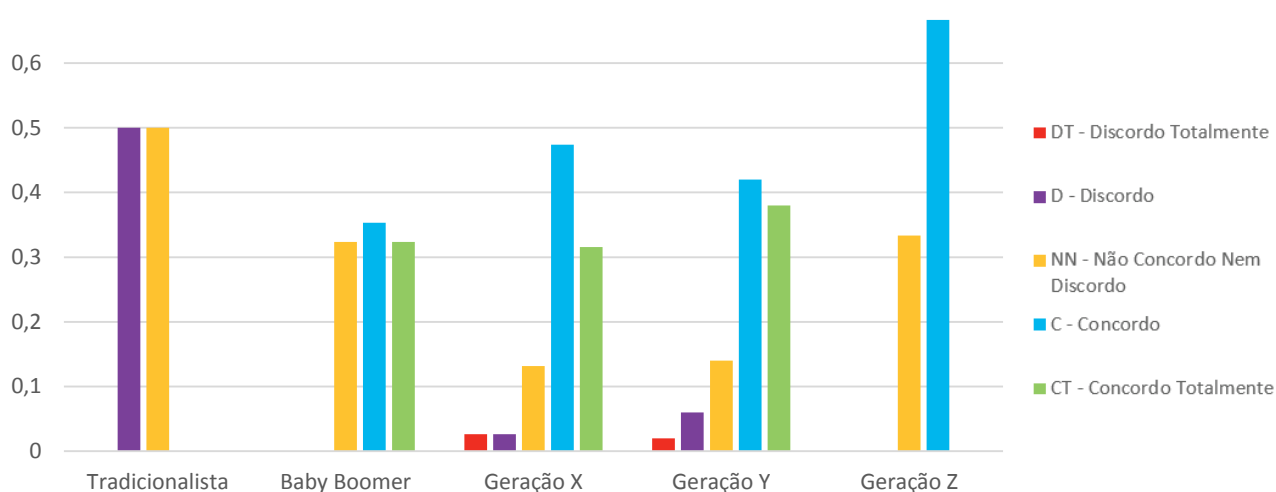
No que diz respeito ao orgulho em ser colaborador do Sheraton Lisboa, todas as gerações concordam com esta afirmação, sendo que a geração que se mostra mais cética é a Tradicionalista uma vez que atribui 50% de resposta ao “Não concordo nem discordo”, sendo a restante percentagem para o “Concordo”. As restantes gerações, Baby Boomer, X e Y revelam total concordância, isto é orgulho, em serem colaboradores deste hotel, sendo que Geração Z regista 100% de respostas no “Concordo”.

Gráfico 30 - Análise à alínea 5.1. Tenho orgulho em ser colaborador deste hotel



Fonte: Elaboração Própria

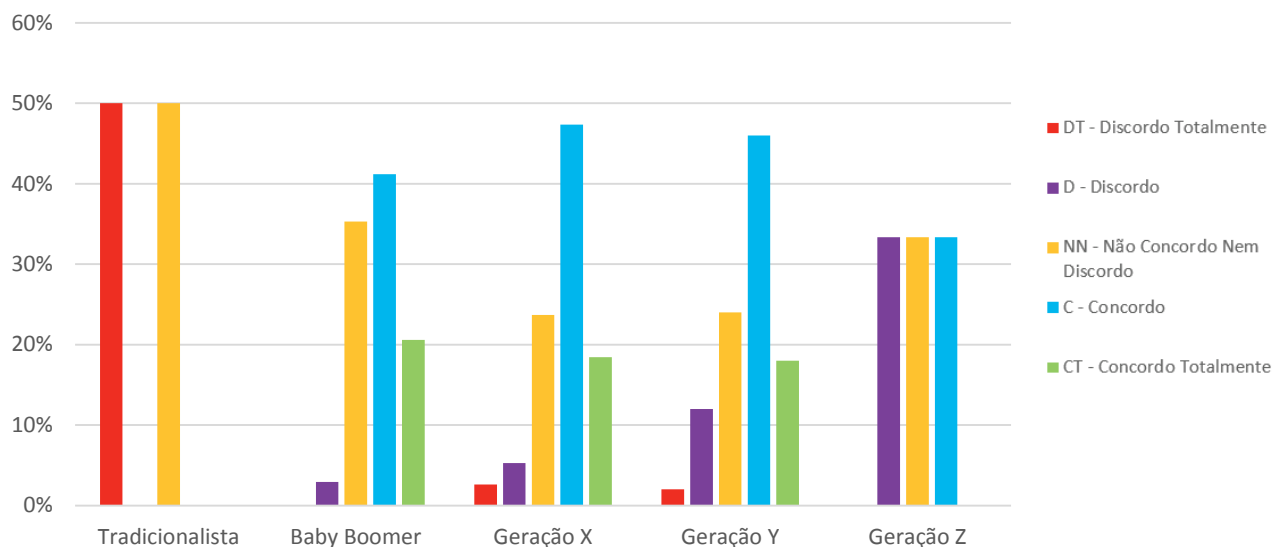
Gráfico 31 - Análise à alínea 5.2. Sinto-me motivado para trabalhar neste hotel



Fonte: Elaboração Própria

Através do gráfico 31, que analisa a alínea 5.2, é possível concluir que a Geração Tradicionalista não concorda com esta afirmação, sendo que podemos deduzir que é uma geração que está no fim de carreira, isto é da idade da reforma. Se prosseguirmos encontramos a geração Baby Boomer bastante dividida entre uma certa indecisão e concordância com 35% de respostas “Concordo” e 32% de respostas “Não concordo nem discordo” e “Concordo Totalmente”, sendo que sabemos que é uma geração que já não prevê grandes mudanças no seu plano de carreira apesar de mesmo assim a concordância face a esta afirmação ganhar pela maioria. No que diz respeito às restantes gerações (X, Y e Z) é notória a preferência pela opção “Concordo”, com mais de 40% para todas as gerações, e no caso da Geração X e Y com alguma representatividade na opção de resposta “Concordo Totalmente” com mais de 20% de respostas, o que nos faz concluir que são gerações que estão motivadas para trabalhar neste hotel.

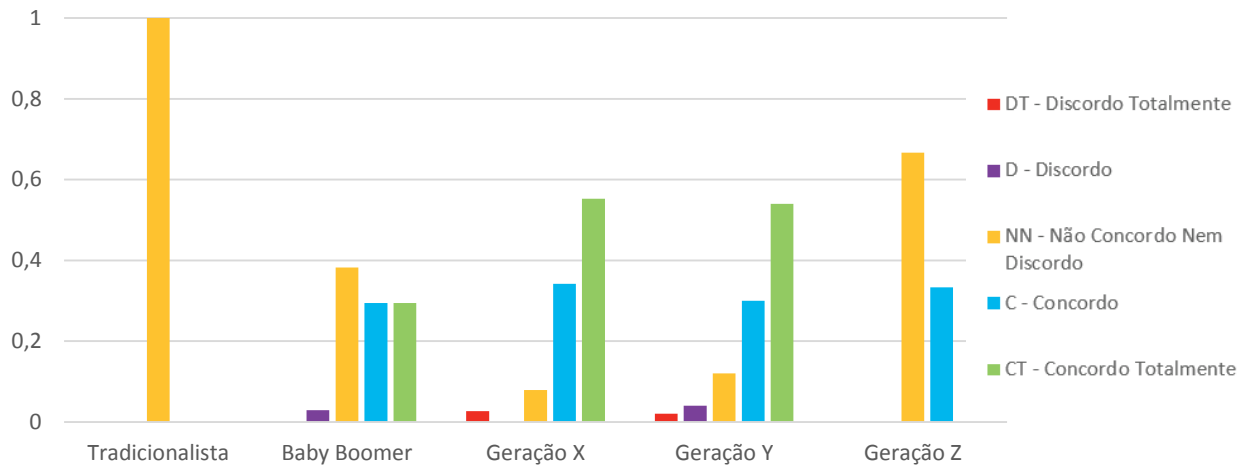
Gráfico 32 - Análise à alínea 5.3. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao reconhecimento a opinião das diferentes gerações já não é tão homogênea existindo uma escolha preferencial para as opções de resposta “Não concordo nem discordo” e “Concordo”. Assim sendo, é possível verificar que a Geração Tradicionalista está dividida, com 50% de respostas, entre as opções “Discordo Totalmente” e “Não Concordo Nem Discordo”, o que está de acordo com a pergunta anterior, concluindo-se que é uma geração que não está nem motivada nem se sente reconhecida pelo trabalho realizado. A Geração Baby Boomer também se mantém em linha com a motivação demonstrada uma vez que divide as suas respostas entre a indecisão (35%) e concordância (41%) e total concordância (21%) face ao reconhecimento. As Gerações X e Y sentem-se na maioria reconhecidas pelo desempenho com uma percentagem de 46% e 33% de concordância respetivamente, no entanto os valores existentes na opção de resposta “não concordo nem discordo” de 24% e 33%, respetivamente, são um alerta para a organização. Por fim, a Geração Z encontra-se dividida com 33% de respostas, entre o “Discordo” e “Concordo”, o que carece de atenção uma vez que a falta de reconhecimento rapidamente se transforma em desmotivação, apesar de ainda não ser totalmente visível na pergunta anterior.

Gráfico 33 - Análise à alínea 5.4. Gostava de progredir a minha carreira neste hotel



Fonte: Elaboração Própria

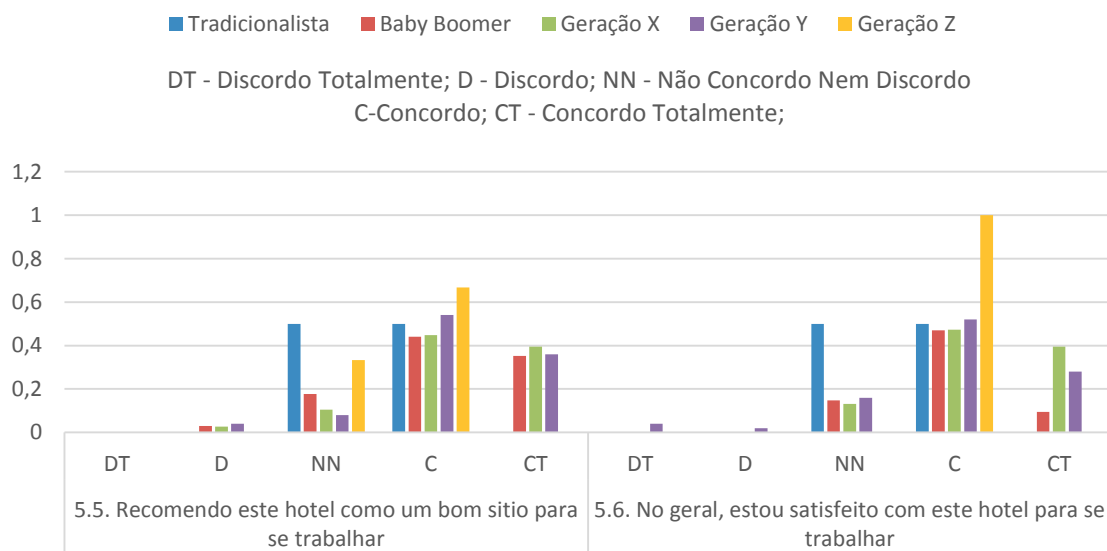
Se relacionarmos as duas alíneas anteriores, referentes à motivação e reconhecimento, conseguimos antever aquilo que os colaboradores respondem quando questionados sobre a vontade de progredirem a carreira nesta organização. Naturalmente que esta questão não fará sentido para a Geração Tradicionalista, que estando em fim de carreira, responde que “Não concorda nem discorda” com 100%. Já no que diz respeito às restantes gerações as opiniões variam. A Geração Baby Boomer mantém o alinhamento face às duas perguntas anteriores, sendo que apesar de manter as respostas entre indecisão (38%) e a concordância (29%) acaba por assumir nesta alínea que “não concorda nem discorda” face à permanência nesta organização. No que concerne às Gerações X e Y existe uma clara concordância, tal como se registou ao nível da motivação e reconhecimento, obtendo uma concordância total de 55% para a Geração X e de 54% para a Geração Y. A Geração Z parece estar alinhada com a Geração dos Baby Boomer uma vez que predomina a resposta “não concordo nem discordo” com 67% de respostas sendo esta escolha justificada pela ânsia que as novas gerações têm por aceitar novos desafios e progredirem nas suas carreiras através da polivalência de funções e experiências.

Para terminar esta análise nada melhor do que perguntar se recomendam o hotel como um bom sitio para se trabalhar (alínea 5.5) e qual o nível de satisfação face ao trabalho realizado (alínea 5.6), sendo que feita a análise conclui-se que existe uma satisfação generalizada através da escolha da resposta “Concordo”.

A Geração Tradicionalista é a geração que revela uma opinião menos positiva já que divide as suas respostas entre as opções “Não concordo nem discordo” e “Concordo”. Por outro lado, a Geração Z manifesta alguma indecisão quanto ao facto de recomendar este hotel como um bom sitio para se trabalhar, mas quando questionada sobre o facto de estar satisfeita responde 100% de “Concordo”.

Gráfico 34 - Análise à alínea 5.5. Recomendo este hotel como um bom sitio para se trabalhar e 5.6.

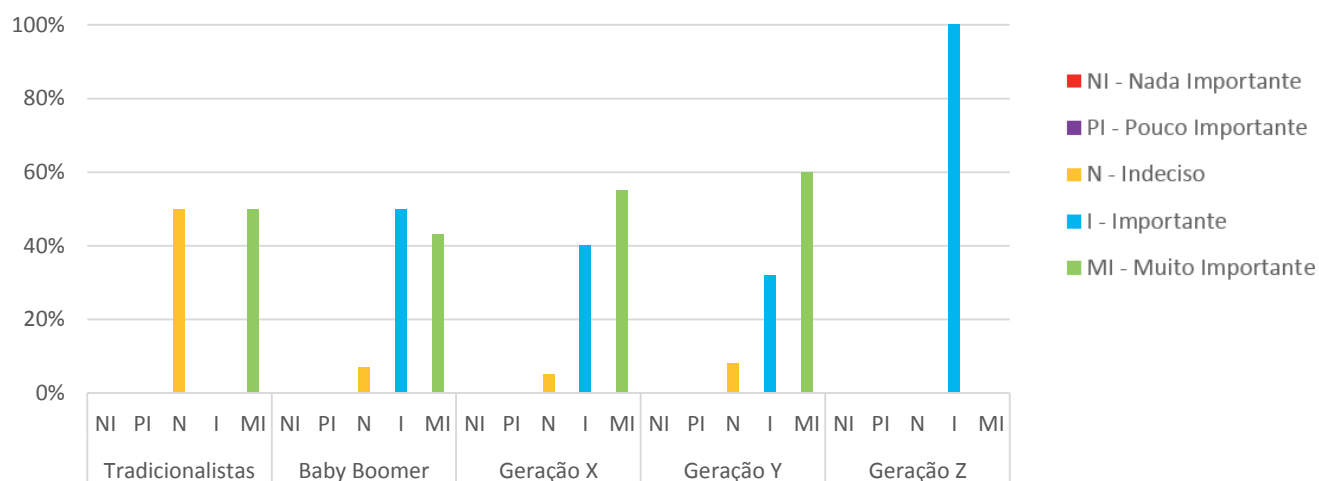
No geral, estou satisfeito com este hotel para trabalhar



Fonte: Elaboração Própria

Falar da motivação e compromisso dos colaboradores implica perceber o que estes valorizam na organização, sendo que é possível associar a cada geração diferentes maneiras de ser e de estar na organização, razão pela qual a pergunta número 6 enumera 15 alíneas onde constam diferentes aspetos que podem ser mais ou menos valorizados consoante a geração que estamos a analisar.

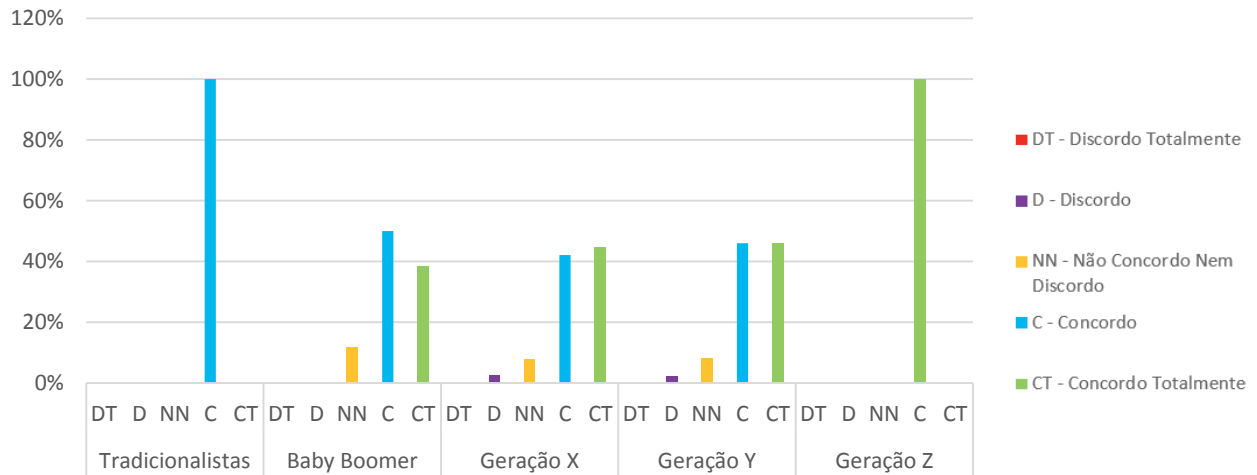
Gráfico 35 - Análise à alínea 6.1. Estabilidade Profissional



Fonte: Elaboração Própria

Segundo Camara et al (2007:253) “O ser humano é um animal de hábitos”, pelo que de forma inconsciente zela pela sua estabilidade, não sendo alheia a estabilidade profissional. Inerente a esta condição está a necessidade que todos os seres humanos têm de se sentirem seguros. Surpreendentemente os dados obtidos revelam que todas as gerações valorizam a estabilidade profissional, não tendo sido registadas respostas com a classificação “Nada Importante” (NI) e “Pouco Importante” (PI). O nível de maior importância foi atribuído pela Geração X (54%) intitulada como a “*workaholic*”, bem como a Geração Y (60%) ou “*Millenium*”. Com uma classificação de “importante” estão duas gerações antagónicas, a Baby Boomer com 50% e a Geração Z com 100%. Já para a Geração Tradicionalista a opinião divide-se pela indiferença e extrema importância. Se dúvidas houver podemos analisar no gráfico 36 o grau de concordância relativamente à pergunta 7, alínea “7.5. – A estabilidade profissional é uma das minhas prioridades”, através do qual podemos observar que para os Tradicionalistas a estabilidade profissional é vista como uma prioridade, obtendo 100% de concordância. Quanto às restantes gerações as conclusões são as mesmas obtidas quanto ao nível de importância, observado no gráfico 35.

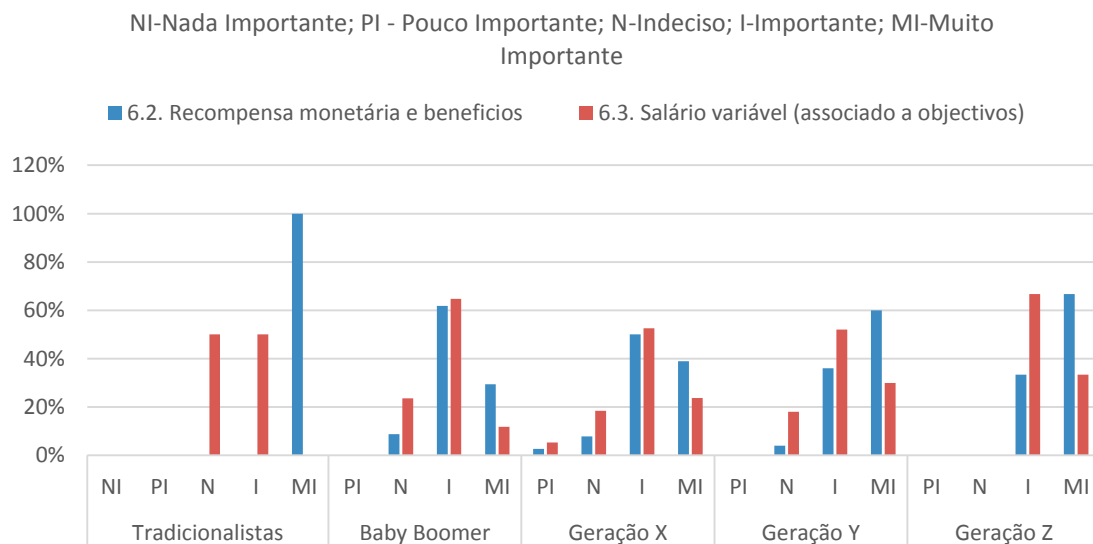
Gráfico 36 - Análise à alínea 7.5. A estabilidade profissional é uma das minhas prioridades



Fonte: Elaboração Própria

Do ponto de vista do que pode ser considerado como recompensa extrínseca são analisadas no gráfico 37 as alíneas “6.2. – Recompensa monetária e benefícios” e a alínea “6.3. – Salário variável (associado a objetivos) ” bem como a segurança na alínea “6.13. – Condições físicas e segurança” e as “6.5. – Práticas de sustentabilidade e responsabilidade social”.

Gráfico 37 - Análise às alíneas 6.2. Recompensa monetária e benefícios e 6.3. Salário Variável (associado a objetivos)

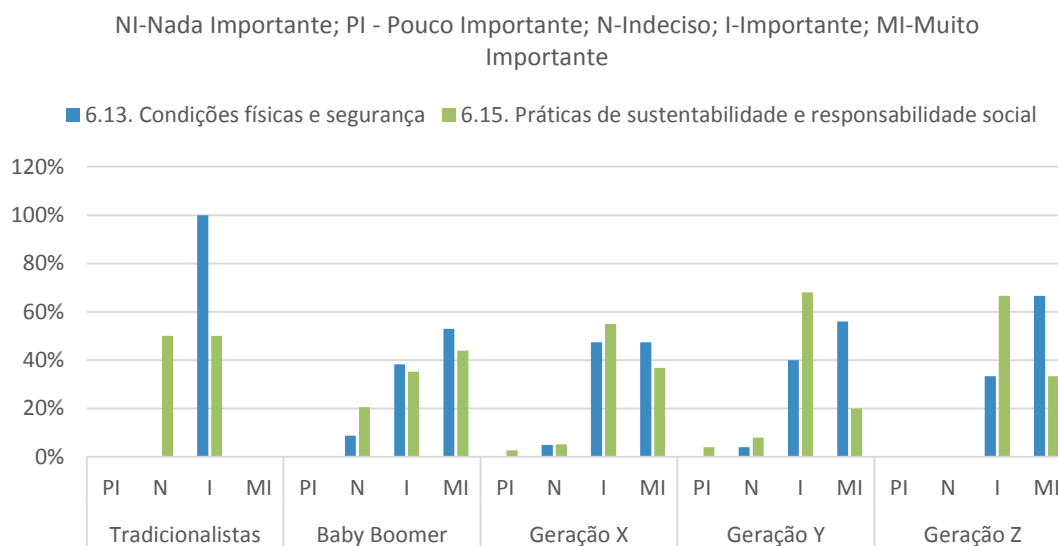


Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à alínea “6.2. – Recompensa monetária e benefícios” podemos observar que as gerações que valorizam mais este tipo de recompensas são, por um lado, a Tradicionalista (100%) não fosse a antiguidade sinónima de evolução na carreira e conseqüentemente recompensa monetária, por outro lado, a Geração Y (60%) e Z (67%) já que são gerações que valorizam uma progressão de carreira baseada na variedade de experiências profissionais aliadas ao fator económico crescente.

Quando falamos em “6.3. – Salário variável (associado a objetivos) ” a sua classificação é homogénea para todas as gerações como “Importante”. No entanto, só a Geração Z é que assume este tipo de remuneração como importante, já que para as restantes gerações existe alguma representatividade na classificação “Indeciso”.

Gráfico 38 - Análise às alíneas 6.13. Condições físicas e segurança e 6.15. Práticas de sustentabilidade e responsabilidade social

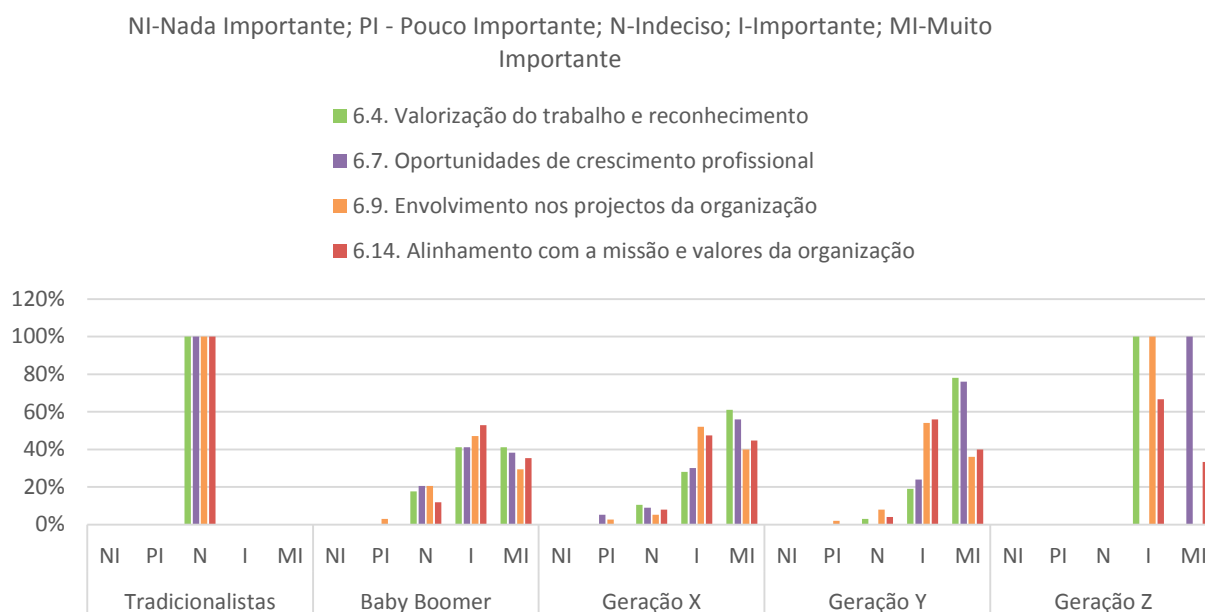


Fonte: Elaboração Própria

Também considerada como uma recompensa extrínseca, a segurança é avaliada como “Importante” ou “Muito Importante” para todas as gerações, sendo que as Gerações Baby Boomer (53%), Geração Y (56%) e Geração Z (67%) são as que mais valorizam esta condição, sendo esta última uma geração que nasceu com esta temática já que muitas são as ações de sensibilização desenvolvidas nas escolas com o objetivo de educar e inculcar hábitos de segurança e sustentabilidade no dia-a-dia dos jovens.

Se analisarmos as recompensas intrínsecas consideramos as alíneas “6.4. – Valorização do trabalho e reconhecimento”; 6.7. – Oportunidades de crescimento profissional”; “6.9. – Envolvimento nos projetos da organização”; 6.11. – Relacionamento com a chefia/colegas”; “6.12. – Ambiente de Trabalho”; “6.14. – Alinhamento com a missão e valores da organização”.

Gráfico 39 - Análise às alíneas 6.4 - Valorização do trabalho e reconhecimento, 6.7 - Oportunidades de crescimento profissional, 6.9 - Envolvimento nos projetos da organização, 6.14 - Alinhamento com a missão e valores da organização

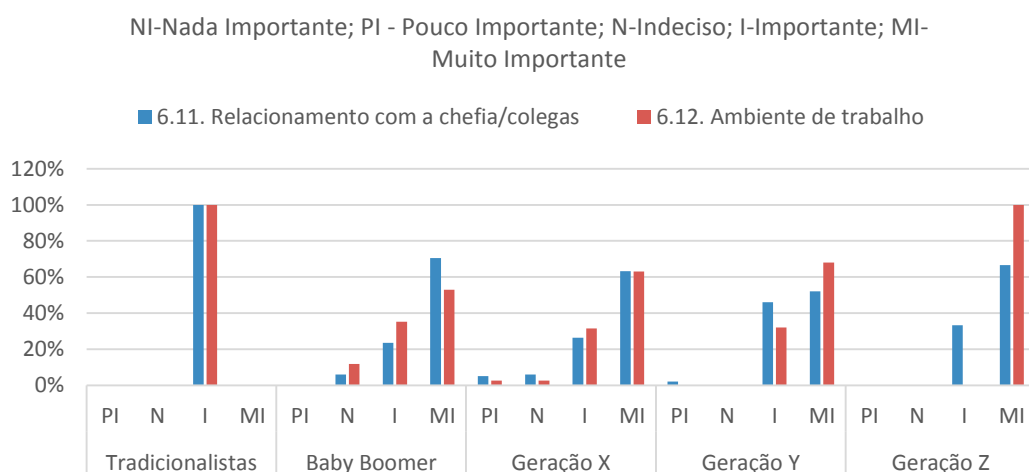


Fonte: Elaboração Própria

Do ponto de vista da alínea “6.4. – Valorização do trabalho e reconhecimento” parece existir uma evolução deste indicador já que a geração Tradicionalista classifica-o 100% como “Indiferente”, a Baby Boomer apesar da indiferença de quase 20%, já tem alguma representatividade como “Importante” e “Muito Importante” atingindo quase os 40% em cada um. Prosseguindo para a Geração X a sua classificação já é maioritariamente “Importante” com 28% de respostas e “Muito Importante” com 61%. Por sua vez a Geração Y já assume quase a totalidade de respostas como “Muito Importante” com 78% de classificação. Chegados à Geração Z a valorização e reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da organização é visto como 100% “Importante”.

O mesmo acontece com os restantes indicadores o que nos leva a concluir que cada vez mais são valorizadas as recompensas intrínsecas.

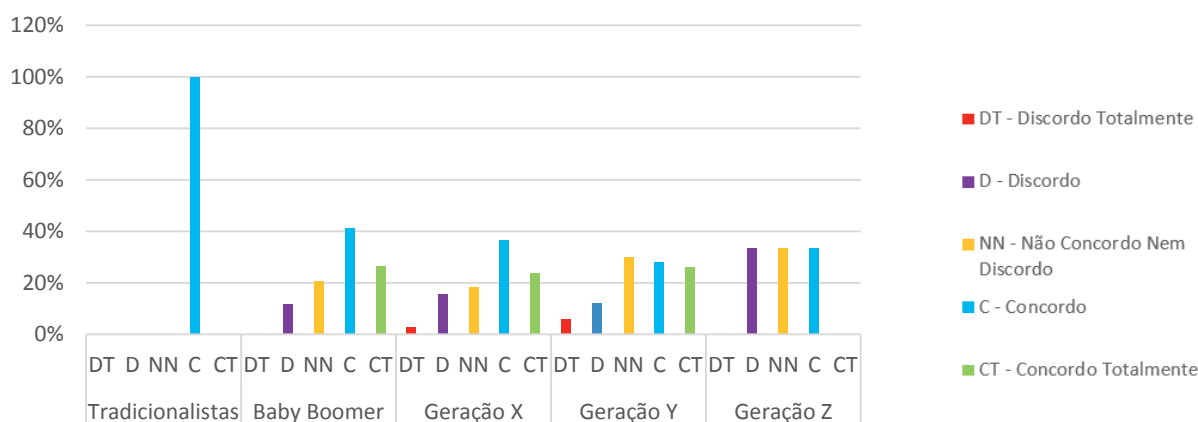
Gráfico 40 - Análise às alíneas 6.11. – Relacionamento com a chefia/colegas e 6.12. – Ambiente de trabalho de trabalho



Fonte: Elaboração Própria

Também as relações interpessoais são essenciais na motivação e compromisso dos colaboradores, tal como observamos no gráfico 40. À semelhança do que acontece com as recompensas intrínsecas, a evolução das alíneas 6.11. e 6.12., também ganham importância de geração em geração, principalmente o ambiente de trabalho que é valorizado como “Muito Importante” tanto pela Geração Y com 60% de respostas como pela Geração Z com 100% de representatividade. Quanto ao relacionamento com a chefia/colegas existe uma maior distribuição já que apesar da geração Tradicionalista atribuir 100% de indiferença a estes relacionamentos, as gerações mais novas também o classificam como tal (Geração Y 46%; Geração Z 33%). São as Geração Baby Boomer (71%) e Geração X (63%) que valorizam como “Muito Importante” estas relações interpessoais, não fosse a Geração Baby Boomer associada à lealdade à organização e à valorização do trabalho em equipa e a Geração X pelo foco que tem no sucesso profissional.

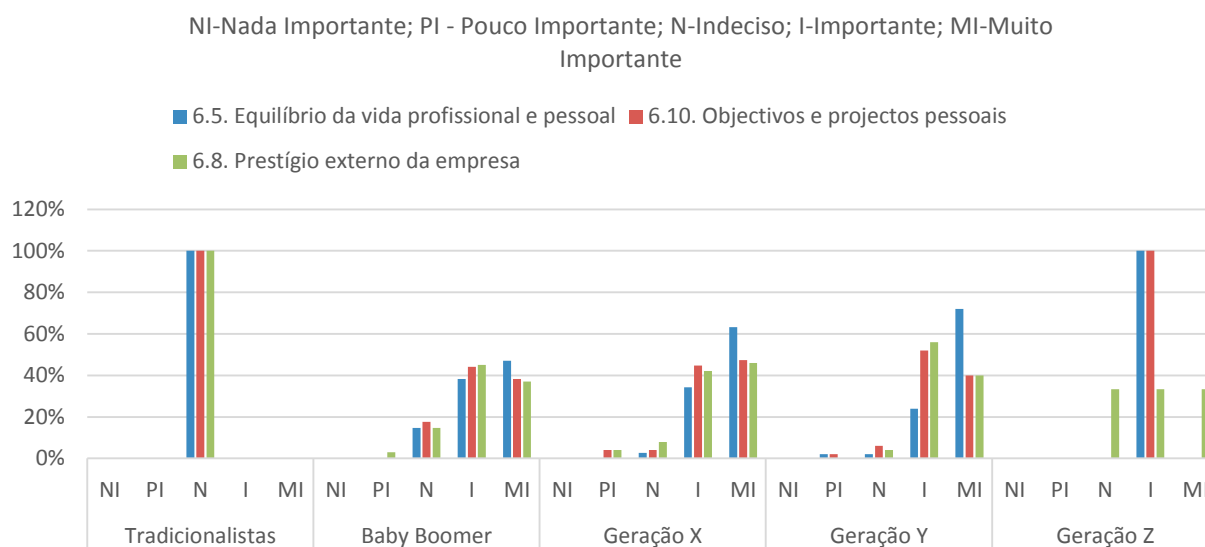
Gráfico 41 - Análise à alínea 7.7 Existe formalidade na comunicação com a minha chefia direta.



Fonte: Elaboração Própria

Qualquer dúvida que subsista pode ser esclarecida quando analisamos a pergunta 7, alínea 7.7, gráfico 41, no qual observamos que grande parte da indiferença existente na geração Tradicionalista pode estar relacionada com o nível de formalidade existente com as chefias, sendo que à medida que vemos geração por geração a tendência é verificar-se uma diminuição da formalidade. É o que acontece na Geração Z que atribui 33% de representatividade às respostas “Discordo”, “Não Concordo nem discordo” e “Concordo”.

Gráfico 42 - Análise das alíneas 6.5 – Equilíbrio da vida profissional e pessoal, 6.8 – Prestígio externo da empresa e 6.10. – Objectivos e projectos pessoais

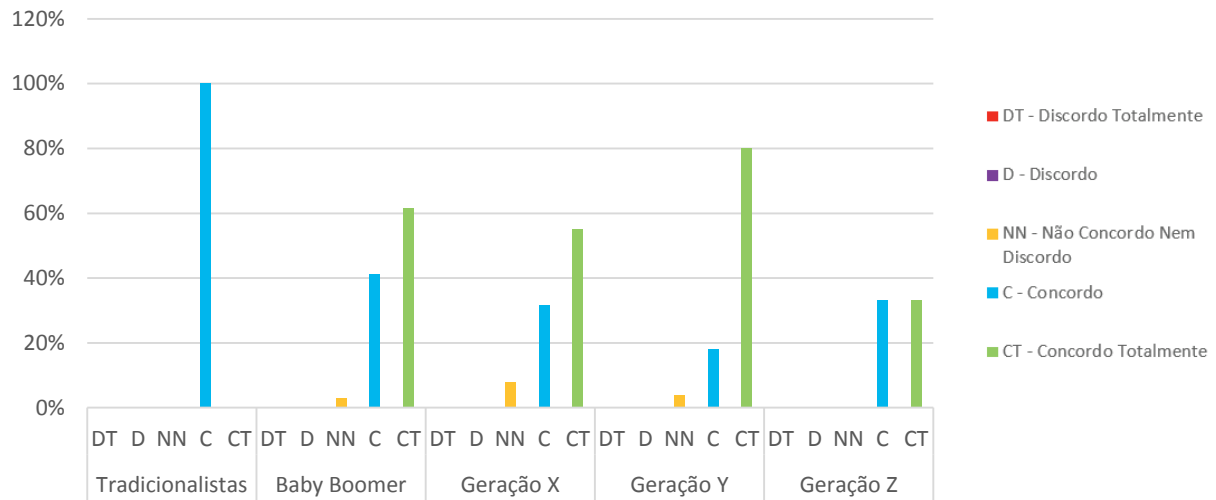


Fonte: Elaboração Própria

Também as questões pessoais devem ser tidas em consideração quando analisamos a motivação e compromisso dos colaboradores, já que o seu peso é cada vez maior não só para a organização como também para o colaborador. É o caso do equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal que é visto pela geração Tradicionalista como indiferente, ganhando alguma importância na geração Baby Boomer. Quando chegamos à Geração X, caracterizada pela autonomia e independência na forma como atingem os seus objetivos, o equilíbrio da vida pessoal/profissional assume extrema importância com 63% de respostas, não fosse esta a geração que assistiu à banalização dos divórcios. Falar da Geração Y e Z é sinónimo de flexibilidade, não só e a nível de horários, como também no modo como interpretam com empenho o trabalho na organização, não descurando a vida pessoal que têm e da qual não abdicam. Prova disso é que atribuem 72% de extrema importância (Geração Y) e 100% de importância (Geração Z) a este equilíbrio. O mesmo acontece com os objetivos e projetos pessoais que no caso das gerações mais novas passa muitas vezes pela mudança de rumo na carreira profissional, mesmo que isso implique um novo começo mas ao mesmo tempo uma total identificação com o projeto. Esta razão talvez seja uma das justificações encontradas para o facto do prestígio externo da empresa não assumir grande representatividade no seio das diferentes gerações existindo sempre uma percentagem de indiferença relativamente ao mesmo.

Outras justificações podem ser encontradas na pergunta 7 “Indique para cada uma das opções qual grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)”. No caso do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal podemos analisar o seu nível de concordância na pergunta “7.4. – Considero importante o equilíbrio da vida profissional com a pessoal”. Através desta análise conseguimos perceber que apesar da geração Tradicionalista classificar, no gráfico 42, como indiferente este equilíbrio, acaba por concordar, no gráfico 43, com a existência destas duas dimensões na vida do colaborador. Esta conclusão está em linha com o contexto em que os Tradicionalistas viveram no qual o respeito era sinónimo de trabalho e sobrepunha-se a qualquer prazer. A Geração Z também regista pequenas diferenças face ao nível de importância atribuído, uma vez que apesar de ser um aspeto classificado apenas como “Importante” também lhe é atribuída concordância total face à importância de conciliar estes dois mundos.

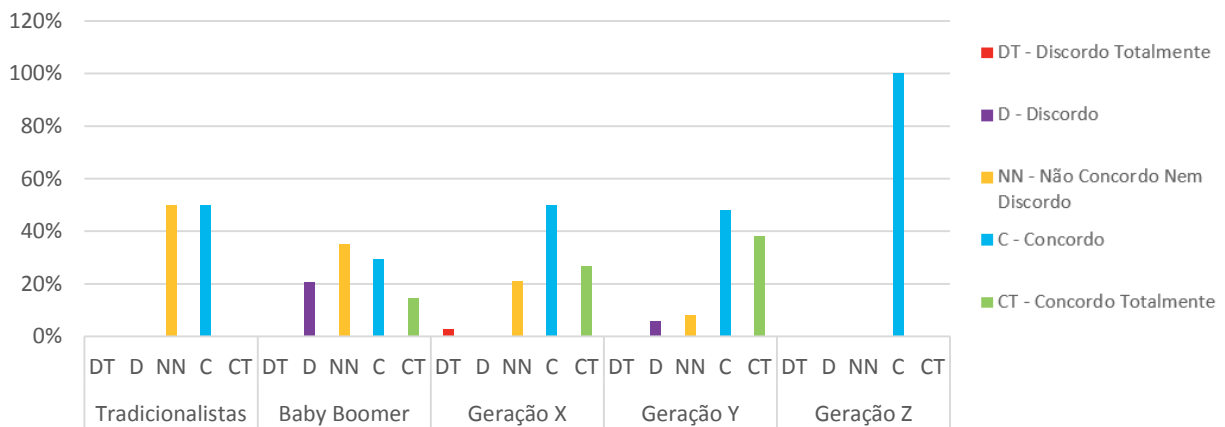
Gráfico 43 - Análise da alínea 7.4. – Considero importante o equilíbrio da vida profissional com a pessoal



Fonte: Elaboração Própria

Também no que diz respeito à flexibilidade de horários é possível chegar a algumas conclusões.

Gráfico 44 - Análise da alínea 7.10. Tenho flexibilidade de horários



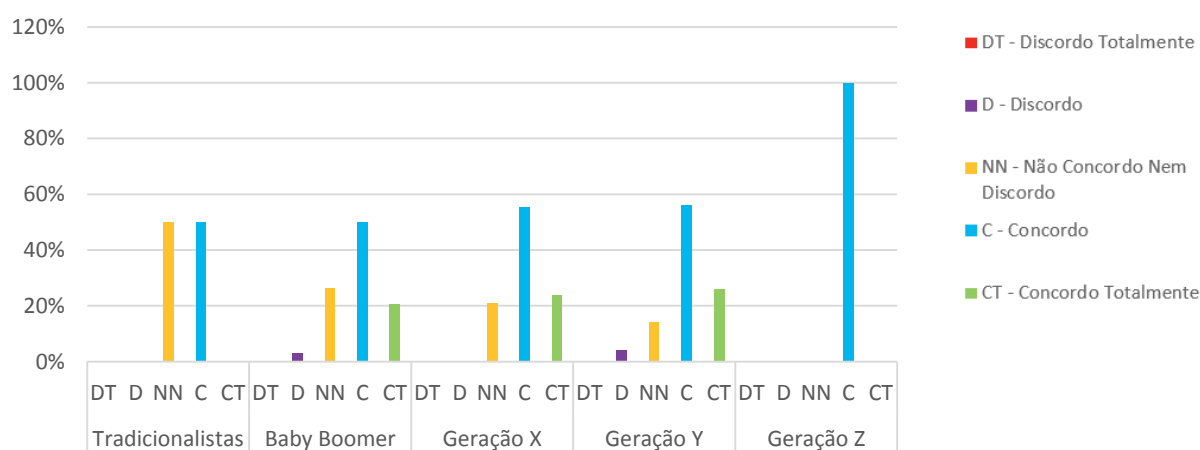
Fonte: Elaboração Própria

Tal como é possível observar no gráfico 44, o tempo de trabalho é sinónimo de flexibilidade para a Geração Z (100%), sendo que muitas empresas já optam por adotar a prática de os seus colaboradores terem um horário flexível que implica uma autogestão do tempo de trabalho. Em sectores como a hotelaria estas práticas não são exequíveis, no entanto manifestam-se pela vontade que os colaboradores têm em trabalhar mais horas sempre que é necessário ou inclusive trocar as suas folgas, por iniciativa própria, quando o serviço assim o exige. Se por um lado a geração Tradicionalista, que vê o horário de trabalho como algo rígido, atribui uma percentagem de 50%

tanto pela indiferença como pela concordância, nas restantes gerações verificam-se dados em que há mesmo discordância face à flexibilidade de horários. É o caso da geração Baby Boomer, que com uma classificação de “Discordo” de 21% e “Não concordo nem discordo” de 35%, acumula 56% de respostas, isto é mais da maioria de não concordância. Nas Gerações X e Y, associadas a um tempo de trabalho mais flexível graças à valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, existe uma maior aceitação face a esta tipologia de horário registando-se na classificação de “concordo” 50% para a Geração X, e 48% para a Geração Y.

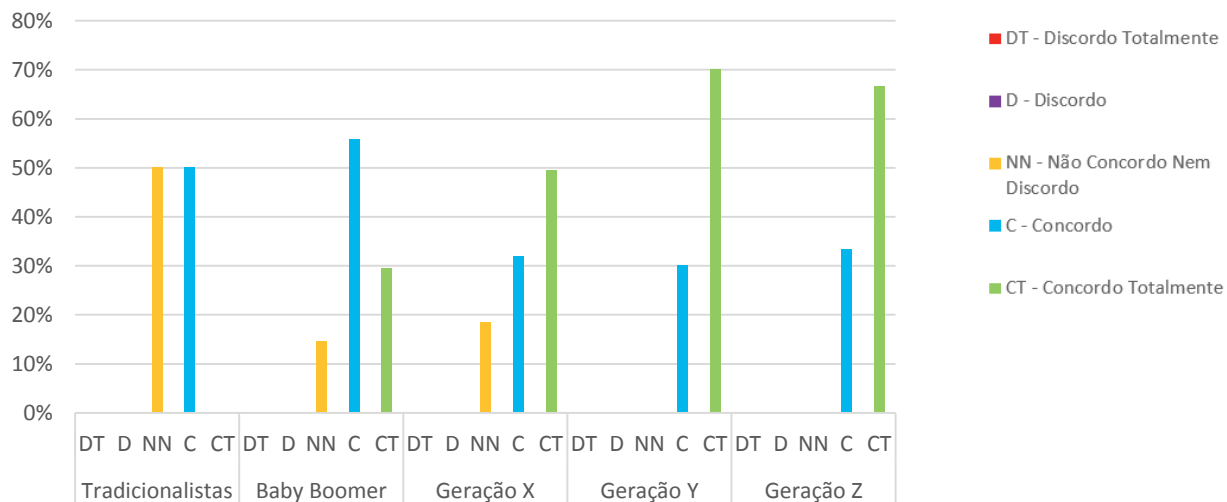
Associada a esta flexibilidade está também a predisposição para a mudança, sendo que muitas empresas passam por processos de reestruturação, fusão, mudança de valores ou nome, à qual os seus colaboradores têm de se adaptar. A questão que se coloca é se estão preparados para a mudança e quem lida melhor com ela? No gráfico 45 é possível observar a opinião que as diferentes gerações têm face à mudança, sendo que tal como acontece no gráfico anterior a Geração Y afirma-se como sendo a verdadeira mudança, não fossem os 100% de concordância tão absolutos. Com uma predisposição semelhante, atribuindo maior classificação de concordância e distribuição das restantes opiniões pela indecisão e concordância total estão as Gerações Baby Boomer, com 50% de “Concordo”, Geração X com 55% de “Concordo” e Geração Y com 56% de “Concordo”.

Gráfico 45 - Pergunta 7.1 – Considero a mudança nas empresas como positivo



Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 46 - Pergunta 7.3. - Adapto-me bem às novas tecnologias e ao seu uso no contacto profissional



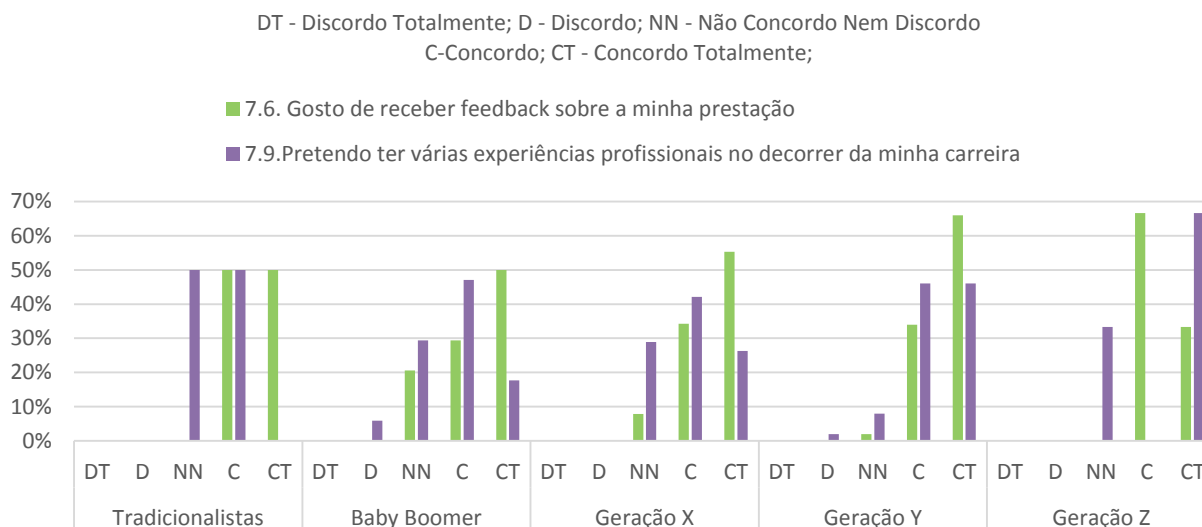
Fonte: Elaboração Própria

E grande parte desta mudança é fruto da evolução tecnologia, à qual as empresas também têm de se adaptar. O gráfico 46 representa bem como as novas gerações (Y e Z) se adaptam bem a esta mudança, não fosse a geração Y a primeira geração a viver num mundo globalizado e virtual e a geração Z a primeira geração nascida em pleno contexto tecnológico, conhecida por ser constituída pelos “*digital natives*”. Por esta razão, à afirmação da alínea 7.3. a Geração Z atribui 67% de concordância total e 33% de concordância, e seguindo a mesma lógica a Geração Y classifica esta adaptação com 70% de “Concordo Totalmente” e 30% de “Concordo”. A Geração X apesar de também concordar já assume uma indecisão quanto à afirmação revelando 18% de respostas como “Não concordo nem discordo”. A geração Baby Boomer já não apresenta uma maioria na total concordância, mas acaba por manifestar uma adaptação às novas tecnologias com 56% de “Concordo” e 15% de “Não concordo nem discordo”. Chegados à geração Tradicionalista, aquela que certamente terá mais dificuldades na utilização dos equipamentos tecnológicos, é possível observar ainda uma percentagem de 50% de “Concordo” e os restantes 50% como “Não concordo nem discordo”.

E se a mudança acelera o futuro e distancia o passado, o presente é dominado por uma geração que ânsia esta mudança permanentemente. Exemplo disso é a maneira como vêm o tempo e a vontade que têm de procurar novas experiências que lhes proporcionem acima de tudo um bem-estar pessoal e profissional. Prova disso é que, em relação à afirmação da alínea “7.9. – Pretendo ter várias experiências profissionais no decorrer da minha carreira” a Geração Z atribui 67% de total concordância, seguindo-se a Geração Y com 46% de “Concordo Totalmente” e 34% de “Concordo”. No que diz respeito à Geração X a opinião já não é tão unânime registando-se 29% de indecisão, 42% de concordância e 26% de total concordância. A geração Baby Boomer segue a mesma linha de raciocínio que a anterior obtendo 21% de “não concordo nem discordo”, 47% de “concordo” e 26% de “concordo totalmente”. Já para a geração Tradicionalista falar de várias experiências profissionais deixa de fazer sentido quando a idade da reforma está próxima, no entanto esta geração ainda assumiu que esta afirmação pode fazer sentido registando-se 50% de “concordo” e os restantes 50%, como era de esperar, de “não concordo nem discordo”.

O feedback, estrangeirismo utilizado para designar a resposta que se dá a determinado pedido, está na ordem do dia para as gerações mais novas, sendo que gradualmente começa-se a sentir a sua influência para as gerações mais experientes. Tal como se pode verificar no gráfico 47, o feedback não é exclusivo das gerações mais novas, que apresentam para a Geração Z 67% de concordância e 33% de total concordância e para a Geração Y 34% de concordância e 66% de total concordância. Também as restantes gerações valorizam este tipo de comunicação, mesmo a geração Tradicionalista que atribui 50% de “concordo” e os restantes 50% em “concordo totalmente”. Mais de 50% de concordância também é visível na geração dos Baby Boomers e Geração X, o que nos leva a concluir que o Feedback é valorizado por todas as gerações.

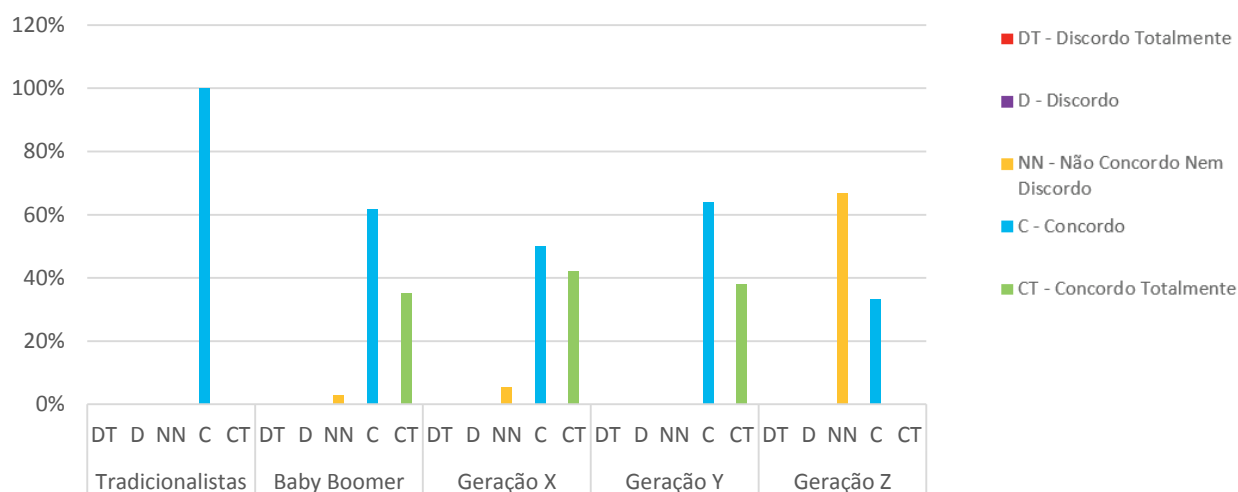
Gráfico 47 - Análise da alínea 7.6. Gosto de receber feedback sobre a minha prestação



Fonte: Elaboração Própria

Esclarecidas estas questões resta saber se para os colaboradores do Sheraton Lisboa “a satisfação no trabalho passa pela existência de uma comunicação clara” (alínea 7.2.). Apenas a Geração Z mostra-se mais cética em relação a esta afirmação, revelando 67% de indecisão e apenas 33% de concordância. É no entanto a geração mais insatisfeita com o mercado de trabalho, valorizando assim outros aspetos para a satisfação no trabalho para além da comunicação, tais como a flexibilidade de horários, o feedback imediato, a relação informal com a chefia e a valorização das recompensas intrínsecas. Já para as restantes gerações esta afirmação faz todo o sentido, sendo que a geração Tradicionalista atribui 100% de concordância, a Baby Boomer mais de metade de concordância com 62%, a Geração X exatamente 50% e a Geração Y 64% de “Concordo”.

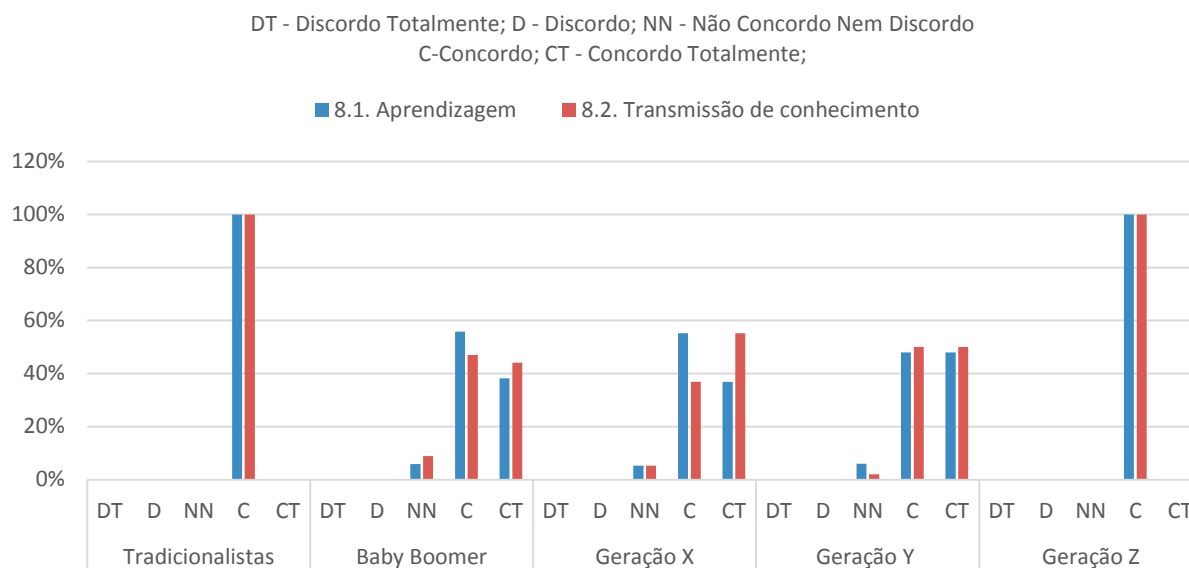
Gráfico 48 - Pergunta 7.2. A satisfação no trabalho passa pela existência de uma comunicação clara



Fonte: Elaboração Própria

E se é possível analisar cada geração relativamente aos diferentes aspetos que valorizam para que haja uma boa comunicação interna, motivação e compromisso, também é essencial saber o que as diferentes gerações sentem quanto à presença de diferentes maneiras de pensar, sentir e agir, isto é gerações. A pergunta 8 foca-se em perceber isso mesmo, sendo que o gráfico 49 ajuda-nos a interpretar os dados obtidos. No que diz respeito à Geração Tradicionalista e Geração Z a perspetiva apresentada é de que a convivência geracional permite a aprendizagem e transmissão de conhecimento geração em geração, existindo 100% de concordância. Estes resultados são bastantes importantes já que transmitem a predisposição que esta geração tem em transmitir às gerações mais novas a sabedoria acumulada ao longo dos anos bem como existir uma troca de aprendizagem com aquilo que os mais novos também tem para ensinar. O mesmo acontece com as restantes gerações que dividem as suas opiniões entre o “Concordo” e o “Concordo Totalmente” o que faz prever a opinião positiva que as várias gerações têm face à troca de conhecimento e aprendizagem mútua.

Gráfico 49 - Análise das alíneas 8.1 - Aprendizagem, 8.2 - Transmissão de conhecimento

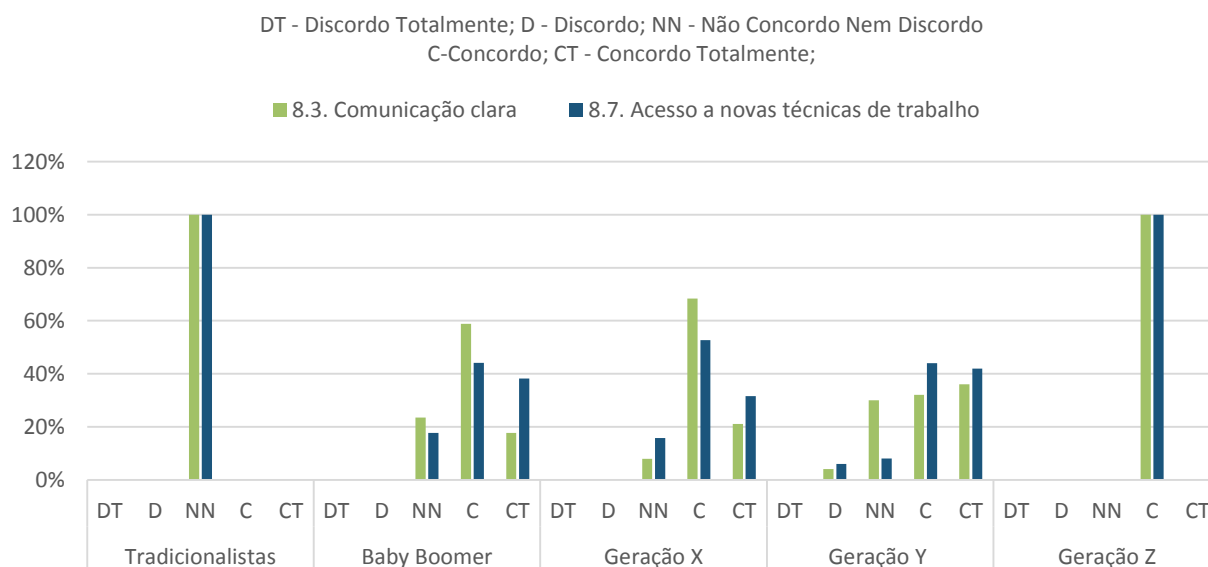


Fonte: Elaboração Própria

Já no que diz respeito à comunicação e acesso a novas técnicas de trabalho, referente às alíneas 8.3. e 8.7. respetivamente, se por um lado a comunicação é clara para a Geração Z com 100% de concordância, por outro lado, para a geração Tradicionalista existe uma indecisão quanto ao facto da comunicação ser clara ou não, através dos 100% de “Não concordo nem discordo”. Quer isto dizer, que do ponto de vista comunicacional a geração Tradicionalista sente mais dificuldades, o que é compreensível dada a velocidade da mudança. Para o resto das gerações a comunicação apresenta na sua maioria a classificação de “concordo” exceto para a geração Y que “concorda totalmente”. Nesta análise é importante ter em conta que existe alguma indecisão quanto a esta comunicação nomeadamente para a geração Baby Boomer e Y que apresentam mais de 20% de indecisão.

No acesso às novas técnicas de trabalho a comunicação é essencial razão pela qual conseguimos ver que os resultados obtidos na alínea 8.3. – comunicação clara, são muito idênticos aos que obtemos nesta alínea 8.7. – acesso a novas técnicas de trabalho. Se não vejamos mais uma vez a opinião antagónica que existe entre a geração Tradicionalista que se mostra indecisa com 100% de “não concordo nem discordo” e por oposição a Geração Z que revela 100% de “concordo” face ao acesso a novas técnicas de trabalho com outras gerações.

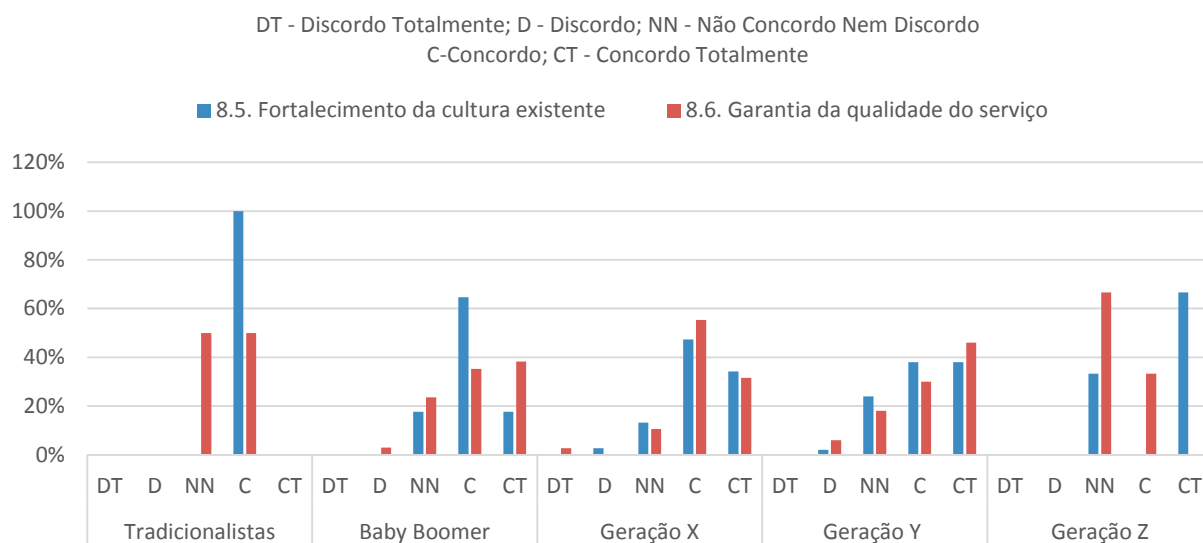
Gráfico 50 - Análise das alíneas 8.3 – comunicação clara, 8.7 – acesso a novas técnicas de trabalho



Fonte:Elaboração Própria

Grande parte do sucesso de uma organização está nas pessoas, pelo que existindo uma boa convivência inter-geracional conseguir-se-á criar uma sinergia das quais pode resultar um fortalecimento da cultura existente (alínea 8.5.) bem como uma garantia da qualidade de serviço (8.6.). Quanto à classificação da cultura existente é possível concluir que todas as gerações concordam com o facto de a cultura ficar mais forte pela existência de várias gerações, sendo que a geração mais reticente é a Geração Z que apresenta aproximadamente 30% de indecisão quanto a este fortalecimento, sendo os restantes 70% de concordância. Já quando falamos na alínea 8.6. – garantia da qualidade de serviço as opiniões divergem, sendo que a geração Y é a que se apresenta como mais otimista com 18% de “Não concordo nem discordo” e 76% distribuídos entre “Concordo” e “Concordo Totalmente”. A geração Tradicionalista manifesta indecisão e concordância com uma percentagem de 50% para cada resposta, seguindo-se, na mesma linha de raciocínio, a geração Baby Boomer, Geração X e Geração Y que revelam a maioria das respostas com concordância apesar de se contrapor uma indecisão de aproximadamente 20%.

Gráfico 51 – Análise das alíneas 8.5 – fortalecimento da cultura existente e 8.6 – garantia da qualidade de serviço

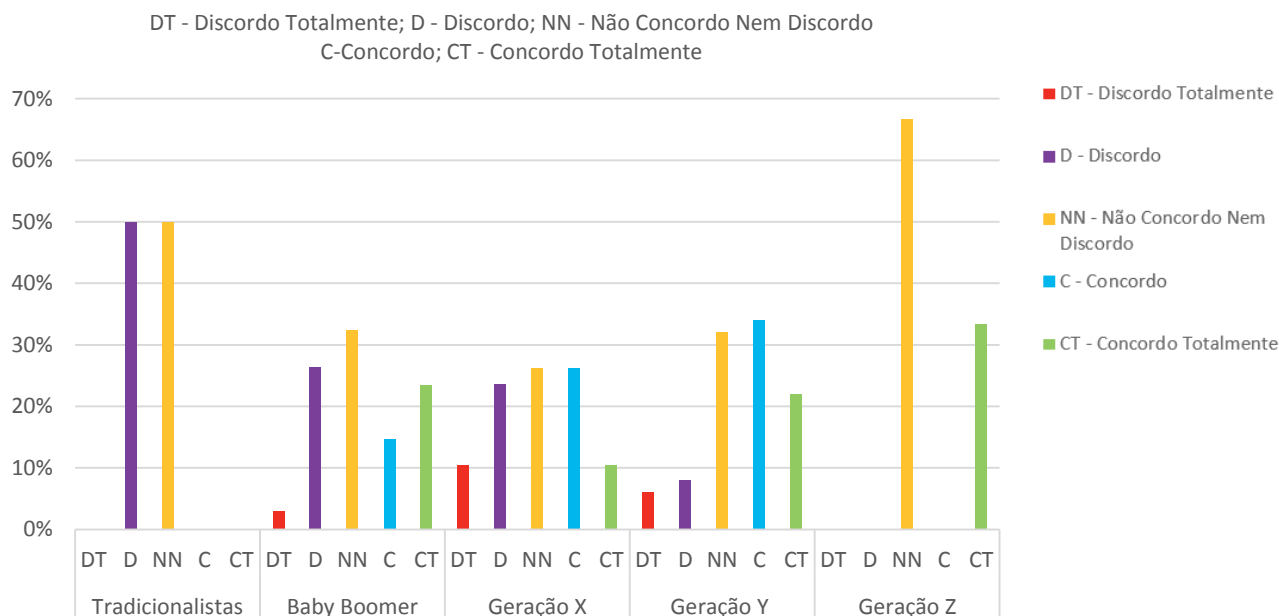


Fonte: Elaboração Própria

Se dúvidas houvesse sobre a maneira como as diferentes gerações convivem entre si, o gráfico 52 ajuda-nos a esclarecer. Através da alínea 8.4. – conflito entre gerações é possível analisar a opinião que as diferentes gerações têm face à existência de conflito ou não entre elas. Analisando os dados obtidos é possível concluir que a grande maioria responde que “não concorda nem discorda”, registando-se 50% destas respostas para os Tradicionalistas, 32% para a geração Baby Boomer, 26% para a Geração X, 32% para a Geração Y e 67% para a Geração Z. Todas as gerações, exceto a Geração Y, mostram-se maioritariamente indecisas quanto ao facto da convivência geracional promover a existência de conflitos entre gerações. A discordância face a qualquer tipo de conflito é mais representativa para a Geração Tradicionalista, com 50%, para a Geração Baby Boomer com 26% de “Discordo” e 3% de “Discordo Totalmente” e para a Geração X com 24% de “Discordo” e 11% de “Discordo Totalmente”. Já para as gerações mais novas, existe uma semelhança quanto à forma como vêm a convivência geracional uma vez que a Geração Y com 22% e a Geração Z com 33% “Concordam Totalmente” face à existência de conflitos entre gerações. Estes resultados levam-nos a concluir que as gerações que sentem mais a existência de atritos entre gerações são as gerações mais novas, apesar de reconhecerem a importância do convívio inter-geracional valorizando a aprendizagem, transmissão de conhecimento e fortalecimento da cultura existente.

Já para as restantes gerações a existência de conflitos não é vista como predominante apesar de se mostrarem menos confiantes quanto ao facto da comunicação ser clara bem como manter-se a qualidade de serviço.

Gráfico 52: Análise da alínea 8.4. Conflito entre gerações



Fonte: Elaboração Própria

4.4 Reflexões aos dados apurados e validação da questão em investigação

Uma vez definida a questão em investigação na estratégica metodológica, é possível agora analisar a sua validação com base na análise realizada dos dados obtidos. Tendo por base os dados recolhidos e com o objetivo de perceber se os diferentes tipos de geração dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa consideram a comunicação interna, motivação e compromisso como determinantes na perceção da cultura e identidade geracional, é possível descrever cada geração e, conseqüentemente, relacioná-las com o objetivo definido.

4.4.1 Geração Tradicionalista

São a geração que atualmente têm menos representatividade no mercado de trabalho, mas também a que tem mais conhecimento acumulado, o que na maioria dos casos é reflexo de sabedoria. Apesar de não serem adeptos de grandes mudanças, não deixam de ser a geração que acompanhou mais mudanças ao longo da sua carreira e a que mais conhecimento transmite para as restantes gerações, por esta razão Costa (2013:25) afirma que “o sucesso da gestão de pessoas está nisto: na transmissão de conhecimento”.

Partindo do pressuposto de que “a organização é o resultado da comunicação interna (Camara, 2007:587), os tradicionalistas reconhecem a importância da comunicação interna não só para o bom funcionamento da organização, como também para a motivação e compromisso dos colaboradores. Essencial também neste processo é existir um bom trabalho de equipa e as informações serem transmitidas de forma clara, direta e no momento certo à pessoa certa. No entanto, Manuel Figueiredo, Payroll Master com 43 anos de casa, (Anexo 6) adverte que “em situações em que o trabalho de equipa não funciona bem, porque cada um começa a puxar para o seu lado, a comunicação interna é naturalmente afetada”. Isto porque “para a compreensão do fenómeno de comunicação interna numa empresa é importante ter presente que qualquer comportamento é comunicação” (Watzlawick, 1967:89). Apesar disso, os Tradicionalistas classificam a comunicação interna existente como razoável, sendo que o facto de, hoje em dia, grande parte da comunicação ser transmitida com recurso aos sistemas informáticos pode estar na génese de algum descontentamento. Para além disso, a comunicação interdepartamental é identificada como razoável já que “muitas vezes não existe interesse em perceber os outros departamentos e a interajuda é essencial em qualquer departamento”. Significa isto que para além dos tradicionalistas sentirem que existem obstáculos na comunicação com outros departamentos, também revelam 100% de indecisão face à clareza na comunicação com as restantes gerações.

Efetivamente esta geração valoriza a 100%, com uma classificação de “Importante”, a utilização de meios de comunicação que privilegiem não só o uso do papel, tais como memos/comunicações de serviço como também o diálogo através da utilização do telemóvel. A opinião já muda para a 50% de indecisão quando falamos da utilização de sistemas informáticos, apesar de ainda lhe ser reconhecida 50% de importância na sua utilização. Para Figueiredo “as chefias são muito importantes no processo de comunicação da secção. Para além disso as conversas informais também ajudam, e os emails, hoje em dia trabalhar sem email já não é comum”. Quando questionado sobre o momento de adaptação afirma que esta foi “gradual, inicialmente não utilizava muito o email mas o facto de passar a ter o meu email pessoal facilitou o processo, e tornou-se rotina. E hoje uso muito email! Por enquanto em relação às outras redes sociais, tal como o facebook, ainda não me conseguiram convencer”. Esta forma de pensar é inerente ao ser humano já que “qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrente sempre alguma resistência, seja individual, seja organizacional” (Camara, 2007:243). Figueiredo explica-nos que “como pessoa

antiga tenho algumas dificuldades e resistências à mudança, mesmo que às vezes não dê conta. Principalmente coisas que ao início não fazem sentido mas acabamos por fazer tudo”.

Relativamente à motivação e compromisso que estabelecem com a organização é de notar que existe algum descontentamento, já que transmitem uma opinião neutra (50% de respostas) ou de discordância (restantes 50% das respostas) quando questionados sobre a motivação, reconhecimento e orgulho em serem colaboradores deste hotel. O facto de atingirem a idade da reforma pode ser uma das justificações encontradas, sendo visível esta situação quando questionados sobre a intenção de progredirem a sua carreira neste hotel. No entanto, independentemente de estarem a chegar a uma nova fase onde a experiência profissional deixa de ser uma prioridade, é importante que prevaleça o orgulho por serem parte desta organização, ainda para mais quando são colaboradores que têm tanto tempo de casa quanto o hotel tem de funcionamento. Apesar de as opiniões se dividirem, é possível reconhecer alguma satisfação e recomendação face ao hotel como um bom sítio para se trabalhar, no entanto este sentimento não é pleno e deixa margem para a reflexão sobre como garantir que todos os colaboradores deem por finalizada esta fase com entusiasmo. Neste âmbito também deve ser considerado o facto de esta geração encarar o trabalho com respeito no qual o prazer nunca se sobrepõe ao dever. No entanto, para perceber melhor o porquê deste descontentamento é essencial analisar os fatores que mais privilegiam para estarem motivados, sendo eles o aspeto monetário, formação profissional e ambiente de trabalho, nomeadamente o relacionamento com as chefias/colegas. Para Figueiredo “o reconhecimento do trabalho é muito importante mas o monetário também, já que estão ligados”. Por isso percebemos que a componente financeira não é totalmente alheia a esta geração que procura acima de tudo a poupança e estabilidade de vida de modo a que seja possível proporcionar às gerações vindouras melhores condições. A valorização da formação profissional é uma conclusão interessante que nos deixa intrigados, uma vez que é uma geração que está em fim de carreira mas ao mesmo tempo dá importância à formação profissional. A razão desta valorização pode estar na necessidade que sentiram em ter de se adaptar à mudança e a tudo o que isso implica, tais como ter um email, fazer formação online, trabalhar com equipamentos informáticos, e assistir a uma comunicação cada vez mais digital. Por este motivo é essencial promover a aprendizagem contínua através de formações personalizadas que permitam esclarecer eventuais dúvidas que para outras gerações são banais.

E nada melhor para a cultura e identidade geracional do que ter uma geração tradicionalista que mantém a sua vontade de aprender, e mais que isso de ter feedback sobre a sua prestação. Se pensamos que este estrangeirismo (*feedback*) era exclusivo das novas gerações este estudo vem contrariá-lo, já que esta geração apesar de ser conhecida pelo “*no news, good news*” revela vontade de saber o que a chefia pensa sobre o seu desempenho, obtendo 50% de resposta “Concordo” e 50% de resposta “Concordo Totalmente”. Como será de esperar não será com tanta frequência como a Geração Z, que ânsia pelo feedback imediato, no entanto é importante ter em consideração que existe uma grande influência entre gerações sendo que esta valorização do feedback é a prova de que muitos tradicionalistas também querem ser ouvidos e ouvir mais sobre o seu trabalho. Figueiredo revela que “gosto de receber feedback, não com regularidade mas sim quando fazemos projetos ou algo de especial, para saber se corria bem ou mal”. Outros aspetos que já fazem parte do leque de características desta geração são: a valorização da estabilidade profissional, não fosse esta uma geração em que a progressão de carreira era sinónimo de mais anos de casa; a formalidade na comunicação com as chefias e a existência de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, onde se verifica total concordância, já que o tempo de trabalho era definido pela pontualidade não dando lugar a qualquer tipo de flexibilidade. Fruto desta maneira de estar perante a vida e o trabalho, a geração tradicionalista apresenta-se como essencial para garantir a identidade geracional da organização uma vez que valoriza não só a contínua aprendizagem, mas também a transmissão de conhecimento o que faz com que exista um fortalecimento da cultura existente, já que não sentem que exista um conflito geracional mas sim uma sinergia entre as várias gerações. “É muito bom conviverem várias gerações porque a juventude, o sangue novo, vai ajudar a trazer novas ideias que vão sendo criadas, e que posteriormente vêm outros renovar”, afirma Figueiredo.

Uma das soluções apresentadas para a falta de reconhecimento que esta geração sente é a criação de programas de *mentoring* em que é designado um colaborador com mais experiência, idealmente da geração mais antiga, a um novo colaborador que entra para a organização. “O mentor tem o papel de ajudar o Talento a aprender, mostrando os caminhos, acompanhando-o nesses caminhos” (Camara, 2007:728). Neste processo, existe por um lado a necessidade de fazer um bom acolhimento e garantir que o novo colaborador se sente integrado, e por outro de dar a conhecer ao mentor novas práticas de trabalho e garantir a troca de conhecimento para que a teoria dos mais novos se torne curiosidade para os mais experientes, e que a sabedoria dos mais experientes se torne conhecimento para os mais novos.

4.4.2 Geração Baby Boomer

É-lhes reconhecida uma relação especial com o trabalho, sendo que para alguns é sinónimo de muitos anos de casa. São categorizados como verdadeiros *workaholics*, resta saber se esta atitude perante a vida e o trabalho se reflete nos dados recolhidos. Neste contexto, o colaborador entrevistado José Raul dos Santos, chefe de secção do departamento da manutenção, (Anexo 5) é o exemplo disso acumulando até ao momento 30 anos de casa.

Para esta geração o diálogo está na ordem do dia, razão pela qual atribuem 85% de importância e extrema importância ao papel que a chefia desempenha na forma como a comunicação flui dentro da própria equipa. Na comunicação com as chefias reconhecem que existe 41% de concordância quanto ao facto de ser uma relação formal apesar de valorizarem o feedback sobre a prestação e trabalho realizado, obtendo-se 79% de concordância, sendo este verificado numa base anual, ao invés das gerações mais novas que é numa base diária. Para além disso, não deixam de valorizar com 94% de classificações de “Importante” e “Muito Importante” a utilização de memos/comunicações de serviço como meio principal da transmissão de informação. Isto porque “a Comunicação Interna na Empresa não se resume a criar um bom sistema de informação, é necessário que a mesma seja efetivamente partilhada” (Camara, 2007:598).

A comunicação interna é vista, nas palavras de Raul Santos, como “essencial”, o que se reflete nos dados obtidos onde mais de 90% dos colaboradores concordam com o facto de ser vital não só para o bom funcionamento do hotel como também para a motivação e compromisso dos colaboradores. Características identificadas como essenciais numa boa comunicação são a informação ser clara, direta e adequada, sendo que o facto de provir de sistemas informáticos não é visto como um impedimento. No entanto, esta geração vê a comunicação existente como razoável tendente a positiva, uma vez que segundo Raul Santos “a informação não circula. Sai de onde deve sair mas não chega onde tem de chegar, e quando chega é distorcida”.

Competitivos por natureza não deixam de ser uma geração em que o trabalho de equipa (classificado com 53% de importância) e cooperação entre colegas (que obteve 71% de extrema importância) prevalece, pelo que valoriza-se o sucesso dos objetivos que são atingidos como um todo. Neste todo a lealdade é um valor essencial, pelo que não seria de esperar que sintam orgulho no trabalho que fazem e conseqüentemente recomendem, com 79% de concordância, este hotel como um bom sítio para trabalhar. Esta lealdade é notória através de várias atitudes do dia-a-dia, ações e comportamentos, mas mais que isso na forma como acreditam que têm um papel importante na

transmissão do conhecimento às novas gerações, tendo-se obtido 91% de respostas de concordância. Se não vejamos como Raul Santos transmite em palavras que: “os mais novos vêm aprender uma coisa e ensinar muitas coisas, não é o contrário!”. Mais que isso acrescenta que “aquilo que deve ser ensinado às novas gerações é saberem valorizar a entidade onde estão a trabalhar, assim têm valências para tudo e podem explicar aos mais experientes tudo o que sabem”. Esta relação que se estabelece entre o colaborador e a organização é uma das grandes mais-valias que existe na convivência com a geração dos Baby Boomers, estando este pensamento bem presente neste testemunho: “os mais novos devem formar um só com os mais velhos, trabalhar em equipa, porque chega a uma dada altura em que os mais novos dizem: mas agora eu não sei, e chegam os mais velhos e dizem, mas eu sei!”.

A contribuição que dão para a existência de uma verdadeira identidade geracional é muita, já que são uma geração com muito conhecimento acumulado no qual o papel de “professor” é essencial para os “alunos”, isto é gerações mais novas, que chegam com a vontade de aprender e aplicar rapidamente os conhecimentos adquiridos. Para além de toda e qualquer transmissão de conhecimento, também existe 94% de consciencialização de que também há muito para aprender, sempre com base no respeito mútuo: “As gerações devem completar-se, porque completando-se respeitam-se. Eu às vezes digo: não queiras chegar a professor sem passar por aluno porque quem chega a professor sem passar por aluno não presta. Tenta chegar a professor passando por aluno. Eu ensino tudo o que sei, por isso também não tenhas medo de ensinar tudo o que sabes a quem vem a seguir a ti, porque ele está sempre a aprender e eu também estou. Porque o aprender não acaba”. Prova disso é a importância que dão à formação profissional, classificada com 56% de respostas como “Importante”, o que no estudo desta geração é uma novidade. Muito em breve serão a próxima geração a sair do mercado de trabalho, mas antes disso afirmam, com base nos resultados obtidos, que ainda têm muito para ensinar, mas também para aprender. Para Raul Santos “a formação é importante, mas mais importante é querer assimilar a formação e estarem predispostos para aprender independentemente da idade que têm. Eu até costumo dizer: “olha vai fazer isto assim e assim”, e quando me respondem que “nunca fiz”, eu digo “não faz mal estás a valorizar-te”. Grande parte desta atitude de predisposição para aprender é resultado da sinergia existente entre as várias gerações, já que 35% dos Baby Boomers só estudaram até ao 4º ano (ensino básico 1º ciclo) e 29% até ao ensino secundário ou equivalente, sendo que Raul Santos tem esta consciência afirmando que: “a minha geração só chegou à 4ª classe, e tirando os que foram estudar a noite ficaram por ali.

Eu participei no programa das novas oportunidades, que dava acesso ao 12º ano, e aproveitei para acabar”. Neste contexto “à medida que o ritmo da mudança aumenta, mais depressa as aptidões dos Colaboradores se tornam obsoletas, exigindo um maior investimento na sua formação e na reconversão profissional (Camara, 2007: 244) ”.

Para além disso valorizam aspetos como: a estabilidade profissional (tendo obtido 93% de respostas como “Importante” e “Muito Importante), condições económicas, (com 60% de importância), relacionamento com as chefias/colegas (71% de extrema importância), ambiente de trabalho e condições físicas e de segurança (53% de “Muito Importante), valorização do trabalho e reconhecimento (82% de respostas como “Importante” e “Muito Importante”). No entanto, relativamente a este último aspeto nem todas as opiniões são unânimes, verificando-se 35% de indecisão quanto ao facto de não se sentirem reconhecidos em relação ao trabalho realizado.

Podemos dizer que não são uma geração que ansie grandes mudanças já que o trabalho que têm é na maioria das vezes o único de uma vida, pelo que também não revelam vontade de ter várias experiências no decorrer da vida profissional e deixam dúvidas quanto à flexibilidade de horários, já que apesar de se dedicarem bastante ao trabalho são cumpridores nos horários pré-definidos.

A adaptação às novas tecnologias é bem-vista pelo que fazem um esforço por entender como deve ser feita a sua utilização, compreendendo os benefícios que daí advêm. Em linha com este pensamento são uma geração que não acredita que haja conflito entre gerações, o que de certa forma promove o bem-estar e fortalecimento da cultura existente. Quando Raul Santos foi questionado sobre o facto de passar o conhecimento às novas gerações e depois estas saírem da organização passado pouco tempo, comparativamente aos anos de casa que a geração Baby Boomer costuma ter, respondeu: “Antes pelo contrário, fico satisfeito, porque se eu transmiti conhecimento fui útil para alguma coisa, e se ele assimilou o que transmiti é porque também fui útil. E mais, se com aquilo que transmiti os mais novos conseguem outro posto de trabalho é porque cresceram na carreira. Deve sentir-se orgulho!”

4.4.3 Geração X

Não nasceram mas viveram e acompanharam a evolução dos meios tecnológicos. É-lhes reconhecida uma capacidade de adaptação maior que a geração anterior, bem como a vontade de aprender e aceitar novos desafios. Por esta razão, não manifestam obstáculos na utilização de tecnologia no contexto profissional concordando com a sua utilização como forma de comunicação com 73% de respostas, até porque também a utilizam no meio pessoal. Classificam a comunicação interna existente como razoável tendente a boa, uma vez que reconhecem alguns obstáculos na comunicação com outros departamentos, apesar de valorizarem a sua existência no modo como influencia o funcionamento do hotel, a motivação e o compromisso com os colaboradores. Para Maria José (Anexo 4), colaboradora com 27 anos de casa da Lavandaria do Hotel, “a comunicação entre departamentos podia funcionar melhor, isto porque quanto mais pessoas há nos departamentos mais difícil é de obter consenso pelo que a existência de uma boa comunicação é essencial”. Ao nível dos meios de comunicação elegem o email como principal meio de comunicação (“Importante” ou “Muito Importante”) com 76% de respostas, apesar de darem também importância à mensagem que é transmitida pelas chefias. Isto porque “a comunicação só se torna eficaz quando há partilha de significados” (Camara, 2007:596) mesmo entre chefia e subordinado, que no decorrer do processo de comunicação, podem atribuir significados diferentes à mensagem e consequentemente comportamentos distintos. No entanto, Maria José adverte que o telefone também é um meio de eleição, principalmente na secção onde trabalha, a lavandaria. Quanto ao email diz que “é relativo uns vão ver outros não”. Por essa razão prefere na maioria das vezes que a informação seja disponibilizada no Raio-X.

Do ponto de vista motivacional transmitem orgulho e motivação no trabalho que fazem, razão pela qual pretendem prosseguir neste hotel a sua carreira, obtendo 89% de concordância, e recomendá-lo como um bom sítio para se trabalhar, com 84% de respostas “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Maria José acrescenta que é uma possibilidade prosseguir a sua carreira neste hotel, mas desde que seja “logicamente, dentro das minhas bases”, o que quer com isto dizer que contrariamente às gerações mais novas que arriscam novas experiências em áreas muitas vezes contrárias à sua formação, a Geração X identifica-se mais por ter um percurso profissional de crescimento sempre dentro da mesma área. Neste contexto a carreira é vista como “desenvolvimento profissional” na medida em que está “relacionado com a mobilidade vertical do indivíduo através da hierarquia organizacional” (Hall, 1976:20). Deixam no entanto um aviso quanto ao

reconhecimento pelo trabalho prestado, o que é visível nos aspetos que selecionam como essenciais para estarem motivados e comprometidos com a organização: oportunidades de crescimento profissional, com 95% de concordância e total concordância, sendo que o facto do Sheraton Lisboa estar enquadrado numa companhia internacional permite com que haja mais oportunidades e esperança que isso aconteça; equilíbrio da vida profissional com a pessoal, 95% de “Concordo” e “Concordo Totalmente”, o que vem contrariar a tendência desta geração para se dedicar exclusivamente ao trabalho, apesar de o facto de concordarem com esta afirmação não impeça que dediquem ou não mais tempo à vida profissional; bom ambiente de trabalho, principalmente no relacionamento com a chefia e colegas, com 92% de resposta de concordância. Chega-se mesmo a testemunhar que “uma boa chefia, bom diálogo, respeito, educação e atenção quando precisamos” são os elementos fundamentais para Maria José se sentir motivada no seu dia-a-dia, advertindo que “o aspeto económico também é importante mas desde que o meu trabalho me corra bem e esteja de consciência tranquilo fico bem”.

Quanto ao facto de trabalharem no Sheraton Lisboa várias gerações afirma-se que “não tenho problemas nenhuns, valorizo bastante a nossa geração, que com a experiência que tem está habituada a receber jovens, o que é muito bom para transmitirmos o nosso conhecimento”. Por esta razão assumem, com 95% de concordância, que a aprendizagem e transmissão de conhecimento são essenciais no processo de convivência inter-geracional. É de realçar que esta geração assume muitas vezes o papel de mentores das novas gerações pelo que a forma como analisar a gestão do conhecimento é de extrema importância para a identidade geracional. Para além disso, 50% das chefias existentes pertence a esta geração, pelo que “têm um papel muito importante no acompanhamento e desenvolvimento da carreira do Talento e na superação de obstáculos que possam ocorrer” (Camara, 2007:728). Acontece muitas vezes que grande parte do conhecimento que é transmitido às restantes gerações não prevalece muito tempo na organização, pelo que quando questionada sobre esta realidade Maria José afirma que “a saída dos jovens é normal, é bom sinal porque querem evoluir na carreira”. Sobre a existência de algum tipo de conflito não acredita que exista, no entanto os resultados obtidos revelam que 50% partilha esta opinião e os restantes 50% concordam com a existência de conflitos entre gerações. No entanto, os benefícios que são considerados nesta convivência geracional tais como o fortalecimento da cultura existente, a garantia da qualidade de serviço e o acesso às novas técnicas de trabalho adquirem mais de 80% de concordância, pelo que existe sempre a consciencialização de que mais do que qualquer tipo de

conflito que possa ser identificado as vantagens de existirem várias gerações a trabalhar no Sheraton Lisboa são mais consideradas. Tal como Maria José afirma “Se vier aqui alguém que tenha uma ideia melhor que a minha com certeza que aceito”.

4.4.4 Geração Y

É-lhes reconhecido o título de geração *millenium*, e bom é o uso que esta geração faz transparecer do estilo de vida milenar. São a geração que nasceu perante uma verdadeira evolução tecnológica que transparece rapidamente para a maneira de ser e de estar na vida.

A comunicação faz parte do dia-a-dia desta geração, não fossem aqueles que assistiram à globalização da internet, dos emails e das mensagens que se traduzem nos 95% de concordância quando questionados sobre a comunicação digital ser uma mais-valia na forma de comunicarem. Do mesmo modo é unânime o nível de 90% de total concordância no que diz respeito à influência que a comunicação tem na motivação e compromisso dos colaboradores. Comunicação esta que se distingue bem da que anteriormente era praticada, já que vem mesmo revolucionar o presente delimitando bem entre aquilo que faz parte do passado e a incerteza do que há-de vir no futuro. Por esta razão são uma geração que valoriza bastante o papel que a comunicação interna tem no hotel, sendo que Rui Henriques, *millenium* e técnico de Recursos Humanos, (Anexo 3) chega mesmo a afirmar que a comunicação interna: “é a componente laboral mais importante, porque define tudo, desde a maneira como o serviço é feito, a forma como a mensagem é apreendida, a motivação das pessoas e a definição dos papéis na organização.”

O que também é inerente à forma de ser e estar na vida dos *millenium* é o modo como a mensagem é emitida e chega ao destinatário, de forma instantânea, clara, direta e no momento certo. Para tal recorrem a meios que fazem parte do seu dia-a-dia tais como telemóvel, computador e mais recentemente os “*tablets*”, ou seja uma espécie de computador portátil mas de dimensão reduzida. Talvez por essa razão, esta geração classifique a comunicação interna existente no Sheraton Lisboa como razoável positiva, já que também concordam que existem alguns obstáculos na forma como a comunicação é feita para outros departamentos. Segundo Rui a comunicação interna “tem muita margem de melhoria, principalmente das chefias para os colaboradores. Devia ser mais modernizada, não quer dizer que se tenha que recorrer a mais tecnologias. Nós *millenium* identificamo-nos mais quando a hierarquização não é tão clara e não temos de tratar as chefias por “senhor doutor”. Entramos assim no contexto da geração Y que, de acordo com as classificações de

(Cameron e Quinn, 2006:12) não se identifica com uma cultura do tipo “Hierárquica/Burocrática” na medida em que se caracteriza pela “formalidade, estabilidade e previsibilidade”, mas sim pela existência de uma cultura de “Clã” uma vez que é mais “flexível e participativa”, sendo a liderança no compromisso e no facto dos colaboradores participarem no processo de tomada de decisão. Esta questão leva-nos a ter em conta os resultados obtidos quando questionados sobre a formalidade existente na comunicação com a chefia, onde se obteve 54% de concordância, comprovando-se assim a necessidade de adaptar o estilo de liderança às gerações existentes.

Apesar da comunicação que utilizam ser muito individualista na medida em que são a geração que não dispensa de estar sempre acompanhada por vários equipamentos eletrónicos ao mesmo tempo, são também uma geração em que o sentido de pertença ao grupo fala mais alto. Grande parte da motivação existente baseia-se no facto de trabalharem em ambientes onde se verifica uma grande colaboração e prevalência do coletivo, pelo que valorizam bastante o trabalho de equipa, classificado com 98% de importância e extrema importância. São a geração que abandona os escritórios e passa a trabalhar em “*open spaces*”, isto é espaços amplos onde congregam no mesmo espaço e ao mesmo nível todas as hierarquias existentes na empresa. Esta forma de viver transparece nos resultados obtidos já que são uma geração que valoriza acima de tudo o equilíbrio da vida pessoal e profissional, sendo claro o facto de terem uma vida “lá fora” que é essencial na forma como se posicionam perante qualquer desafio; a existência de oportunidades de crescimento profissional já que é uma geração que redimensiona a noção de tempo uma vez que o tempo carreira deixa de ser visto em anos e passa a ser contabilizado apenas em meses. Neste contexto o conceito de “carreira”, segundo Caetano et al (2001:424), assume uma conotação de “sequência de experiências profissionais ao longo da vida” ou seja “a carreira representa a vivência subjetiva das atividades que constituem a história profissional dos indivíduos”, para além disso é-lhe atribuída uma abordagem mais “dinâmica, que compreende as mudanças nas aspirações, conceções e atitudes dos indivíduos face à sua vida profissional”.

Também o ambiente de trabalho é visto como positivo, sendo que muitas empresas optam por desenvolver momentos de “*team building*” onde como o próprio nome indica se desenvolvem um conjunto de atividades tendentes ao desenvolvimento do espírito de equipa, comunicação, liderança que ao mesmo tempo tem uma parte lúdica que gera um grande envolvimento e sentimento de pertença à organização; a valorização do trabalho e reconhecimento sendo que neste ponto o

feedback é extremamente importante já que são a geração que espera reconhecimento imediato pelo trabalho realizado, por mais pequenas que sejam as tarefas, nas quais a chefia também tem um papel essencial, com quem muitas vezes estabelecem uma relação informal; a componente económica não assume posição de destaque mas surge como importante na medida em que lhes proporciona viverem experiências de vida única, onde o mundo é pequeno para a dimensão da informação de que dispõe sobre os mais variados destinos, para além de que são a geração que segue sonhos e caminha no sentido da sua plena satisfação pessoal e profissional, mesmo que isso implique mudarem de rumo na carreira profissional e começarem tudo de novo.

Do ponto de vista do compromisso são uma geração que mostra orgulho e motivação para trabalhar neste hotel, e inclusive vontade de progredirem a carreira neste hotel ou companhia, já que o facto do Sheraton Lisboa pertencer a uma companhia internacional faz com que haja mais oportunidades de crescimento na carreira. Rui é exemplo disso afirmando que “sou um privilegiado porque sempre me deram boas oportunidades. Gostava de progredir neste hotel, mas pondero ter outras experiências profissionais porque são uma mais-valia no currículo para além de querer experimentar outra coisa que não hotelaria. Ponderava outra área que conjugasse os *hobbies* com profissão, mais pela experiência”. Deste modo, a satisfação é generalizada com 80% de respostas de concordância, apesar de em relação ao reconhecimento não serem tão unânimes, obtendo apenas 64% de concordância e 24% de indecisão. Grande parte deste sentimento poderá ser causado pela volatilidade a que estão sujeito, sendo esta uma geração que traz consigo o desejo e ansiedade pela mudança, que classificam como positiva, e Rui afirma que nenhuma organização “progredir sem mudar”.

A respeito da existência de várias gerações são perentórios em afirmar que esta convivência é sinónimo de aprendizagem e transmissão de conhecimento, apesar de reconhecerem que a comunicação não é tão clara como poderia ser já que os padrões de comunicação diferem muito de geração em geração. Na perspetiva de Rui a principal dificuldade é a empatia, explicando que “para mim é difícil falar a mesma linguagem que uma pessoa de 70 anos. Tudo funciona melhor numa linha mais horizontal e transversal a toda a organização”. No entanto, é notória a vontade de querer fazer parte de algo maior onde não cabe a ânsia que têm por aprender o máximo no mínimo de tempo possível.

4.4.5 Geração Z

Apesar de ainda serem poucos começam cada vez mais a ganhar espaço no mercado de trabalho, trazendo consigo muita formação e uma conexão à escala global. Vêm o mundo como estando na palma da mão, uma vez que o acesso que têm a todo o tipo de informação está à distância de um “clique”. É o caso de Marcelo Vieira (Anexo 2) que pertence à equipa de barmans do hotel e vê a comunicação interna como essencial para o seu bom funcionamento bem como para a motivação e compromisso dos colaboradores, já que acredita que “se não estivermos bem com o trabalho que fazemos o cliente vai sentir isso no serviço que prestamos”. No entanto, de acordo com os dados obtidos, a classificação que atribuem à comunicação interna existente não reúne consenso, sendo que se considerarmos a média das respostas obtidas classificam-na como razoável. Nesta interpretação deve ser considerada a importância que dão à utilização de sistemas informáticos na forma como trabalham, visível nos 100% de concordância quanto ao facto da tecnologia ser uma mais-valia na forma de comunicar. No entanto, Marcelo adverte para o facto de considerar a comunicação digital “eficaz, mas por vezes a comunicação pessoal é mais vantajosa” e acrescenta que “dou valor à informação que está fixada no raio-x porque é um local de passagem”. Estas afirmações mostram que é necessário existir uma certa uniformidade na forma a informação é disponibilizada aos colaboradores, já que existem meios de comunicação, como o raio-x, que podem parecer mais rudimentares porque não requerem o uso de qualquer tipo de tecnologia, mas acabam por ser bastante práticos e valorizados por todas as gerações.

Para além disso, assumem total concordância total em relação ao papel que a chefia tem, estabelecendo uma relação bastante informal que chega mesmo a assumir um tratamento de igualdade. Marcelo classifica-a como uma comunicação “muito direta, o que tem de se dizer diz-se, até porque a chefia está sempre disponível e dá o exemplo para tudo”. Esta orientação por parte das chefias é bastante importante para esta geração, já que também são conhecidos por fazerem várias tarefas ao mesmo tempo, sendo que esta polivalência carece de acompanhamento até que se atinga um verdadeiro estado de autonomia e responsabilização. Por esta razão, Marcelo acrescenta “se nos pedem alguma coisa e dizemos que não, não faz sentido porque a minha chefia também faz tudo”. Neste processo o feedback também é bastante valorizado, não só do ponto de vista individual, como de equipa já que “convém de mês a mês haver uma reunião para sabermos os resultados do bar, serviço prestado, o que está a correr bem e o que pode ser melhorado para estarmos em sintonia com a equipa”. Sintonia esta que passa pela existência de uma grande flexibilidade de horários, já que

Marcelo diz que sempre que necessário trocam de horários uns com os outros de modo a que haja um bem-estar generalizado sem prejudicar o serviço.

Apesar de 66% dos inquiridos concordar com o facto de se recomendar este hotel como um bom sítio para trabalhar e de 100% dos “*digital natives*” do Sheraton Lisboa sentirem orgulho pelo que fazem, reconhecem que querem ter várias experiências profissionais no decorrer da sua carreira pelo que existe uma indecisão de 66% dos inquiridos quando questionados sobre quererem progredir a sua carreira neste hotel. Marcelo mostra-se reconhecido já que realizou o estágio curricular neste hotel e posteriormente integrou a equipa pelo que agora ambiciona “progredir aqui 4 anos e depois ter uma experiência internacional, nesta área e em hotelaria”, sendo que acrescenta o facto desta geração olhar para as oportunidades existentes no estrangeiro como forma de atingirem cargos superiores e melhor remunerados. Por essa razão, esta geração está bastante familiarizada com a possibilidade de terem experiências internacionais, sendo que este desejo começa cedo quando são dadas várias possibilidades para fazerem cursos no estrangeiro, tais como o programa Erasmus, cursos intensivos de línguas no estrangeiro ou até mesmo fazer 1 ano letivo fora, sendo-lhe dada equivalência.

Relativamente ao facto da satisfação no trabalho pressupor a existência de comunicação não é clara a opinião que têm, obtendo-se 66% de respostas como “não concordo nem discordo” e 34% de concordância, pelo que provam com isto que a sua motivação e compromisso implica ter em consideração mais aspetos para além da comunicação. Os resultados obtidos remetem principalmente para 100% de concordância face à valorização das oportunidades de crescimento profissional, não fossem uma geração que presencia a mudança todos os dias, pelo que também faz parte da experiência profissional adquirir experiências variadas; bem como a existência de um bom ambiente de trabalho, sendo este aspeto essencial para que se sintam parte da organização. Para além disso, Marcelo acrescenta o fator equilíbrio vida pessoal e profissional dizendo que “valorizo mais experiências que me permitem conciliar estes dois campos da minha vida” bem como o “prestígio externo da empresa” já que reconhece que aquilo que o motiva para além do aspeto monetários são “as boas oportunidades de crescimento e o prestígio que tem, como rampa de lançamento”. São também a geração que valoriza a existência de práticas de sustentabilidade e de responsabilidade social, já que receberam desde cedo informação sobre como proteger o ambiente contra as alterações climáticas a que estamos sujeitos graças aos elevados níveis de poluição e consumo desmedido de recursos naturais que rapidamente deixam de ser renováveis.

Quanto ao reconhecimento relativamente ao trabalho que desenvolvem manifestam alguma discordância o que nos alerta para a necessidade da organização também ter de se adaptar a uma geração que entra no mercado de trabalho com “a lição bem estudada”, já que têm elevada formação e querem mostrar todo o conhecimento que têm. Esta vontade de pôr em prática a teoria aprendida afeta a cultura organizacional, contudo existe por parte desta geração uma noção clara sobre a mais-valia de ter várias gerações a conviver e trabalhar no mesmo espaço, sendo-lhes reconhecidas a transmissão de conhecimento e aprendizagem mútua, com acesso a novas técnicas de trabalho. Marcelo diz-nos que “é sempre uma vantagem existirem várias gerações, porque quem tem muitos anos de casa fica mais limitado ao que aprenderam, mas misturando com pessoas mais criativas e que não têm tantos anos de casa chega-se a um consenso”. Apesar disso afirma que “há sempre uma certa dificuldade em lidar com pessoas que tem mais anos de casa porque a mentalidade não é igual à nossa”, sendo que a comunicação aqui tem um papel essencial na forma como a mensagem é recebida e interpretada por destinatários diferentes. Por esta razão, quando questionados sobre o fortalecimento da cultura existente, esta geração revela 66% de indecisão uma vez que, para Marcelo, muitas vezes “é difícil de implementar novas ideias, porque é assim porque sem foi assim”. No entanto, acrescenta que “a hotelaria está sempre a evoluir” pelo que é necessário que a organização tenha mecanismos para ultrapassar alguma resistência à mudança já que “as gerações mais velhas ficam com a experiência que tem, e se damos sugestões novas as pessoas não vem como uma melhoria porque está habituado a fazer assim há 40 anos”. Neste processo, uma boa maneira de ultrapassar e solucionar estas questões é através do apoio da chefia na implementação de novas ideias, sendo que Marcelo mostra-se orgulhoso por revelar que “tenho o apoio da minha chefia, e por exemplo já dei ideias que foram implementadas tais como: forrar o bar, ter um armário para colocar as garrafas num sítio visível”.

E se as opiniões se mostram divididas quanto à existência de conflito entre gerações, com 67% de respostas “não concordo nem discordo” e 33% de “concordo”, Marcelo explica que “por um lado pode haver mais conflito, mas não vejo assim porque é muito bom quando trocamos de ideias” para além de que “os que estão cá há mais tempo fazem coisas que fazem mais sentido e mais lógica em relação ao que aprendemos”. Por essa razão, existe 100% de concordância face ao facto de este convívio entre gerações permitir o acesso a novas técnicas de trabalho, já que “a hotelaria esta sempre a evoluir e quem acaba os estudos tem ideias mais atualizadas, mas tal como os professores dizem a teoria é dada na escola, mas na prática nunca é bem assim”.

Síntese

Face à questão em investigação desta dissertação **“os diferentes tipos de geração dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa consideram a comunicação interna, motivação e compromisso determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham”** pode-se sustentar que é validada por todas as gerações de colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa.

Do ponto de vista do papel que a comunicação interna tem na organização é possível concluir que, sendo a espinha dorsal da organização, todas as gerações a considerem relevante na influência que exerce no bom funcionamento do hotel. No entanto, a classificação obtida é de “Razoável” sendo que uma das causas desta razoabilidade pode estar relacionada com o facto da comunicação interdepartamental ser vista como um obstáculo e não como uma vantagem. O facto de todas as gerações valorizarem o trabalho de equipa como parte integrante na existência de uma boa comunicação interna, faz com que se atribua mais peso à necessidade de definir políticas comunicacionais tendentes à melhoria da comunicação entre departamentos. Para além disso, no processo comunicativo todas as gerações valorizam que a informação seja clara, a mensagem direta e disponibilizada no momento certo. De notar que, tal como a Dr^a Ana Silvestre afirma “a partir do momento em que o locus de controlo é externo, a motivação passa a estar sempre no exterior e não no interior”, pelo que deve existir também uma predisposição para comunicar de acordo com o que promove mais do que a sua razoabilidade.

Quanto aos meios de comunicação existentes as escolhas variam consoante o grupo geracional a que nos referimos, sendo que é possível verificar que a Geração Tradicionalista opta mais pela utilização do telefone; Baby Boomer pelos Memos/Comunicações de Serviço; Geração X pela informação disponibilizada no Raio-X; Geração Y e Z com preferência pelos emails. Esta diversidade vai ao encontro do que foi dito pela Dr^a. Ana Silvestre (Anexo 1) de que “não existe um meio de comunicação, existem muitos que temos de estar continuamente a afinar” e adaptar de acordo com o tipo de geração. Acontece que nesta análise a comunicação através dos Memos/Comunicações de Serviço, bem como a do Raio-X ganha destaque e assume grande representatividade no seio da maioria das respostas dadas pelas gerações, pelo que apesar de estar associado ao uso do papel, ou no caso dos memos/ comunicações de serviço ao envio por email, é bastante valorizada pelo que deve ser tida em conta nas políticas comunicacionais da organização. Só a Geração Z é que não manifesta tanto interesse nestes meios de comunicação, o que deixa em

aberto o facto de ser necessária uma reformulação do plano comunicacional para as gerações futuras. Neste futuro deve ser considerada a comunicação digital (tecnologia) já que todas as gerações assumem as vantagens da sua utilização, exceto a Geração Tradicionalista que está prestes a sair do mercado de trabalho. A informação disponibilizada pelas chefias parece ser o meio de comunicação que reúne maior consenso e que permite que todas as gerações se sintam informadas, pelo que deve ser revisto o modo com as chefias fazem chegar as suas mensagens às equipas de modo a que a comunicação interna seja vista e classificada como “Boa” ou “Muito Boa”. Deste modo, é possível concluir que a comunicação interna é determinante na percepção que as diferentes gerações têm da cultura e identidade geracional do Sheraton Lisboa Hotel&Spa.

Relativamente à motivação e compromisso dos colaboradores é possível concluir que a comunicação interna é uma grande influência no modo como os colaboradores das diferentes gerações se sentem motivados e comprometidos com a organização. Motivação é que predomina com grande representatividade nas gerações X, Y e Z, sendo que a geração Baby Boomer conta com alguma indecisão apesar de predominar a concordância e a Tradicionalista chega a assumir discordância quanto ao facto de se sentir motivada. No entanto, a justificação para algum deste descontentamento prende-se com o facto da Geração Tradicionalista não se sentir reconhecida pelo trabalho que faz, ao invés das Gerações Baby Boomer, X e Y que, ainda tendo alguma percentagem de indecisão, mostram-se reconhecidos pelo seu desempenho. Quanto à Geração Z existe alguma indecisão predominando a concordância ao nível do reconhecimento, apesar de ser um alerta para uma geração que precisa de muito feedback e acompanhamento por parte da chefia para se sentir motivada. Por esta razão, é a geração que manifesta menos interesse em progredir a sua carreira neste hotel, a par da Tradicionalista que está em fim de carreira. Todas as outras gerações revelam vontade de continuarem a sua carreira neste hotel, apesar da Baby Boomer mostrar alguma indecisão.

No processo motivacional das diferentes gerações existem vários aspetos que são valorizados consoante a geração de que falamos. É possível generalizar esta análise e dizer que as recompensas intrínsecas ganham terreno face às recompensas extrínsecas, significa isto que, de forma geral, as gerações valorizam tudo o que esteja relacionado com o investimento da empresa no colaborador, ao nível de progressão de carreira, responsabilidade, autonomia e *empowerment*. Mais concretamente, é possível verificar que todas as gerações dão importância à estabilidade profissional, à valorização do trabalho e reconhecimento, às oportunidades de crescimento

profissional e o envolvimento nos projetos da organização. Nesta análise a Geração Tradicionalista é a que se mostra mais reticente, apesar de, tal como as restantes gerações, revelarem que as relações interpessoais são muito importantes, ou seja valorizam bastante o relacionamento com a chefia/colegas e a existência de um bom ambiente de trabalho. Quanto à existência de um equilíbrio da vida profissional/pessoal todas as gerações mostram-se confiantes, sendo que as que mais valorizam este aspeto são as Gerações X, Y e Z. É notório da parte da Geração Z que existe uma grande flexibilidade de horários, ao invés das restantes gerações que apresentam alguma indecisão ou discordância.

Já no que diz respeito às recompensas extrínsecas, isto é a recompensa monetária e benefícios, todas as gerações identificam a sua importância, sendo que aquelas que atribuem maior importância são a Geração Tradicionalista, Y e Z. E quanto à existência de um salário variável (associado a objetivos) é claro para a Geração Z a sua importância, sendo que todas as outras gerações também a assumem apesar de se verificar alguma indecisão, provavelmente por desconhecimento.

Qualquer dúvida que persista quanto à motivação e compromisso dos colaboradores pode ser esclarecida quanto questionados sobre o orgulho e satisfação em serem colaboradores deste hotel. Não existe qualquer tipo de discordância, pelo que todas as gerações manifestam-se orgulhosas e satisfeitas por trabalhar neste hotel, a maior indecisão é revelada pela Geração Tradicionalista.

É assim possível concluir, que cada geração se identifica com diferentes maneiras de estar motivada e comprometida com a organização, no entanto todas as gerações consideram a motivação e o compromisso como essenciais na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham.

Quando se fala da cultura e identidade geracional deve-se considerar a existência de uma gestão da comunicação eficaz, sendo que perante cinco maneiras diferentes de ser e de estar esta eficácia torna-se uma prioridade. Após se ter concluído que todas as gerações valorizam a existência de uma comunicação interna para o bom funcionamento do hotel e para a motivação e compromisso dos colaboradores, importa saber em que medida as diferentes gerações valorizam esta realidade geracional. Realidade esta que pode estar associada à mudança, individual ou organizacional, já que as empresas são organismos vivos constituídos por pessoas que no decorrer do seu percurso de vida profissional e pessoal se deparam com momentos de mudança. Perante esta realidade todas as gerações assumem alguma incerteza, mas na sua maioria concordam quanto ao facto desta mudança

ser positiva, exceto a Geração Z que manifesta plena concordância. As causas associadas à mudança são muitas, no entanto a tecnologia ocupa um lugar de destaque sendo que as Gerações X, Y e Z assumem total concordância quanto ao facto de se adaptarem bem ao seu uso no contexto profissional. Já a Geração Tradicionalista e Baby Boomer mostram-se divididas.

Em qualquer processo de mudança, seja ele derivado da utilização de tecnologias ou da entrada ou saída de um colaborador, implica que haja uma comunicação clara. A este respeito é possível verificar que a Geração Tradicionalista é a que tem mais dificuldade em interpretar as mensagens provenientes por parte das restantes gerações, que apesar de concordarem com a existência de uma comunicação clara manifestam alguma indecisão. O mesmo acontece com o facto da convivência geracional proporcionar o acesso a novas técnicas de trabalho, seja para os Tradicionalistas que adotam uma posição mais indecisa, seja para as restantes gerações que valorizam as novas técnicas de trabalho, principalmente a Geração Z que assume 100% de concordância. Este processo de aprendizagem e transmissão de conhecimento é constante e multidirecional, permitindo uma troca de conhecimento reciprocamente. Por esta razão, todas as gerações assumem concordância face à existência de uma aprendizagem e transmissão de conhecimento, sendo que as Gerações Tradicionalista e Z destacam-se por concordarem a 100%.

Pelo simples facto de se analisar grupos de pessoas existe sempre a suscetibilidade de se verificar algum tipo de conflito, sendo que as gerações não são uma exceção. Perante esta possibilidade é possível concluir que as Gerações Tradicionalista, Baby Boomer e X revelam discordância e indecisão, pelo que fazem prever que a existir algum tipo de conflito geracional este não é significativo. Já a Geração Y e Z revelam alguma concordância pelo que transmitem a existência de conflito entre gerações, sendo que o facto de serem as gerações mais novas demonstra a capacidade que têm de se adaptar ao que já está implementado. O mesmo acontece relativamente à garantia da qualidade de serviço em que todas as gerações manifestam alguma indecisão quanto ao facto de ser possível manter a qualidade de serviço com a saída das gerações mais experientes e a entrada de novas gerações, sendo que os mais otimistas são as Gerações dos Baby Boomer, X e Y que têm um importante papel enquanto mentores dos mais novos. Se dúvidas houvesse é possível esclarecê-las quando se considera que a convivência geracional proporciona um fortalecimento da cultura existente, sendo que todas as gerações concordam principalmente Tradicionalistas, Baby Boomer e Geração X.

Concluindo, apesar do ceticismo da Geração Tradicionalista é possível verificar que existe uma grande receptividade na transmissão de conhecimento às novas gerações, que sentindo alguma dificuldade no processo de adaptação à organização por causa dos processos já implementados e mecanizados, mostram-se abertos e curiosos por aprender ao máximo. Neste processo, as Gerações Baby Boomer, X e Y assumem-se como sendo uma grande base já que são elementos facilitadores e intermediários entre as gerações mais antagónicas, tendo o importante papel de serem os verdadeiros mentores.

Desta forma, é possível validar a questão em investigação de que “os diferentes tipos de geração dos colaboradores do Sheraton Lisboa Hotel&Spa consideram a comunicação interna, motivação e compromisso determinantes na perceção da cultura e identidade geracional da organização onde trabalham”.

5. Pistas Futuras de Investigação

O fio condutor desta investigação foram as gerações sendo que um dos grandes objetivos deste caminho passa por perceber se é possível encontrar sinergia, comparada à magia de Lee Cockerell, na convivência entre gerações. No entanto, à medida que foi feita esta pesquisa é possível acrescentar inúmeras variáveis que dão dimensão e peso ao tema para além da comunicação interna, compromisso e motivação dos colaboradores.

Como forma de complementar o presente estudo, seria interessante explorar o impacto que a liderança tem na motivação e envolvimento das diferentes gerações, sendo que para além de ser necessário definir as gerações existentes, também era necessário atribuir a cada liderança o seu posicionamento geracional e fazer o cruzamento com a equipa que geria. Deste modo, existia tanto a adaptação da equipa à chefia, pertencente a determinada geração, como da chefia à equipa constituída por diferentes gerações.

Do mesmo modo, existe também a possibilidade de explorar as recompensas intrínsecas que as diferentes gerações mais valorizam, de modo a que seja possível motivar e reter as várias gerações, e em particular, a Geração Z que é a mais recente no mercado de trabalho.

Conclusão

Para conhecer a cultura de uma organização não basta tentar compreendê-la, é preciso acima de tudo vivê-la!

O Sheraton Lisboa Hotel&Spa apresenta um quadro estrutural no qual os valores, a missão e a estratégia estão bem definidos, apesar da verdadeira essência da cultura estar no caminho percorrido, nas experiências adquiridas, nas transformações observadas e no conhecimento transmitido de geração em geração. A amplitude geracional existente atribui a esta organização um perfil próprio que o diferencia e individualiza em relação aos demais, razão pelo qual foi escolhido como caso de estudo. No entanto, esta realidade geracional é o retrato da sociedade que hoje caracteriza o mundo laboral, já que se assiste ao prolongamento do tempo de atividade profissional útil do indivíduo, e, ao mesmo tempo, a entrada de jovens no mercado de trabalho com uma ânsia de aprenderem mais e porem em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de vários anos de formação.

Esta situação é assumida no Sheraton Lisboa, como parte integrante da cultura organizacional, sendo vista como uma mais-valia. Existe a preocupação das diferenças geracionais constituírem uma solução, e não, um problema. Neste contexto, os Recursos Humanos assumem uma importância vital na gestão da cultura organizacional, uma vez que é através da sua ação que se desenvolve, não só a identidade empresarial, mas também se estabelece a ligação dos colaboradores à empresa. Isto porque a empresa é um ponto-chave de socialização onde se gera uma influência mútua, pelo que cabe à organização perceber quais são as motivações das diferentes gerações, o que naturalmente origina diferentes comportamentos.

Perante um mercado de trabalho que está em constante mudança, afigura-se um confronto de gerações que põe à prova cinco maneiras diferentes de ver o mundo, em particular o mundo do trabalho: Geração Tradicionalista, Baby Boomer, Geração X, Y e Z. Este estudo implicou, naturalmente, perceber a grande variedade de valores e atitudes, já que cada geração tem características que lhe são próprias. Neste olhar integrado devem ser considerados vários fatores, em simultâneo, que caracterizam e diferenciam as gerações, tais como os objetivos, progressão de carreira, flexibilidade, ambiente de trabalho, reconhecimento, condições económicas e equilíbrio da vida profissional com a pessoal. Uma vez considerados, o resultado final é o sucesso e a satisfação no trabalho que são um reflexo da existência de um vínculo entre a organização e o compromisso das diferentes formas de estar, pelo que a sua presença é cada vez mais parte integrante da estratégia

organizacional. No resultado final de gerar bem-estar é indispensável a existência de uma comunicação interna clara, concisa e transparente que permita aos colaboradores conhecer os objetivos e processos organizacionais, bem como incentivá-los à participação ativa nos processos de tomada de decisão. Deste modo podemos afirmar que a comunicação interna tem uma função vital no funcionamento da organização, correndo o risco do seu uso incorreto originar falhas comunicacionais. Esta ideia reforça a importância de existir uma comunicação interna que promova as ligações entre os colaboradores através das políticas comunicacionais. Só assim é possível construir-se verdadeiros elos sociais que unem diferentes formas de comunicar e consequentemente diferentes gerações, permitindo construir-se uma imagem da empresa de acordo com as estratégias definidas. Do ponto de vista geracional estas políticas confrontam os valores e práticas do passado com as necessidades e atualizações do presente. Consequentemente permitem criar uma atitude e espírito de mudança potenciando a coesão social e resultados futuros. A criação deste elo social é o exemplo perfeito da ponte comunicacional que deve ser estabelecido entre as gerações mais tradicionalistas que valorizam a comunicação pessoal, a geração dos Baby Boomers, que partilham um estilo de comunicação mais diplomático, a Geração X com um estilo de comunicação informal, e as Gerações Y e Z que recorrem a um estilo de comunicação direto com recursos à tecnologia e na ânsia de receberem feedback imediato e constante.

Nesta organização a distância geracional chega a ter mais de quatro gerações, o que para muitos é visto como uma ameaça. Neste contexto, o conhecimento ocupa uma posição de destaque na medida em que as organizações devem saber promover a transmissão do conhecimento de geração em geração, bem como a aprendizagem mútua e acesso a novas técnicas de trabalho, para que seja possível atrair e reter os colaboradores, sendo uma das práticas mais utilizadas nesta organização o processo de *mentoring*.

Tal como Cockereel (2008:11) diz “Não é a magia que faz com que tudo funcione, é a forma como funcionamos que o torna mágico” e a gestão geracional assume-se como uma forma de perpetuar a cultura, a missão e os valores que caracterizam a organização, bem como de assegurar a sua transmissão, como se se tratasse de uma mensagem de vida de pais para filhos e de avós para netos. Deste modo, a verdadeira essência da cultura do Sheraton Lisboa Hotel & Spa está no caminho percorrido pelas gerações mais experientes, pelas experiências vividas pelas gerações presentes, e pelas transformações que estão para ocorrer pelas gerações futuras, sendo que aquilo que une toda a passagem de conhecimento de geração em geração é a forma como a comunicação é direcionada.

Num mercado de trabalho extremamente competitivo e volátil, o conhecimento ocupa uma posição de destaque sendo que cabe às organizações desenvolver os mecanismos certos para motivar os seus colaboradores e conseqüentemente identificar, atrair e reter talento.

Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1965) *Inequity in social Exchange*, New York: Academic Press, pp: 267-299;

Aires, Ana Rita Madeira (2016) *O papel da Gestão no Clima Organizacional e na relação entre a Satisfação no Trabalho, a Comunicação Interna e o Compromisso dos colaboradores – estudo de caso: Liberty Seguros*, Lisboa: Tese de Mestrado ISG

Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985) «Organizational Identity», in L.L. Cummings e B.M. Staw, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 7, pp: 219-134;

Allport, F. H. (1924) «Response to social stimulation in the group», in *Social psychology*, Boston: Houghton Mifflin Company pp: 260-291

Amabile, Teresa (1997), «Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do», *California Management Review*, Vol. 40, Nr.1, pp: 39-58

Amaro, Miguel Santo (2016), «A Riqueza está na Diversidade», *A Gestão de Empresas e Equipas Multi...*, Human Resources Portugal, N° 69, Multipublicações, pp: 24-41

Andrade, Luís J. (2014), «Cultura e Clima Organizacional», *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora pp: 231-253

Antunes, B. S. A. (2015), *A comunicação interna, o comprometimento organizacional e a lógica dos afetos: Um estudo de caso numa empresa na área da aviação*, Lisboa: Tese de Mestrado;

Arsenault, P. M. (2004) *Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, pp: 124-141, doi: 10.1108/01437730410521813

Ashford, Blake E.; Mael, Fred (1989) *Social Identity theory and the organization*, *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp: 20 – 39;

- Ashforth, Blake E.; Harrison, Spencer H.; Corley, Kevin G. (2008) *Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions*, Journal of Management, Sage, pp:325-374
- Baier, A. (1986) *Trust and antitrust*, Ethics, Vol. 96, Nr.2, pp. 231-260
- Baker, Michael J.; Balmer, John M.T. (1997) *Visual Identity: trapping or substance*, European Journal of Marketing, 31, 5, 366 -382;
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (1998) «*Life-span theory in developmental psychology*», in W. Damon (Ed.-in-Chief) & R. M. Lerner, *Handbook of child psychology: Vol. 1. Theoretical models of human development*, 5ª Edição, New York: Wiley, pp: 1029-1143
- Banov, M. R.; Fidelis, J. G. (2007) *Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica*, 2ª edição, São Paulo: Érica;
- Baron, R. (1991), «*Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research*», *Motivation and Emotion*, Vol. 15, pp; 2-8, doi: 10.1007/BF0099147:
- Becker, Howard (1960) *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, The University of Chicago Press, pp: 32-40
- Bell, Judith (2010) *Como realizar um projeto de investigação – um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*, Gradiva;
- Benson, John; Brown, Michelle (2011) *Generations at work: are there differences and do they matter*, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 22, Nr. 9 pp: 1843-1865, Doi: 10.1080/09585192.2011.573966;
- Berger, B. K. (2011) *Employee Communication: Let's Move from Knowing to Doing*, The Grunig Lecture PRSA International Conference, Orlando;
- Bernstein, David (1989) “*Corporate Void*”, International Journal of Advertising, Vol. 8, pp: 315 – 320;

Bilhim, João Abreu de Faria (2004), *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (ISCSP);

Brandão, Nuno (2014), «A importância da Comunicação Interna para a motivação e participação em Organizações Positivas» in *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*, Lisboa: Escolar Editora, pp:361-391

Bogardus, Emory S. (1931) *Fundamentals of social psychology*, New York: Century;

Bourdieu, Pierre et al. (1993), *The weight of the world: social suffering in contemporary society*, Cambridge, UK: Polity Press;

Brief, A. P. (1998), *Attitudes in and around organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage;

Brown, M. E. (1969) *Identification and some conditions of organizational involvement*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp: 346-355;

Bucay, Jorge (2008), *As 3 Perguntas – Quem sou? Onde vou? Com quem*, 1ª Edição, Barcelona: Pergaminho;

Buchanan, B. (1974), *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.19,pp:533-546;

Caetano, António; Tavares Susana (2000), «Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas» in Caetano, António; Gomes, Duarte; Cunha, Miguel Pina, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Coimbra: Imprensa da Universidade, pp: 151-170

Camara, Pedro B. Da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim (2007), *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Don Quixote;

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*, San Francisco: Jossey-Bass;

Cardoso, Leonor; Castro, Cristina; Gomes, Duarte (2011), “Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração”, in Gomes,

Duarte, *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*, Coimbra: Coimbra Companions

Carmo, Hermano; Malheiro Ferreira, Manuela (1998), *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem*, Lisboa: Universidade Aberta;

Chiavenato, I. (1999) *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*, 4ª Edição, São Paulo: Atlas Editora;

Chiavenato, I. (2000), *Introdução à teoria geral da administração*, 6ª Edição, Rio de Janeiro: Campus

Chiavenato, I. (2009) *Recursos Humanos - O capital humanos nas organizações*, 9ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier Editora;

Cockerell, Lee (2008), *A Magia das Organizações – Estratégias de Liderança na Disney*, Casa das Letras;

Cohen, A. (2003), *Multiple Commitment in the Workplace: An Integrative Approach* London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cook, Scott; Yanow, Dvora (1993) *Culture and Organizational Learning*, Journal of Management Inquiry, Sage Publications, Vol.2, Nº4, DOI: 10.1177/105649269324010;

Costa, Mário (2013), «Multigerações uma oportunidade de crescimento», *O novo paradigma das multigerações nas empresas*, Human Resources Portugal, Nº36, Vialonga: Multipublicações, pp:22-35

Cunha, Licínio (1997) *Economia e Política do Turismo*, Lisboa: McGraw-Hill Editora;

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio et al (2003) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 1ª Edição, Lisboa: RH Editora

Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio et al (2007) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Edição, Lisboa: RH Editora

- Deal, T. E.; Kennedy, A. A, (1982), *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*, Reading,MA : Addison-Wesley;
- Deci, Edward Vroom, Victor, (1992), *Management and Motivation*, 2ª Edição, Londres: Penguin Books;
- De Dreu, Carsten. K. W. (1997). «Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue.» in C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* Londres:Sage (pp. 9–22).
- De Dreu, Carsten K.W.; Gelfand, Michele J. (2008) *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, Lawrence Erlbaum Associates;
- Demerais, Ann; White, Valerie (2005), *First Impressions: What You Don't Know About How Others See You*, New York: Bantan Books
- Deshaies, Bruno (1992) *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa : Instituto Piaget
- Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989), *Organizational culture and marketing: Defining the research agenda*, Journal of Marketing, 53, pp 3-15. doi:10.2307/1251521
- De Wiite, K. e De Cock, G., (1986) «Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures» in Debus, Günter; Schroiff, Hans-Willi, *The Psychology of Work and Organization: Current Trends and Issues*, 1ª Edição, Elsevier Science Ltd
- Dimas, I. D; Marques, L.; Lourenço, P. R., (2011), *Understanding the use of conflict handling strategies considering a dynamic approach to groups*,15th European Congress of Work and Organizational Psychology,Maastricht;
- Dose, Jennifer J. (1997), *Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization*, pp: 219-240, doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x;
- Drucker, P. (1996), *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*, tradução de Nivaldo Montigelli Junior, São Paulo: Pioneira;

- Edwards, M.R. (2005), *Organizational identification: A conceptual and operational review*, International Journal of Management Reviews, Vol. 7, pp: 207-230;
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998), *Outline of a theory of generations*, European Journal of Social Theory, Vol. 1, Nr. 1, pp: 91-106, doi: 10.1177/136843198001001007;
- Fayol, H. (1917), *General and Industrial Management*, Dunod et E. Pinat;
- Ferreira, José Maria Carvalho; Neves, José, Caetano, António (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: Escolar Editora;
- Florêncio, Ricardo (2016), «As empresas e as equipas multi...tudo!», *Que empresa quer liderar*, Human Resources Portugal, nº 65, Vialonga: Multipublicações, pp:4;
- Freire, Adriano (2016), «A Riqueza está na Diversidade», *A Gestão de Empresas e Equipas Multi...*, Humana Resources Portugal, Nº 69, Multipublicações, pp: 24-41
- Freire, André (2016) *Revista Melhor – O que os jovens querem*, Brasil: ABRH Brasil, Nº 146
- George, Jennifer. M. e Jones, Gareth. R. (1999), *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 6ª ed., England: Pearson Education Limited;
- Gil, António Carlos (2008), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 6ª Edição, São Paulo: Editora Atlas
- Glória, Maria (2013), «Convívio ou Conflito entre Gerações», *Gerações – Convívio ou Conflito*, Human Resources Portugal, Nº34, Vialonga: Multipublicações, pp:22-35
- Goeldner, C. R., McIntosh, R. W., Ritchie, J. R. B. (2002). *Tourism – Principles, Practices and Philosophies*. 8ª. Ed. New York: John Wiley & Sons.
- Goleman, Daniel (2015c, 1ª Edição, Rio de Janeiro: Objectiva
- Gomes, Duarte (2000), *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*, Coimbra: Quarteto Editora;

- Gonçalves, João André, (2015), *Towards a broader understanding of generational diversity at work: Methodological and empirical contributions from a multi-cultural study*, Lisboa: Universidade de Lisboa;
- Gonçalves, Sónia P. (2014), *Psicossociologia do trabalho e das organizações*, Lisboa: Pactor
- Hall, D.T. (1976) *Carrer in organizations*. New York: Scott, Foresman & Company
- Hatch, Mary Jo; Schultz, Marjken (1997), “Relations between organizational culture, identity and image”, *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nr. 5, pp: 356 - 365
- Herzberg, Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara Bloch (1993) *The motivation to work*, New Jersey: Transaction Publishers
- Hesíodo; Moura, Alessandro Rolim (2012), *Os trabalhos e os dias*, Segesta Editora
- Hill, M. M.; Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo
- Hofstede, Geert (2003), *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edições Sílabo 1ª Edição, 2ª Reimpressão
- House, Robert. J. et al (1999), «Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE», in W. H. Mobley, M. J. Gessner, V. Arnold, *Advances in Global Leadership*, vol. 1, 2º edição, Bingley, UK Emerald Group Publishing Ltd, pp 171-233
- Hrebiniak, Biniak, Alutto, J. (1972), *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Nr. 4, pp 555-573, DOI: 10.2307/2393833
- Huot, Réjean (1999), *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget
- Iarossi, Giuseppe (2011), *O Poder da Conceção em Inquéritos por Questionário*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Jaques, Elliott (2001), *The changing culture of a factory*, Londres: Editora Routledge

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). *Unpacking generational identities in organizations*. *Academy of Management Review*, Vol. 35, Nr. 3, pp: 392-414. doi: 10.5465/AMR.2010.51141800

Kapferer, Jean-Noel, (1991), *Marcas – capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP

Kelman, Herbert C. (1958), *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change*, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, Nr. 1, pp :51-60.

Kotter, J. P., and J. L. Heskett (1992) *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press

Koys, D.; Decotiis, T. (1991), *Inductive measures of psychological climate*, *Human Relations* 44, Nr. 3, DOI: 10.1177/001872679104400304

Kubrick, Stanley (2009), *A.I. Artificial Intelligence: From Stanley Kubrick to Steven Spielberg: The Vision Behind the Film Hardcover*, Jan Harlan

Kunsch, Margarida, Krohling, Maria (1997) *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus

Lancaster, L. C. & Stillman D. (2002) *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Collins

Larçon, Jean Paul; Reitter, R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris: Editions Nathan;

Laufer, R. S.; Bengtson, V. L. (1974), *Generations, aging, and social stratification: On the development of generational units*, *Journal of Social Issues*, Vol. 30, Nr.3, pp: 181-205. doi: 10.1111/j.1540-4560.1974.tb00733.x

Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L. and Roman, M. (1999), *El Factor Humano en las Relaciones Laborales*, Editorial Pira

Lemaitre, N. (1984). *La culture d'entreprise : facteur de performance*. *Revue internationale de gestion*. Setembro/Outubro

Lewis, R. (2014), *Building Capacity and Enhancing Engagement*, Journal of Psychology (JPsych) Vol.1 Nr.2, pp: 27-32, doi: 10.5176/2345-7872_1.2.16

Litwin, G. H. & Stringer, R.A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Boston: Harvard University Press.

Liz, Carlos (2013), «Multigerações uma oportunidade de crescimento», *O novo paradigma das multigerações nas empresas*, Human Resources Portugal, N°36, Vialonga: Multipublicações, pp:22-35

Locke, E. A.; Latham, Gary P. (2006), *New Directions in Goal-Setting Theory*, University of Maryland e University of Toronto: Associate for Psychological Science, Vol. 15, Nr. 5, pp: 265-268

Locke, E. A. (1975) *Personnel attitudes and motivation*, Annual Review of Psychology, pp: 457-480

Lopes. A.; Reto, L. (1990), *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*, Lisboa: Edições Silabo.

Low, K. S. D., Yoon, M., Roberts, B. W., & Rounds, J. (2005). *The stability of vocational interests from early adolescence to middle adulthood: A quantitative review of longitudinal studies*. Psychological Bulletin, Nr.131, pp: 713–737

Luthans, F. (1989) *Organizational Behavior*. 5ª Edição, New York: McGraw-Hill Inc.

Lyons, S., & Kuron, L. (2014), *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 35, pp: 139-157, doi: 10.1002/job.1913

Machado, A. J. C. (2003), Os novos paradigmas da Gestão, segundo Peter Drucker, *Jornal de Contabilidade*, N°318, pp. 284-290

Mannheim, K. (1952), «*The sociological problem of generations*», P. Kecskemeti, *Essays on the sociology of knowledge*, New York: Routledge & Kegan Paul, pp. 276-322

Marsh, R. M., & Mannari, H. (1971) *Lifetime commitment in Japan: Roles, norms and values*, American Journal of Sociology, Vol. 76, Nr. 5, pp. 795-812

- Martins, Christiana; Soromenho, Ana (2014), «Geração Z», *Revista Expresso*, 2198, pp.20-30
- Marques, J. Albano (2007), *Introdução à hotelaria*, Porto: Civilização Imp.
- Maslow A . H. (2000) *Maslow no Gerenciamento*, Rio de Janeiro: Qualitymark
- Mayo, Elton. (1933, 2001). *The Human Problems of an Industrial Civilization: Early Sociology of Management and Organizations*. Routledge: ISBN 0415279887
- Mayo, Elton. (1945, 2007) *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Routledge. ISBN 0415436842
- Mayo, Elton. (1947) *The Political Problem of Industrial Civilization*. Division of Research, Graduate School of Business Administration; Harvard University.
- McClelland, D. C. (1988) *Human motivation*, Cambridge: Cambridge University Press, pp: 221-333
- Mello e Sampayo, M. e Silva, S. C. A. (2012) *Comunicação organizacional: Implicações da comunicação downward e do feedback no engagement*, *International Business and Economics Review*, N°3, pp. 232-239
- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1991) *A three-componente conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, N°1, JAI Press Inc, pp: 61-83
- Mintzberg, H; *Criando Organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*, São Paulo: Atlas, 1995, 304 p
- Morey, Nancy & Fred Luthans (1985) *Refining the displacement of culture and the use of scenes and themes in organization studies*, *Academy of Management Review*, pp: 219-229
- Morgan, J. J. B. (1934), *Keeping a sound mind*. New York: Macmillan.
- Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W., (1979) *The measurement of organizational commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp:224–247

Mowday, R.T. (1998) *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*, Human Resource Management Review, Vol.8, Nr.4, pp: 387-401

Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, M. F. (2008) «Estudo de validação do "Modelo do Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto Português», *Comportamento organizacional e Gestão*, Vol. 14, Nº1, pp. 115-133

Neves, José Gonçalves, (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH.

Newstrom, J. W. (2008), *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, Tradução da 12ª Edição, MC Graw Hill

Norton de Matos, Pedro (2013), «Convívio ou Conflito entre Gerações», *Gerações – Convívio ou Conflito*, Human Resources Portugal, Nº34, Vialonga: Multipublicações, pp:22-35

O'Bannon, Gary (2001) *Managing Our Future: The Generation X Factor*, Public Personnel Management, Vol. 30, Nr. 1, pp: 95-110 doi/pdf/10.1177/009102600103000109

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986) *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior*, Journal of Applied psychology, 71, Nr.3, pp:492-499.

Ortega y Gasset (1967) *Meditações do Quixote*, São Paulo: Editora Livro Ibero-Americano

Pedroso, Bruno; Pilatti, Luiz Alberto (2010), «Potencial Motivador do Trabalho: Tradução e Adaptação Cultural do Instrumento de Hackman e Oldham», *Revista Produção Online*, Vol.10, Nr.3, pp: 670-697

Pereira, O. G. (2008), *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

Peretti, J.-M. (2004), *Recursos Humanos*, 3ª Edição, Silado Lisboa,

Pilcher, J. (1994), *Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy*, The British Journal of Sociology, Vol.45, Nr.3, pp: 481-495. doi: 10.2307/591659

Pinder, Craig C . (1998) *Work motivation in organizational behavior*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Pinto, Teresa (2008), *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Universidade do Minho Instituto de Ciências Sociais, Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação

Pita de Abreu, António (2013), «Convívio ou Conflito entre Gerações», *Gerações – Convívio ou Conflito*, Human Resources Portugal, Nº34, Vialonga: Multipublicações, pp:22-35

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. e Boulian, P. (1974) *Organizational commitment, job satisfactions and turnover among psychiatric technicians*, Journal of Applied Psychology, Vol. 59, Nº5 pp: 603-609

Pratt, Michael G.; Fafaeli, Anat (1997) *Organizational dress a symbol of multilayered social identities*, Academy of Management Journal, Vol. 40, pp: 862 - 898

Putnam, L. (1997), «Productive conflict: negotiation as implicit coordination», in: Dreu, c. De e Vliert, e. Van de, *Using Conflicts in Organizations*. Londres, Sage Publications Vol.5, Nr.3, pp: 284-298

Quintela, J. L. (2006), *Comunicação Financeira - Transparência nos Sites das Empresas Cotadas*, Presselivre, Lisboa

Quivy, R.; Campenhoudt, LucVan (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva;

Reichers, A. E (1985), *A review and reconceptualization of organizational commitment*, Academy of Management Review, Vol. 10, Nr.3, pp. 465-476

Rego, Arménio (2007) *Comunicação Pessoal e Organizacional*, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lda.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. Psychological Bulletin, Vol.93, Nr.2, pp: 328-367. doi: 10.1037/0033-2909.93.2.328

- Rodrigues, Gonçalo Coutinho (2012) *Negociar*, Lisboa: Lidel
- Rousseau, D. M. (1998), Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.
- Ryder, N. B. (1965), *The cohort as a concept in the study of social change*. *American Sociological Review*, Vol. 30, Nr. 6, pp: 843-861. doi: 10.2307/2090964
- Ruão, Teresa (1999) *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos*. Evolução e Atualidade. Cadernos do Noroeste
- Ruão, Teresa (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*, Braga: Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação Teorias da Comunicação e da Informação
- Ruão, Teresa (2015) «Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo» in *Relações públicas e comunicação organizacional : desafios da globalização : relações públicas estratégicas : teorias e áreas táticas*, Lisboa: Escolar Editora, pp:89-123
- Sabapathy, George, L. (2011), *Work motivation of teachers: Relationship with organizational commitment/La motivation au travail des enseignants: La relation avec l'engagement organisationnel*, *Canadian Social Science* Vol. 7, Nr. 1, pp:90
- Sampaio, Jáder dos Reis (2009) *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*, São Paulo: Revista da Administração Vol.44, Nr.1, pp.5-16.
- Senge, Peter (1990) *The fifth discipline*, New York, Doubleday
- Serapicos, E. N. (2003), *Gestão: A importância estratégica da gestão do conhecimento*, CTOC, Vol. 4, Nº38, pp. 56-57
- Serrano, G., & Rodríguez, M. D. (1993), *Negociación en las Organizaciones*, Madrid: Eudema
- Schein, Edgar H. (2004), *Organizational culture and leadership*, 3ª Edição, San Francisco: The Jossey-Bass

Schneider, B. (1990) «Climate and culture: An evolution of constructs», in *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, Benjamin et al. (1996) «Creating a climate and culture for sustainable organizational change», *Organizational Dynamics*, Spring96, Vol. 24 Issue 4, p6

Sekiou, Blondi, Fabi, Chevalier, Peretti, Alis, Bayad (2009), *Gestão dos Recursos Humanos*, Lisboa: Instituto Piaget

Sinha, Smrita; Singh, Ajay Kr.; Gupta, Nisha, Dutt, Rajul (2010) *Impact of Work Culture on Motivation and Performance Level of Employees in Private Sector Companies*, University of Economics, Prague: Acta Oeconomica Pragensia

Sims, David, Fineman, Stephen S. e Gabriel, Yiannis (1993), *Organizing and Organizations: An Introduction*, Londres: Sage

Sloboda, J. (1986) «Acquiring skill» in A. Gellatly (Ed.), *The skilful mind: An introduction to cognitive psychology*. Milton Keynes, England: Oxford University Press

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 6ª Edição, Lidel: Lisboa

Tajfel, Henri; Turner, John C. (1979) *An integrative theory of intergroup conflict*, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, pp: 33-47

Taylor, Frederick W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Bros.

Teixeira, Sebastião (2005), *Gestão das Organizações*, 2ª Edição, Madrid: Mc Graw Hill

Turner, J. C. (1987) *Rediscovering the social group: A seu-categorization theory*, Oxford: Blackwell

Turner, B. S. (1998), *Ageing and generational conflicts: A reply to Sarah Irwin*, *The British Journal of Sociology*, Vol. 49, Nr. 2, pp: 299-304. doi: 10.2307/591314

Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M. et al (2010), *Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 5, pp: 1117-1142, doi: 10.1177/0149206309352246

Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). *Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour*. British Journal of Management, Vol. 17, pp: 283-301.

Van Maanen, J.; Kunda, G. (1989), «*Real Feelings: Emotional Expressions and Organization Culture*», in Barry M. Staw, Larry L. Cummings, *Research Organization Behaviour*, Vol. 11, Greenwich, CT: JAI Press

Velez, L. M; Martinez-Lugo, M. E. (1995) *El mundo del trabajo en Puerto Rico: Perfil motivacional de um grupo de trabajadores*, Revista Latinoamericana de Psicologia, Vol. 27, Nr. 2, 283-304

Verbeke W, Volgering M, Hessels M. (1998), *Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture*, Journal of Management Studies, Vol. 35 pp 303-329, DOI: 10.1111/1467-6486.0009

Vieira da Cunha, João (2013), «Multigerações uma oportunidade de crescimento», *O novo paradigma das multigerações nas empresas*, Human Resources Portugal, Nº36, Vialonga: Multipublicações, pp:22-35

Villafãne, J. (1998), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Ediciones Pirâmi, pp:149-152

Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*, New York: Wiley

Zagalo, Maria da Conceição (2013) *Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial*, Várzea da Rainha Impressores: Grace

Zanluchi, Fernando Barroso (2015) *Casais, filhos e cia* , Studio Pack Design & Ilustração, Londres: Ed. Autor

Watzlawick, P.Beavin; J.H., Jackson.D.D, (1967) *Pragmática da Comunicação Humana*, 5ª Edição, São Paulo: Cultrix.

Weber, Max (1994), *Economia e Sociedade*, Tradução Régis Barbosa; Karen Elsabete Barbosa. 3ª edição, Brasília: Editora UnB, v.1

Weick, K.E. (1987) *Organizational culture as a source of high reliability*, California Management Review, N° 29 pp: 112-127

Whitney, Margareth (1982) *Leadership and the New Science - Discovering Order in a Chaotic World*, 3ª Edição, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Wiio, O. A. (1995) *Organizational communication. Contingent views*, Goldhaber G.M.; Barnett G.A. (eds.) *Hanbook of Organizational Communication*. Norwood: Ablex

Williams, Robin M. (2013), *The Nature of Human Values. by Milton Rokeach*, The Academy of Political Science, Vol. 89, Nr. 2, pp. 399-401

Young, M. e Post, J. E. (1993), *Managing to Communicate, Communicating to Manage: How leading Companies Communicate with Employees*, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, N°1 (Summer), Elsevier Inc., pp. 31-42

Webgrafia

American Journal of Sociology (1895-2015), The University of Chicago Press Journals, acessado em 14 de Dezembro de 2016, in https://www.jstor.org/stable/2776535?seq=1#page_scan_tab_contents

Censos (2011) acessado em 5 de Dezembro de 2016, in http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_estudos

European Union Law (Eur-Lex), acessado em 20 de Janeiro 2017, in: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV%3Ac10160>

Geração Z: SIC, 3 Abril 2016, acessado em 10 Setembro 2016: <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2016-04-03-Geracao-Z>

INE (Instituto Nacional de Estatística), acessado em 3 de Janeiro de 2017, in: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

Matta, Villela (2013) *Como Gerenciar Conflitos de Gerações: Geração X, Y e Baby Boomers*, acessado em 12 de Dezembro de 2016 in: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/infografico-conflitos-de-geracoes/>

Pordata (2015), acessado em 3 de Janeiro de 2017, in: <http://www.pordata.pt/>

Portaria n.º 99/2017, acessado em 4 de Fevereiro de 2017, in: <https://dre.pt/home/-/dre/106566471/details/maximized>

Research Gate (2008 – 2017), acessado em: 1-30 Dezembro 2016, in: <https://www.researchgate.net/publication>

The Global & Real-Time State of Employee Engagement, Officevibe (2016), acessado em 10 de Dezembro de 2016, in <https://www.officevibe.com/>

World Tourism Organization (UNWTO) 2015, 2016, 2017 acessado em: 4 Janeiro 2017 in: <http://www2.unwto.org/en>

Outras Fontes Bibliográficas

EAME – Starwood Roundtables 2010, Generation Y and I, Ingrid Eras

Expo RH 2016 – Gestão de Gerações nas Organizações: quem se adapta a quem?

Global Code of Ethics for Tourism – for responsible tourism, UNWTO (2001)

Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial (2013) Grace

Manual de Acolhimento Sheraton Lisboa Hotel&Spa (2016, 2017)

Manual Programa de Reconhecimento – Hoje és a minha estrela (2016)

Marriott + Starwood (2016) More Brands, More Choices, More Opportunities

Projecto Nemo (2014) – Diagrama de Ishikawa, Sheraton Lisboa Hotel&Spa

Anexos

Anexo 1 – Entrevista presencial

Entrevistador: Rita Franca

Entrevistada: Ana Silvestre

Função: Diretora de Recursos Humanos e Segurança

Geração: X

Data: 10/02/2017

1. Qual a importância que a comunicação interna tem na organização?

A comunicação é um processo basilar, é a espinha dorsal dentro das organizações, sendo que quando se questiona se a comunicação funciona bem a resposta é que não funciona bem em nenhuma empresa, porque temos pessoas com expectativas, objetivos e percepções diferentes e vemos a realidade à nossa maneira. Se esperamos que os outros nos deem algo, estamos sempre à espera de receber, e ficamos decepcionados muito facilmente porque estamos sempre à espera de algo. Se ligarmos a comunicação à motivação, certamente que a comunicação será um processo que estará sempre ligado à desmotivação, porque nunca teremos aquilo que queremos. A partir do momento em que o locus de controlo é externo, a motivação passa a estar sempre no exterior e não no interior. Quando olho para a comunicação vejo-a como a essência da empresa, é como um rio quando tem pedras ou está limpo e fluido. Quanto menos obstáculos tiver, melhor chega ao seu destino. O mesmo acontece com a comunicação dentro da empresa, existem obstáculos quando se cria ruído, distorção, histórias e criam-se vazios. E quando há muitos vazios tendemos a preenchê-los, não existe a não informação porque tendemos sempre a preenchê-la. Quando não temos acesso a algo, não sabemos o que está a acontecer e a empresa não nos dá informação sobre isso, percebemos que algo existe e mas não sabemos o que é e queremos preencher esse espaço com histórias distorcidas sobre a empresa. É essencial existir uma comunicação clara e transparente que chegue da mesma forma a todos.

2. Qual é a forma de fazer chegar a comunicação a todos?

Cada empresa tem de se adaptar às suas gerações...há pessoas que chegamos através de um memo, raio-x e outras que basta dizer aos chefes na reunião da manhã e eles comunicam o mesmo... Mas de outra forma. Claro que quanto mais usamos o papel mais processual e pesada fica a empresa. Depende do tipo de informação, se queremos dizer algo que não pode ser distorcido, por exemplo um boato sobre o hotel que afecta a sua credibilidade, motivação e a vida dos colaboradores...se dizemos aos chefes para comunicarem às equipas muitas vezes não é o suficiente e não consegue

fazer chegar a mensagem a todos porque trabalhamos por turnos, e o facto de dizer a uns de uma maneira e a outros doutra pode criar ruído e fazer com que a mensagem fique distorcida. Há momentos que se são cruciais, é fundamental na minha perspetiva que haja comunicações por escrito, porque tem de ser clara e exacta, podemos usar o email, os memos, mas queremos sempre que a mensagem escrita seja a mesma que é interpretada, e aí a mensagem escrita é muito importante porque independentemente do turno e horário todos vão ler da mesma maneira. Não está dependente das interpretações de ninguém, mas obviamente que se estamos a falar de outro tipo de informação o risco de distorção não é assim tão grave, por exemplo anunciar a festa de natal dos colaboradores, uma dinâmica de grupo... Nestes casos o acrescentar informação de algo que se ouviu é muitas vezes a favor da empresa, porque o passar de boca em boca não diminui, bem pelo contrário acrescenta. Dependendo do que queremos comunicar, o que queremos que as equipas interpretem e qual é o objectivo da comunicação, isso tem de estar muito claro para a liderança. Se formos à pirâmide de Maslow e falarmos das suas necessidades básicas e fundamentais, temos de ser muito claros e apresenta-las por escrito porque nestas não pode haver obstrução. Quando falamos das outras, naquelas que podem ser mais motivacionais e de desenvolvimento, uma comunicação mais informal também pode ser positiva porque traz liberdade, desenvolvimento e criatividade, e atrás de uma ideia vem outra ideia e quando a ideia retorna à liderança está muito mais rica. Temos de olhar para a comunicação como algo essencial mas não há um caminho único, não existe uma forma correta única, temos de usar diferentes meios e forma como chegamos ao destinatário depende do objetivo que temos e é preciso associar isso às gerações. Por exemplo, se quero motivar os nossos colaboradores de 60 anos não vou usar uma linguagem de “*soft skills*”, porque não vou conseguir abranger este grupo de pessoas. É necessário existir uma comunicação mais formal e abordar temas como o desenvolvimento de carreira, importância do conhecimento técnico, anos de casa, histórias passadas, vivências, sabedoria. Adaptar não só o conteúdo, mas também o canal, o que significa que para uns, grupo mais sénior, tem de ser uma comunicação mais formal e o canal tem de ser através de uma comunicação por escrito, já para os grupos mais jovens comunicação deve ser mais informal, simplificar, desburocratizar e utilizar outro tipo de meios. O facto de eu pedir qualquer coisa por *WhatsApp* não tem mal nenhum, mas eles há uma geração que só está habituada a usar os officios. Nem uma nem outra estão erradas, ambas estão corretas, mas temos de ter consciência que enquanto empresa também temos de nos adaptar e não fazer uma discriminação positiva, tornar a comunicação fluida e não colocar obstáculos.

Não existe um meio de comunicação, existem muitos que temos de estar continuamente a afinar... é como um navio quando sai tem uma rota e um piloto automático, e pelos vistos não precisa de um

capitão. Ainda assim traz alguém que está sempre ao leme, porque há mares, ventos, obstáculos, que fazem com que o capitão tenha de ajustar a rota. Ainda que a rota esteja definida, e os equipamentos todos a funcionar, alguém tem de fazer pequenos ajustes. O mesmo acontece com um plano de comunicação, que pode estar muito bem definido e fantástico, ainda assim temos de estar continuamente a pensar no impacto que as palavras têm quando são ditas...por mim, por um diretor, ou por quem a diz. Muitas vezes não é o que é dito, é a forma como é dita e por quem é dita... o peso da instituição e da função também conta. A mensagem pode ser a mesma, com as mesmas palavras, que vão ter no colaborador um impacto totalmente diferente. Há uma complexidade tremenda, a comunicação é a espinha dorsal por ser tão complexa e afetar tanta gente que se o colaborador estiver dependente da comunicação externa para a sua própria motivação, nenhuma empresa vai conseguir motivar os seus colaboradores, tem de haver uma motivação intrínseca e uma autorregulação de cada um de nós. Se o colaborador individualmente estiver totalmente dependente do exterior vai estar sempre frustrado porque há muitas variáveis que vão influenciar a sua motivação...é preciso existir mais para além disso tal como ter recursos próprios para se desenvolver, tal como o orgulho, e assim se auto motivar, dar e receber e adaptar-se a procurar outros recursos na forma como se avalia, interpreta e influencia o modo como vê a organização.

3. Como é que é possível motivar diferentes gerações?

Na questão da motivação não há fórmulas exatas, temos de estar atentos a quem temos à nossa frente, se há meia dúzia de anos tínhamos programas que se adaptavam à empresa toda, e que eram transversais a todos os colaboradores, cada vez mais temos de nos preocupar com a individualização, de forma personalizada. Se dantes tínhamos um diretor de recursos humanos para a empresa toda, agora temos de ter um diretor de recursos humanos para cada colaborador. Temos de nos adaptar a cada colaborador de uma forma muito especial, claro que se temos as diferentes gerações a trabalhar na mesma empresa, temos de ter atenção que motivar colaboradores jovens é completamente diferentes de motivar os mais seniores. Por exemplo para os mais seniores a forma de motivá-los é pelo interesse pela vida pessoal, da família, dos netos, da saúde e histórias do passado. Consiste em muitas vezes estarmos presentes pelo carinho, olhar, abraço...sentir que são vistos e continuam a ser úteis. Não é que leva-los para o passado fá-los sentir importantes, mas sim valorizar a sabedoria, porque eles estão a ser invadidos pelos conhecimentos dos mais jovens. Daí a necessidade de termos programas que os façam sentir úteis, porque a experiência está nos mais seniores...quando acontecem situações complicadas dentro da empresa são eles que sabem como é que tem de agir, porque são a base, alicerce e a estrutura da organização, e se o são, têm de sentir isso. Por exemplo,

recorremos ao programa de “Mentores”, sendo que os mais seniores tornam-se mentores dos mais novos, e têm o papel de fazer com que os mais novos sejam bem acolhidos e integrados na empresa. Por outro lado, pedir opinião perante determinadas situações, novas cartas, sugestões, problemas, envolvê-los, trazê-los para *focus grupos* aproveitar a experiência deles para resolução de problemas da empresa e para que possam trazer o conhecimento deles para dentro da organização.

Para as gerações mais jovens, temos de trabalhá-los de forma diferente, claro que querem ser vistos, também têm de ter um tratamento personalizado mas de forma diferente... se para uns pergunto pela saúde para outros pergunto pelo curso. São uma geração que valoriza muito o conhecimento, estão muito focados na carreira, querem ter muito feedback, sentirem-se envolvidos nos projetos da organização e dar o próximo passo. Para este grupo temos programas de *mentoring*, onde os mais novos escolhem alguém com que se identifiquem para aprofundar competências. Para além disso, temos programas como: *coaching*, integrado no “*Leading your future*” através do qual é identificado um grupo de jovem talentos, que entram num programa de um ano onde vão desenvolver determinadas competências, *hard e soft*. Ao longo do período de *mentoring* têm sessões de *coaching* para desenvolver competências individuais, onde após as primeiras reuniões é desenhado um plano de desenvolvimento, têm também formação para desenvolver competências de liderança e cargos de chefia no futuro. E outro projeto, que está integrado neste último, é o *cross-training* que tem revelado ser algo muito motivador, transversal a qualquer geração. Isto porque os mais seniores quando entraram no hotel seguiram aquela profissão e aquele rumo. Os mais jovens querem experimentar tudo e ter experiências e fazem conversões profissionais muito rápidas, é fácil termos uma cozinheira que se torna chefe de mesa, bagageiro que vem trabalhar para os recursos humanos, e nós enquanto empresa temos de criar a possibilidade das pessoas fazerem *cross-training* em diversas áreas, que não as suas sendo que apesar de não ser para benefício direto da empresa, acaba sempre por ser porque permite que explorem outras áreas. O nosso objetivo enquanto empresa é ganharmos mais conhecimento e mais progressão, mas mantermos os colaboradores sempre a aprender e cativá-los. O facto de os colaboradores sentirem-se sempre uteis e desafiados, é essencial para conseguir retê-los, sendo que não se retém só pela lealdade, mas também pelo desafio e pela experiência profissional, que quanto mais desafiante for melhor. A forma como temos lidado com a retenção dos nossos colaboradores é através destes programas, não só o dos mentores, mas também o de *cross training*, ao qual temos tido muita adesão. Por outro lado, também é possível envolvê-los em projetos de *champions* que são projetos que não sendo cargos de direção permite fazer com que se sintam envolvidos e tomem decisões. São projetos de curta média duração, por exemplo na área do *green*, meio ambiente, cada secção tem um responsável por implementar tudo o que seja

ambiental. Temos também programas de formadores departamentais, outro mais relacionado com os momentos memoráveis que é possível proporcionar aos clientes. Por isso, temos de ir buscar uma série de pessoas que nas suas funções não têm poder de decisão e nestes projetos ganham espaço, visibilidade, e apresentam as decisões à direção geral, implementam coisas junto de outras equipas e não se limitam a fazer a tarefa do dia-a-dia. Para além destes projetos existem outros como o empregado do mês; o programa de reconhecimento “*be our star*”, mas estes são os nossos programas core onde temos notado maior desenvolvimento.

4. E existem alguma mudança de comportamento decorrente destes programas?

De há 1 ano e meio para cá temos notado uma mistura a nível comportamental, porque muitos dos jovens identificam-se com comportamentos que associamos de forma estereotipa aos baby boomers, ou o inverso às gerações milénio. Há um verdadeiro “mix” de cruzamento de comportamentos entre gerações o que torna tudo muito mais rico. A determinada altura os mais velhos diziam que os mais novos não percebiam nada disto, e os mais novos que os mais velhos eram muito resistentes à mudança...havia efetivamente uma resistência à diferença e separação. Hoje é visível essa separação nas idades, mas nos comportamentos é muito normal para nós vermos alguém de 60 anos a comunicar no *WhatsApp* ou a mandar “LOL’s” porque uns já estão a influenciar os outros, já se adaptaram de forma inconsciente, há uma aculturação e influencia positiva. Claro que há coisas que não se identificam, por exemplo a parte sindical, que os mais jovens não entendem mas também não choca e mostram-se indiferentes.

5. Como se gere a convivência entre as diferentes gerações?

Temos 5 gerações, mas há 3 grandes: os Baby Boomers, Geração X e Y. Começámos a trabalhar estas questões geracionais há 5 anos quando recebemos formação da Starwood sobre o tema. Hoje, este é um hotel que tem a questão das gerações de forma muito vincada, mas devido ao trabalho que temos vindo a fazer, pela comunicação, liderança adaptabilidade, programas implementados, muito paulatinamente, no próprio recrutamento o acolhimento quando é feito, é preparado também para os mais séniores perceberem as valências que aprendem com os mais novos, que é através deles que se mantem atualizados e percebem as novas tendências do mercado. Assim, quando todos percebem as vantagens que uns tem com os outros tudo se torna mais fácil. Por outro lado, quando só veem as desvantagens tudo se torna mais difícil porque os mais seniores olhavam para os mais jovens como aqueles que queriam crescer na carreira sem experiencia, e os mais novos olhavam para os mais velhos e só viam o lado mais cansado e pesado da vida. Tudo isto começou a fazer sentido e a

desmistificar-se, mais ou menos nos últimos 2 anos, em que por exemplo mudámos o tratamento de “você” para “tu”, e é curioso que foi um detalhe muito subtil, foi uma mudança cultural que fez toda a diferença. Até com os mais velhos proporcionou uma aproximação, sendo que só naquele momento é que a empresa estava preparada para isso, por isso temos de ir percebendo, mostrando e dando as competências para que vejam o lado positivo, neste momento é a nossa maior força. Não há conflito de gerações, é a riqueza do Sheraton Lisboa. Temos os mais novos juntos com os mais velhos, se tivéssemos só uma geração, fosse qual fosse não podíamos ter o sucesso que temos, uns compensam os outros, e isso equilibra muito a cultura da empresa, existe um cruzamento entre o conhecimento de uns e a sabedoria de outros. Claro que temos vícios e ambições de diferentes gerações, temos que ir equilibrando e os recursos humanos entram para afinar e ver quando é o momento certo para fazer uma mudança. Mostrar às pessoas que todos são importantes e têm competências é essencial, por exemplo quando toda a gente aprendeu a mexer nos computadores, e para isso acontecer teve de ser dada formação um a um. Estes processos têm de ser muito bem conduzidos e envolver equipas e chefias, para além de que estão na base de uma grande personalização, olhar pessoa a pessoa com muito cuidado, daí a importância do tal *coaching*.

Anexo 2 – Entrevista presencial

Entrevistador: Rita Franca

Entrevistada: Marcelo Vieira

Função: Barman 2ª

Geração: Z

Data: 06/02/2017

1. Qual a importância que a comunicação interna tem na organização?

A comunicação interna é essencial para o funcionamento da organização, para além de a considerar muito boa, já que existe muita entreajuda e as chefias passam as mensagens que têm de transmitir.

2. Em que medida a comunicação interna pode influenciar a motivação e compromisso dos colaboradores?

Pode influenciar ao nível da qualidade de serviço, uma vez que se não estivermos bem com nos próprios o cliente vai sentir, e o nosso trabalho e motivação são automaticamente afetados.

3. A comunicação digital (tecnologia) é uma mais-valia na forma de comunicar?

Acho eficaz, mas por vezes a comunicação pessoal é mais vantajosa.

4. Qual o meio de comunicação que mais valorizas?

Valorizo a informação que é colocada no Raio-X, porque é um local de passagem que está acessível a todos.

5. Sentes-te motivado para trabalhar neste hotel?

Sim, do ponto de vista monetário é um hotel que paga bem, e para além do prestígio que tem também tem boas oportunidades de crescimento como rampa de lançamento.

6. Como gostavas que fosse a tua progressão de carreira?

Queria progredir aqui tipo 4 anos e depois ter uma experiência internacional, nesta área em hotelaria. Gostava de ir para a suíça, porque tenho lá família, e conseguia ter outra visão do negócio. Ambicionava ser chefia de bar e depois desse objetivo o meu sonho é ser diretor de F&B.

7. Achas que consegues conciliar bem a tua vida pessoal e profissional? Dás muito valor a isso?

Sim isso é muito importante porque anteriormente trabalhava num restaurante e muitas vezes trabalhava horas a mais e não tinha tanto tempo para a minha vida pessoal. Por isso, valorizo sempre mais experiências profissionais que me permitam conciliar estes dois campos da minha vida.

8. Gostavas de ser promovido daqui a quanto tempo?

Gostava de ser promovido, mas sei que não é bem assim. Não somos logo promovidos porque antes precisamos de mostrar o nosso trabalho. Se bem que nós jovens temos sempre a expectativa de crescer.

9. Consideras as mudanças nas empresas algo positivo?

Sim, penso que por exemplo no nosso caso foi positivo tornamo-nos na maior companhia do mundo, temos mais hotéis para proporcionar novas experiências, tanto para colaboradores como para clientes.

10. Sentes muita formalidade na comunicação com a tua chefia?

Não, é tudo muito directo (tu cá tu lá), o que tem de se dizer diz-se, a chefia está sempre disponível e dá o exemplo porque faz tudo... por isso se nos pedem alguma coisa e dizemos que não, não faz sentido porque a minha chefia também faz tudo. Quanto às outras chefias, a quem não reporto, sinto alguma formalidade, em grande parte pela cultura existente, muitos anos de casa, ou seja uma antiguidade elevada.

11. E gostas de receber feedback por parte da tua chefia? Qual a periodicidade?

Sim, convém de mês a mês haver uma reunião de equipa para sabermos os resultados do bar, serviço prestado, o que está a correr bem e o que pode ser melhorado... para estarmos em sintonia.

12. E quanto aos horários? Sentes que tens flexibilidade de horários?

Sim sempre que é necessários trocamos de horário uns com os outros.

13. O que achas sobre a existência de várias gerações a trabalharem neste hotel?

Acho que é sempre uma vantagem, se bem que quem tem muitos anos de casa fica mais limitado ao que aprendeu ao longo dos anos, mas misturando esse conhecimento com pessoas mais criativas e jovens chega-se a um consenso. Se bem que quando damos ideias torcem o nariz mas depois começam a perceber, ao início não dão a parte fraca, mas aos poucos aceitam a ideia.

14. E qual é a principal dificuldade que sentes na convivência com outras gerações?

Há sempre uma certa dificuldade em lidar com pessoas que tem mais anos de casa porque a mentalidade não é igual à nossa. Como a hotelaria está sempre a evoluir, há certas opiniões e maneiras de trabalhar, que aprendemos na escola, e que muitas vezes sugerimos mas as gerações mais velhas ficam limitadas à experiência que têm. Se damos sugestões novas as pessoas muitas vezes não vêm como uma melhoria porque estão habituados a fazer assim há 40 anos atrás. É assim porque sempre foi assim, e é difícil de implementar novas ideias. Mas tenho o apoio da minha chefia, e já implementámos coisas novas, como por exemplo forrar o bar, ter um mostrador/armário para colocar as garrafas.

15. Sentes algum tipo de conflito com outras gerações?

Por um lado pode haver mais conflito, mas por outro não vejo assim porque é muito bom para a trocas de ideias existirem várias gerações, porque as outras gerações fazem coisas que fazem mais sentido e mais logica em relação ao que aprendemos. A hotelaria esta sempre a evoluir e quem acaba os estudos tem ideias mais atualizadas, mas como os professores dizem nem sempre o que é dado na escola é na prática assim.

Anexo 3 – Entrevista presencial

Entrevistador: Rita Franca

Entrevistada: Rui Henriques

Função: Técnico de Recursos Humanos

Geração: Y

Data: 01/02/2017

1. Qual a importância que a comunicação interna tem na organização?

A comunicação interna é a componente laboral mais importante de todas, porque define tudo, desde a maneira como o serviço é feito, a forma como a mensagem é apreendida, a motivação das pessoas bem como a definição dos papéis internos.

2. Que classificação atribuis à comunicação interna existente neste hotel?

De 1 a 5 diria 3 porque tem muita margem de melhoria, principalmente das chefias para os colaboradores. Devia ser mais modernizada, não quer dizer que tenha de recorrer a mais tecnologias, mas sim como nós millenium identificamo-nos mais sem aquele atrito da hierarquia. Diogo modernizar a nível de estilo, não ser tao clara a hierarquização, existe muito um discurso de vinculação da comunicação, se tiver de falar com a chefia quase que é senhor doutor. Para além de que esta hierarquia é muito processual e isso é esgotante.

3. Sentes que existem alguns obstáculos ao nível da comunicação interna?

Sim, porque existe muita defesa. Principalmente as chefia não gostam de não ficar à margem sobre algo que devia de passar por elas primeiro. Temos de comunicar sempre em primeiro lugar às chefias.

4. O que sentes que seria necessário para que a comunicação interna funcionasse melhor no nosso hotel?

O que falta mais é questão cultural, as pessoas sentam-se por níveis, por exemplo no refeitório. Para além disso a tecnologia pode ajudar muito para quem gosta de utilizar. Tudo o que seja uma obrigação tem de haver um registo, o email é bom por isso. Seria interessante no futuro começarmos a usar mais os fóruns, como componente de rede social.

5. Sentes-te motivado para trabalhar neste hotel?

Sim, mas sou um privilegiado porque sempre me deram boas oportunidades. Gostava de progredir neste hotel, a existir gostava. Mas pondero ter outras experiencias profissionais porque é uma mais-valia e gostava de experimentar outra coisa que não hotelaria. Ponderava outra área que conjugasse os hobbies com a minha profissão, mais pela experiencia.

6. O que é mais importante para estares motivado?

O aspeto monetário é sempre significativo, o projeto tem de ser aliciante, tenho de me identificar com a marca, cultura de serviço, visão para a qual estou a contribuir, e claro sentir que há oportunidades de crescimento.

7. Consideras as mudanças nas empresas algo positivo?

As mudanças nas empresas são como na vida, ou temos de sobreviver ou vamos procura-las, e todas tem aspetos bons e maus. Mas é certo que ninguém progride sem mudar.

8. Achas que consegues conciliar bem a tua vida pessoal e profissional? Dás muito valor a isso?

Para mim é fundamental, por exemplo ter um horário flexível é bom.

9. O que achas sobre a existência de várias gerações a trabalharem neste hotel?

É muito importante porque existe uma passagem de sabedoria, dos 9 aos 90. O mais difícil é estabelecer a empatia, para mim é difícil falar a mesma linguagem que uma pessoa de 70 anos. Tudo funciona melhor numa linha mais horizontal.

Anexo 4 – Entrevista presencial

Entrevistador: Rita Franca

Entrevistada: Maria José Cardoso

Função: Responsável pela Engomadoria/Lavandaria

Geração: X

Data: 08/02/2017

1. Qual a importância que a comunicação interna tem na organização?

É essencial e funciona bem, atribuo uma classificação boa. Para além disso influencia muito a motivação e compromisso dos colaboradores. Mas para que funcione bem é importante que haja trabalho de equipa e que a informação esteja atualizada. No entanto, acho que a comunicação entre departamentos podia funcionar melhor, quanto mais pessoas há mais difícil é de obter consenso pelo que a existência de uma boa comunicação é essencial.

2. A comunicação digital (tecnologia) é uma mais-valia na forma de comunicar?

Sim, uso muito o telefone no meu dia-a-dia, seja pessoal como profissional. Emails é relativo uns vão ver outros não. Prefiro ser informada por raio-x, ou email.

3. Sentes-te motivado para trabalhar neste hotel? O que valorizas para estares motivada?

Completamente, sinto-me motivada e sinto-me bem na função que faço. Valorizo uma boa chefia, que estabeleça um bom diálogo, com respeito, educação e atenção quando precisamos. Não somos robots, somos pessoas e todos temos dias difíceis e isso conta bastante. O aspeto económico também é importante mas desde que o meu trabalho me corra bem e esteja de consciência tranquila fico bem.

4. Pretendes progredir mais na tua carreira?

Sim, desde que seja dentro das minhas bases logicamente.

5. Consideras as mudanças nas empresas algo positivo?

Desde que não nos prejudique não me assusta.

6. E gostas de receber feedback por parte da tua chefia? Qual a periodicidade?

Sim gosto de receber feedback quando é possível, não sinto essa necessidade, é mais consoante o trabalho que faço.

7. O que achas sobre a existência de várias gerações a trabalharem neste hotel?

Não tenho problemas nenhuns, valorizo bastante a nossa geração que tem muita experiência e está mais que habituada a receber jovens. Isso é muito bom para transmitirmos o nosso conhecimento. Não identifico qualquer tipo de conflito entre gerações. A saída dos jovens é normal, e bom sinal porque gostam de evoluir na carreira. Os mais velhos é normal terem mais experiência e os mais novos, como isto está sempre a evoluir, trazem ideias novas que não conhecemos. Se vier aqui alguém que tenha uma ideia melhor que a minha com certeza que aceito.

Anexo 5 – Entrevista presencial

Entrevistador: Rita Franca

Entrevistada: José Raul dos Santos

Função: Chefe de Manutenção

Geração: Baby Boomer

Data: 08/02/2017

1. Qual a importância que a comunicação interna tem na organização?

Penso que é essencial, mas não está bem implementada, atribuo classificação 3 com muito esforço porque sinto, ou tenho a certeza, que a informação não circula. Sai de onde deve mas não chega onde tem de chegar, e quando chega é distorcida.

2. Não chega por causa das gerações ou meio de comunicação?

As duas, uma é capaz de haver gerações que ficaram paradas no tempo e têm dificuldade em perceber a mensagem e pensam que esta pode prejudica-los, ser tendenciosa. Os da minha geração que não evoluem têm sempre uma resistência, nada é em vão. Por outro lado a mensagem que se deve transmitir não é do modo mais pratico, uma vez envolve pormenores a mais que não são necessários, outras vezes é vazia de conteúdo. Dai a tal desconfiança que sentem.

3. O que sente que seria necessário para que a comunicação interna funcionasse melhor no nosso hotel?

Comunicação tinha de ser mais trabalhada, a formação é muito importante. Tenho uma pasta cheia de formações mesmo as que não são direcionadas para a minha área. A formação é importante mas mais que isso é importante querer assimilar a formação e estarem predispostos para aprender e querer fazer a formação, independentemente da idade que tem. Eu até costumo diz...Olha vai fazer isto assim e assim...eu nunca fiz, não faz mal estás a valorizar-te.

4. Sente-se motivado para trabalhar neste hotel? O que valoriza para estar motivado?

Sempre me senti, desde o primeiro dia. Eu costumo dizer que devo ser o único que fui convidado para vir para cá trabalhar. Já estou cá estou há 30 anos. Desde o primeiro dia que vim para aqui até hoje, acredito que esta é a minha entidade patronal. A valência, disposição do dia-a-dia parte de nos apercebermos que a nossa função é preservar o local de trabalho, e motivar para que trabalhemos bem. Depois o vencimento, também é importante...eu tenho 30 anos de olhar pelo interesse da casa.

Tudo junto da motivação, se temos bom relacionamento, um a vontade, quase em autogestão, se vê que nos tempos que correm isso é muito importante. Empresa nunca falhou a nível de vencimentos e regalias, e o que se perfectiva e que se mantenha ou melhore, até com as camadas jovens que trazem sangue novo. Tudo junto faz com que me sinta motivado para trabalhar.

5. Considera o papel da chefia importante na forma como a comunicação é feita?

Sim, completamente, até pela confiança. O que acontece aqui tem de acontecer no hotel todo, devemos fazer passar a mensagem o melhor possível, para que não haja dúvidas, tudo o que foi dito foi bem assumido. Liga para qq lado e estamos a acabar de dizer uma coisa e desligam logo o telefone, e não ouvem.

6. O que achas sobre a existência de várias gerações a trabalharem neste hotel?

Concordo completamente, ainda para mais numa estrutura como a nossa virada para o cliente. E os mais novos têm de aprender a ter orgulho em trabalhar no hotel... quando me perguntam como é que é possível de motivar as novas gerações? Eu explico que devia de começar pelos mais velhos, com sinceridade e honestidade. Explicando ao mais novo que aquilo que é a fonte de receita dele e não a imagem de “trabalhas tanto e não recebes nada”. Isso é demagogia, porque temos de explicar, “isto é teu!” Até podes estar só 3 meses, mas fazes o teu melhor, porque se não fizeres aqui não fazes em lado nenhum.

7. E não lhe assusta o facto de passar conhecimento e depois as gerações saírem?

Antes pelo contrário, fico satisfeito, porque se eu transmiti conhecimento fui útil para alguma coisa, se ele assimilou o que transmiti é porque também fui útil para alguma coisa e se com aquilo que transmiti esse jovem conseguiu outro posto é porque cresceu. Eu até fico satisfeito, porque comparado a ele eu sou pequenino, porque ele tem a nível geral muito mais conhecimentos que eu, mas os meus poucos conhecimentos foram bons para ele dar o salto e crescer. Deve sentir-se orgulho! Quando me for embora também vou ficar orgulhoso daquilo que o meu colega fica a saber, é como o meu aprendiz. Por isso é que digo “mete na cabeça, guarda, observa!”, aprende-se mais observando do que a fazer, e pensa que nunca deves fazer nada sem antes pensar. Pensa, observa e executa. De hoje para amanhã quando me for embora será ele que fica no meu lugar. E se um dia vou me embora e dizem que o meu aprendiz foi para chefe de departamento eu sinto orgulho porque em primeiro lugar aprendeu e aproveitou tudo o que ensinei e em segundo lugar porque apostei certo e ele aproveitou essa aposta.

8. Também é possível aprender com as gerações mais novas que chegam ao hotel?

Muitíssimo, sou completamente contra aquela denominação da “geração rasca”. É mentira, completamente falso. Se essa geração tem ou armazenou alguns dos vícios foi a minha geração que erradamente os transmitiu. Porque começamos a entregar aos filhos coisas de bandeja, porque damos tudo sem esforço. Não é a geração rasca, muito pelo contrário, acho que é a melhor geração que o país teve até agora e que tem como obrigação preparar a que aí vem. É uma geração com uma formação fora de serie, excelente. Hoje equiparamo-nos com o mundo...franceses americanos, volta e não volta temos nomes de portugueses que se destacam pelo conhecimento.

Os mais novos vem aprender uma coisa e ensinar muitas coisas, não é o contrário, e aquilo que devia de ser ensinado, que é isso que têm de aprender, é valorizar a entidade onde estão a trabalhar, assim têm valências para tudo e podem explicar aos mais velhos, que não têm a mesma formação. O meu filho tem 24 anos de estudo. E um jovem em 6 meses consegue pôr na bagagem 24 anos meus. Não podemos tomar os novos que vem como “não percebes nada disto”, porque eles estão cá para aprender. A única coisa fundamental que temos de transmitir aos novos é que isto é o teu património e tens de preservar, tratar e manter. A minha geração chegou à 4ª classe, tirando os que foram estudar a noite e ficou por ali. Eu fiz as novas oportunidades, que dava acesso ao 12 ano, e aproveitei para acabar. E fui, e o que se passa agora com as gerações, quando começou era uma coisa excelente, bem estruturada, que desenvolvesse técnicas, capacidades e depois de um momento para o outro perdeu a credibilidade, que é o que pode acontecer aos antigos, se não começam a respeitar os mais novos, porque são os mais novos que trazem conhecimento, não são os mais antigos. É respeito mutuo, tal e qual. Mas não so, os mais novos devem de formar um so com os mais velhos, comungar, trabalhar em equipa, porque chegam a uma dada altura em que dizem...mas agora eu não sei e chegam os mais velhos e dizem...mas seu eu. Devem completar-se, completando-se respeitam-se. Eu as x digo “não queiras chegar a professor sem passar por aluno” poque quem chega a prof sem passar por aluno não presta, é zero. Tenta chegar a professor passando por aluno. Eu ensino tudo o que sei, nunca tenhas medo de ensinar tudo o que sabes a quem vem a seguir, porque ele esta sempre a aprender e eu tbm estou. Porque o aprender não acaba.

9. E as gerações que estão há mais tempo neste hotel estão preparadas para receber as novas?

Nem todas, é aquela teoria de quando os velhos se forem embora só deixam isto cheio de vícios, e é bom que não transmitam isso aos novos.

10. Aceita bem que chegou a altura de deixar o trabalho?

Completamente, e sinto o dever cumprido, e se ficar mais tempo é pelo orgulho e compromisso que tenho pela casa. Se voltarmos atras e quando o jovem sai é pelo trabalho que fez aqui. Para onde vem tem de fazer o que fez aqui, mais ainda melhor. Sei que cheguei ao fim e fiz o meu melhor.

11. Numa frase como foi a sua experiência?

Foi ótima! Não me arrependo de nada, porque se ganhei 1 inimigo ganhei 3 ou 4 amigos, cheguei ao meu limite, mas tento sempre inculcar o mesmo espirito e manterem esse espirito. A força do departamento é resolver as coisas dentro do departamento, evitar que se resolva fora.

Anexo 6 – Entrevista presencial

Entrevistador: Rita Franca

Entrevistada: Manuel Figueiredo

Função: Payroll Master

Geração: Tradicionalista

Data: 08/02/2017

1. Qual a importância que a comunicação interna tem na organização?

É claro que é importante mas nem sempre funciona bem, principalmente o trabalho de equipa, quando cada um começa a puxar para o seu lado. Classifico-a como razoável, é mais difícil de funcionar entre departamentos, uma vez que muitas vezes não existe interesse em perceber os outros departamentos e falta de interajuda.

2. Qual o meio de comunicação que elege?

Chefias claro que é muito importante, conversas informais também ajuda, e os email, hoje em dia trabalhar sem email já não é comum. A adaptação ao email foi gradual, não utilizava muito mas o facto de passar a ter o meu email pessoa facilitou o processo, e tornou-se rotina. E hoje uso muito email, por enquanto em relação as outras redes sociais “ainda não me conseguiram convencer”.

3. Sente orgulho em trabalhar neste hotel?

Sim, sempre senti, houve momentos em que me identificava menos, mas em geral sempre me senti motivado.

4. O que valoriza para estar motivado?

O reconhecimento do trabalho é muito importante e o monetário também, já que estão ligados.

5. E gosta de receber feedback por parte da sua chefia? Qual a periodicidade?

Gosto geralmente quando fazíamos projectos / algo de especial a fazer, se corria bem ou mal.

6. Consideras as mudanças nas empresas algo positivo?

Como pessoa antiga tenho algumas dificuldades e resistências a mudança, mesmo que não desse conta. Principalmente coisas que ao início não fazem sentido mas acabamos por fazer tudo.

7. O que acha sobre a existência de várias gerações a trabalharem neste hotel?

É muito bom porque a juventude, o sangue novo, vai ajudar a novas ideias que vão sendo criadas, e posteriormente vem outros renovar. As gerações mais antigas conseguem adaptar-se às mais novas, custa mais um bocadinho ao início mas depois chegam lá. Principais vantagens: uns acham que esta bem o que faziam no tempo deles, e as novas trazem novas ideias, e o encontro destas gerações conseguem chegar ao ponto ideal. nem um estará completamente certo nem o outro.

8. E não lhe assusta o facto de passar conhecimento e depois as gerações saírem?

Eu acho que não há problema, tem e de passar o trabalho como foi passado a outros, óbvio que não sera da mesma maneira.

Anexo 6 - Questionário

Este inquérito é realizado no âmbito do mestrado em Ciências da Comunicação da Universidade Católica e tem como objetivo recolher dados sobre o papel da comunicação interna, motivação e compromisso na cultura geracional das organizações. O estudo de caso em questão é sobre o Sheraton Lisboa Hotel&Spa, tendo como destinatários os seus colaboradores.

O inquérito é anónimo e os dados serão apenas utilizados para fins de investigação científica, garantindo a total confidencialidade dos mesmos. Muito obrigada pela sua colaboração!

I. Dados de Caracterização

Género:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- Mais que 68 anos
- De 52 a 67 anos
- De 37 a 51 anos
- De 20 a 36 anos
- Menos que 19 anos

Habilitações literárias:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ensino básico 1º ciclo (4ºano) | <input type="checkbox"/> Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> Ensino básico 2º ciclo (6ºano) | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Ensino básico 3º ciclo (9º ano) | <input type="checkbox"/> Doutoramento |
| <input type="checkbox"/> Ensino secundário/equivalente (12º ano) | |

Há quantos anos é colaborador do Sheraton Lisboa Hotel&Spa?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> De 21 a 30 anos |
| <input type="checkbox"/> De 1 a 3 anos | <input type="checkbox"/> De 31 a 39 anos |
| <input type="checkbox"/> De 4 a 10 anos | <input type="checkbox"/> Mais de 40 anos |
| <input type="checkbox"/> De 11 a 20 anos | |

Em que departamento trabalha?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Front Office | <input type="checkbox"/> Comercial |
| <input type="checkbox"/> F&B | <input type="checkbox"/> Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Housekeeping | <input type="checkbox"/> Reservas |
| <input type="checkbox"/> Contabilidade | <input type="checkbox"/> Manutenção |
| <input type="checkbox"/> Compras | <input type="checkbox"/> Spa |
| <input type="checkbox"/> Marketing | <input type="checkbox"/> IT |
| <input type="checkbox"/> Direcção Geral | |

II. Dados de Estudo

1. Indique qual o grau de concordância que identifica face às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.1. A comunicação interna é vital para o bom funcionamento do hotel					
1.2. A comunicação interna influencia a motivação e o compromisso dos colaboradores					
1.3. A comunicação digital (tecnologia) é uma mais-valia na forma de comunicar					
1.4. Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outros departamentos					

2. Classifique a comunicação interna existente no hotel, sendo 1 (Muito Má) a 5 (Muito Boa).

Muito Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa

3. Indique o grau de importância que os seguintes aspectos têm na comunicação interna entre departamentos, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

	Nada Importante	Pouco Importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
3.1. Trabalho de equipa e cooperação					
3.2. Informação clara					
3.3. Mensagem directa					
3.4. No momento certo					
3.5. Sistemas informáticos					

4. Classifique a fonte de onde obtém informação para se garantir uma adequada comunicação interna no hotel, sendo que 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

	Nada Importante	Pouco Importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
4.1. E-mails					
4.2. Telefone/SMS					
4.3. Chefias					
4.4. Conversas informais					
4.5. Afixação no raio-X / placards informativos					
4.6. Memos / comunicações de serviço					

5. Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
5.1. Tenho orgulho em ser colaborador deste hotel					
5.2. Sinto-me motivado para trabalhar neste hotel					
5.3. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho					
5.4. Gostava de progredir na minha carreira neste hotel					
5.5. Recomendo este hotel como um bom sítio para trabalhar					
5.6. No geral, estou satisfeito com este hotel para trabalhar					

6. Em que medida a motivação e o compromisso são afectados pelos diversos aspectos abaixo indicados, numa escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
6.1. Estabilidade profissional					
6.2. Recompensa monetária e benefícios					
6.3. Salário variável (associado a objectivos)					
6.4. Valorização do trabalho e reconhecimento					
6.5. Equilíbrio da vida profissional e pessoal					
6.6. Formação profissional					
6.7. Oportunidades de crescimento profissional					
6.8. Prestígio externo da empresa					
6.9. Envolvimento nos projectos da organização					
6.10. Objectivos e projectos pessoais					
6.11. Relacionamento com a chefia/colegas					
6.12. Ambiente de trabalho					
6.13. Condições físicas e segurança					
6.14. Alinhamento com a missão e valores da organização					
6.15. Práticas de sustentabilidade e responsabilidade social					

7. Indique para cada uma das opções qual o grau de concordância com as seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
7.1. Considero a mudança nas empresas como positivo					
7.2. A satisfação no trabalho passa pela existência de uma comunicação clara					
7.3. Adapto-me bem às novas tecnologias e ao seu uso no contexto profissional					
7.4. Considero importante o equilíbrio da vida profissional com a vida pessoal					
7.5. A estabilidade profissional é uma das minhas prioridades					
7.6. Gosto de receber feedback sobre a minha prestação					
7.7. Existe formalidade na comunicação com a minha chefia directa					
7.8. Sinto que sou reconhecido pelo meu desempenho					
7.9. Pretendo ter várias experiências profissionais no decorrer da minha carreira					
7.10. Tenho flexibilidade de horários					

8. Quanto à existência de colaboradores de diversas faixas etárias a trabalharem juntos no Sheraton Lisboa Hotel&Spa, classifique cada uma das seguintes opções relativamente ao grau de importância que atribui uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante).

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
8.1. Aprendizagem					
8.2. Transmissão de conhecimento					
8.3. Comunicação clara					
8.4. Conflito entre gerações					
8.5. Fortalecimento da cultura existente					
8.6. Garantia da qualidade do serviço					
8.7. Acesso a novas técnicas de trabalho					

Muito obrigada pelo preenchimento e colaboração!