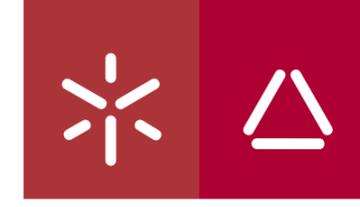




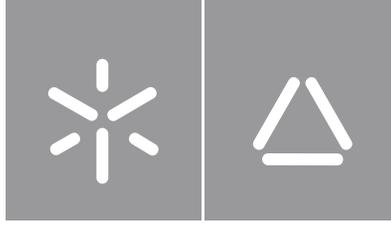
Flávia da Rocha Vilas Boas

**A comunicação interna e a cultura organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação**

**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais







**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Flávia da Rocha Vilas Boas

**A comunicação interna e a cultura organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Área de Especialização em Publicidade e Relações Públicas

Trabalho efetuado sob a orientação do(a)  
**Professora Doutora Sandra Marinho**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição**

**CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Agradecimentos**

Como forma de encerrar este meu capítulo acadêmico, gostaria de agradecer a todas as pessoas que me incentivaram ao longo deste caminho nos últimos anos. Assim, agradeço:

Primeiramente, à minha família que me apoiou e me apoia diariamente em todas as decisões que tomo. Agradeço que acreditem sempre nas minhas capacidades mesmo nos momentos em que eu própria escolho não acreditar. Reconheço a grande ajuda dos meus pais por tornarem possível a minha experiência acadêmica e por me darem a liberdade de realizar este sonho. Sinto-me agradecida por nunca me terem imposto expectativas ou limites que me pudessem orientar num sentido oposto ao que segui. Agradeço, ainda, o apoio e motivação por parte das minhas grandes amigas – Sofia e Alexandra - , que são como família para mim.

Em segundo lugar, à minha orientadora, Sandra Marinho, que esteve sempre disponível para me apoiar e ajudar com todas as dúvidas que iam surgindo. Agradeço a sua paciência e disponibilidade durante todos os desafios que foram surgindo ao longo desta jornada.

Sinto-me imensamente grata à Creative Lemons por me acolher e me ensinar todos os conhecimentos que adquiri nos meus três meses de estágio. Reconheço o esforço feito pela liderança da empresa ao me permitirem que trabalhasse naquilo que fazia um maior sentido para mim. Todos os colaboradores fizeram o seu melhor para que me sentisse em casa, auxiliando-me nas tarefas e nos desafios que iam surgindo. Sinto-me grata a todos os integrantes da equipa por me receberem, por respeitarem a minha opinião e os meus objetivos e, por fim, por me ajudarem a evoluir enquanto profissional na área da Comunicação.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **A comunicação interna e a cultura organizacional: o impacto nas relações interpessoais, na satisfação no trabalho e nos fluxos internos de informação**

**Resumo:** A comunicação é essencial ao ser humano e à sua vida em sociedade: todos partilhamos códigos de conduta, valores e ideais com indivíduos que consideramos nossos semelhantes nas diversas culturas em que estamos inseridos. Podemos afirmar que comunicar nos é intrínseco, no entanto, o pressuposto de que sabemos comunicar de forma correta (porque o fazemos constantemente) é enganador. Deste modo, é compreensível o desejo, por parte das empresas, de analisar, aperfeiçoar e moldar a comunicação ao particularismo dos espaços onde esta se desenrola.

Para que o sucesso organizacional seja possível, é indispensável que haja uma estratégia de comunicação com os públicos internos e externos. Só esta permite que haja: uma partilha e consequente identificação com os objetivos das empresas, cumprimento de metas, boa transmissão de mensagens, envolvimento e satisfação no trabalho. Neste cenário, a liderança das organizações tem um impacto enorme enquanto fonte de motivação e mediadora das relações. Além disto, com o evoluir da tecnologia, assistimos a mudanças na comunicação organizacional e nos seus canais. Estas mudanças visam uma melhoria na comunicação interna, agora feita em rede. Um exemplo destas alterações é o uso de redes sociais internas que, quando feito de forma adequada, é bastante benéfico nos contextos organizacionais. Para isto, o *feedback* deve ser encarado como uma ferramenta comunicacional, de modo a auxiliar esta troca de mensagens e de intenções.

O presente Relatório de Estágio foca-se na comunicação interna e nos seus impactos sobre a cultura organizacional que, por sua vez, influencia o cumprimento de objetivos, a satisfação no trabalho e os fluxos de comunicação no contexto da minha experiência de estágio.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; Cultura Organizacional; Envolvimento; Satisfação.

## **Internal communication and organizational culture: the impact on interpersonal relationships, job satisfaction and internal information flows**

**Abstract:** Communication is essential to human beings and to their life in society: we all share codes of conduct, values, and ideals with individuals we consider our peers in the different cultures in which we operate. We can say that communicating is intrinsic to us, however, the assumption that we know how to communicate properly (because we do it constantly) is misleading. Thus, it is understandable the desire, on the part of companies, to analyse, improve and shape communication to the particularism of the spaces where it takes place.

For organizational success to be possible, it is essential to have a communication strategy for internal and external audiences. Only this allows for sharing and consequent identification with the company's intentions, achievement of goals, effective message transmission, involvement, and satisfaction at work. In this scenario, organizational leadership has a huge impact as a source of motivation and mediator of relationships. Furthermore, with the evolution of technology, we are witnessing changes in organizational communication and its channels. These changes are aimed at improving internal communication, now done in a network. An example of these changes is the use of internal social media which, when done properly, is quite beneficial in organizational contexts. For this, feedback must be seen as a communication tool to assist this exchange of messages and intentions.

This Internship Report focuses on internal communication and its impacts on the organizational culture, which, in turn, influences the achievement of objectives, job satisfaction, and communication flows in organizational contexts.

**Key words:** Internal communication; Organizational culture; Engagement; Satisfaction.

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 – Experiência de Estágio.....	3
1.1 - A Creative Lemons.....	3
1.2 - Expectativas e ansiedades.....	8
1.3 - Experiência de estágio: funções.....	10
1.4 - Experiência de estágio: comunicação interna e cultura organizacional ‘Lemon’.....	13
1.5 - Questão de Partida: impacto da comunicação interna na cultura organizacional.....	21
Capítulo 2 – A relevância da comunicação interna nos contextos organizacionais.....	23
2.1 – A transformação do conceito de Comunicação Interna: de um ponto de vista unidirecional à comunicação em rede.....	25
2.2 - A transformação do conceito de Comunicação Formal: de um ponto de vista controlador a um ponto de vista motivador.....	29
2.3 – A transformação do conceito de Comunicação Informal: de um ponto de vista contraproducente a um ponto de vista produtor.....	32
2.4 - Comunicação oral, escrita e não-verbal.....	35
Capítulo 3 – Cultura organizacional: fatores com impacto na satisfação no trabalho, motivação e eficiência.....	43
3.1 - O papel da liderança no sucesso organizacional.....	44
3.2 - Feedback enquanto ferramenta de comunicação interna.....	48
3.3 - O envolvimento como efeito de uma gestão eficaz da comunicação interna.....	58
Comentários Finais.....	64
Referências bibliográficas.....	67

## Índice de figuras

Figura 1: Identidade visual da Creative Lemons.....	3
Figura 2: <i>Website</i> atual da Creative Lemons.....	4
Figura 3: Recortes que realçam a linguagem própria da Creative Lemons.....	6
Figura 4: Recortes que realçam a linguagem própria da Creative Lemons.....	6
Figura 5: Recortes que realçam a linguagem própria da Creative Lemons.....	6
Figura 6: Exemplos das publicações informais no <i>Instagram</i> .....	6
Figura 7: Exemplo de publicação e do tom de comunicação utilizado no LinkedIn da Creative Lemons...7	7
Figura 8: Exemplos dos projetos de vídeo publicados no Vimeo.....	7
Figura 9: Últimas publicações no Dribbble da Creative Lemons.....	8
Figura 10: Exemplo da minha participação no estúdio da empresa. Fotografia publicada nas redes sociais da Creative Lemons.....	12
Figura 11: Bilhetes que criei para a apresentação inspirados no tema “ <i>viagem</i> ”.....	14
Figura 12: Bilhetes que criei para a apresentação inspirados no tema “ <i>viagem</i> ”.....	14

## **Introdução**

Não podemos dissociar o Homem da comunicação porque esta nos é indispensável. A comunicação está presente no nosso dia-a-dia como um fator de grande influência no nosso comportamento e nas nossas atitudes e, atualmente, com o crescente avanço da tecnologia, estamos expostos a formas de comunicar que são praticamente ilimitadas. Enquanto seres sociais, procuramos interagir, seguindo o nosso anseio inato de pertença e também de sobrevivência, em especial no 'universo dos negócios' (Melo, 2006). Desta forma, vamos construindo e desenvolvendo relações no nosso dia-a-dia. Estas ligações permitem o preenchimento dos nossos desejos e das nossas necessidades sociais aos mais variados níveis (profissional, pessoal, familiar, entre outros).

É nesta conjuntura que deve ser mencionado o termo 'cultura organizacional' pois é através desta que as várias pessoas interagem entre si e com o meio onde se inserem. Esta forma de cultura "expressa suposições compartilhadas, valores e crenças e é a cola social que mantém uma organização unida" (Tsai, 2011, p. 2). A cultura organizacional não só motiva os nossos comportamentos e atitudes, mas também define os nossos valores e ideais e molda os nossos códigos de conduta. Estas premissas estão integradas na forma de agir dos colaboradores, bem como serão captadas e utilizadas por futuros integrantes da mesma empresa, para que se possam integrar de forma mais rápida e com menos conflito. É, então, importante falar do papel do colaborador no desempenho da organização pois "os colaboradores são um ativo para uma organização" (Masthan & Balakrishnan, 2013, p. 2). "Entre os diferentes stakeholders estratégicos que as organizações enfrentam, os colaboradores são sem dúvida um dos constituintes estratégicos mais importantes para as organizações (Kim & Rhee, citados em Linjuan, 2012, p. 20).

Por este motivo, é relevante que os líderes da organização estejam cientes do seu papel, motivando a equipa e cumprindo as suas necessidades. Num local onde a chefia é adequada, os colaboradores sentem-se estimulados, compreendidos e mais eficazes, dando origem ao envolvimento: este "é um fenómeno relativamente novo que continua a atrair a atenção e a implementação nas organizações" (Hayase, 2009, p. 1). Almeida (2013) defende que "comunicar ativamente sobre e pela organização é fundamental, de forma a permitir uma partilha de valores e referências comuns a todos os membros da organização". Os fluxos de informação partilhados na empresa são importantíssimos, pelo que não se devem ser ignorados os canais onde essa comunicação acontece: canais formais e informais.

Por exemplo, o modo de comunicação compreende canais formais e informais que são usados para transmitir informações entre remetentes e recetores. Da mesma forma, o conteúdo da comunicação e a direção da comunicação têm duas facetas, cada uma captura a natureza da estratégia usada pelo remetente para influenciar as atitudes do recetor, bem como o fluxo da informação” (Karanges, 2014, p. 36).

Para Almeida (2013), o “ato de comunicar leva ao diálogo e à circulação de ideias, que irá influenciar os membros da organização, e não está diretamente ligado ao que se comunica mas sim à maneira como se comunica” (p. 95). Sendo uma empresa um local de fluxos de informação e mensagens, esta poderá mostrar-se como um local propício ao desenvolvimento de uma visão da comunicação mais crítica e reflexiva relativamente aos procedimentos e práticas realizados e as ferramentas e instrumentos utilizados no ato de comunicar.

Na experiência de estágio curricular na Creative Lemons, desempenhei uma diversidade de tarefas ligadas à comunicação com os públicos internos e externos da empresa. Este contacto resultou numa crescente vontade de compreender, de forma mais profunda, os papéis da comunicação interna, da liderança e da cultura organizacional. Afinal, esta compreensão ajudou a perceber o que poderia ser alterado de forma a criar maior contentamento, engajamento e produtividade. Tendo em mente este propósito, neste relatório de estágio proponho-me a discutir questões relacionadas com: a comunicação interna, a cultura organizacional e as ferramentas que possam incrementar a satisfação no trabalho, produtividade e envolvimento. Este relatório será repartido em três partes: a primeira, que mencionará a minha experiência de estágio; a segunda, irá abordar os conceitos de comunicação formal e informal e comunicação oral, escrita e não-verbal; e, por fim, a terceira, que irá tratar do papel da liderança e do feedback como ferramentas comunicacionais e de envolvimento.

## Capítulo 1 – Experiência de Estágio

Enquanto requisito do Mestrado em Ciências da Comunicação, realizei um estágio curricular na Creative Lemons durante três meses. Por esta razão, neste capítulo irei abordar a identidade ‘*lemon*’; a constituição e ocupações de cada elemento da equipa; a minha experiência; sublinhar quais os pontos mais e menos positivos da minha passagem pela empresa; as minhas funções e ansiedades. Todos estes fatores influenciaram o meu conhecimento e a minha decisão quanto ao tema deste relatório.

A comunicação interna das empresas é uma temática bastante discutida nos dias de hoje pois é vista como um pilar essencial para o sucesso organizacional, uma vez que é importantíssimo que haja um “alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global” (Almeida, 2013, p. 91). Independentemente de esta empresa ter um número reduzido de elementos e de atuar numa vertente mais criativa, a importância da comunicação interna continua inegável. Como suporte desta afirmação, neste primeiro capítulo vou ao encontro de alguns aspetos que senti faltarem na empresa (como o *feedback* construtivo e uma maior troca de mensagens de forma não digital ou *online*) bem como os pontos positivos que devem ser evidenciados (clima organizacional benéfico e a liberdade criativa).

### 1.1 A Creative Lemons



Figura 1: Identidade visual da Creative Lemons

O nome ‘Creative Lemons’ tem a sua origem na criatividade e no limão (visto, pela própria empresa, como um elemento culinário bastante versátil que traz acidez, frescura, serve como corta-sabores e consegue conferir um toque final a um prato).

Localizada em Braga, começou a sua atividade em 2011 e dedica-se, neste momento, como domínio principal, à área de audiovisual e multimédia nas seguintes vertentes: fotografia, vídeo, *motion graphics*, *design* e *web*.

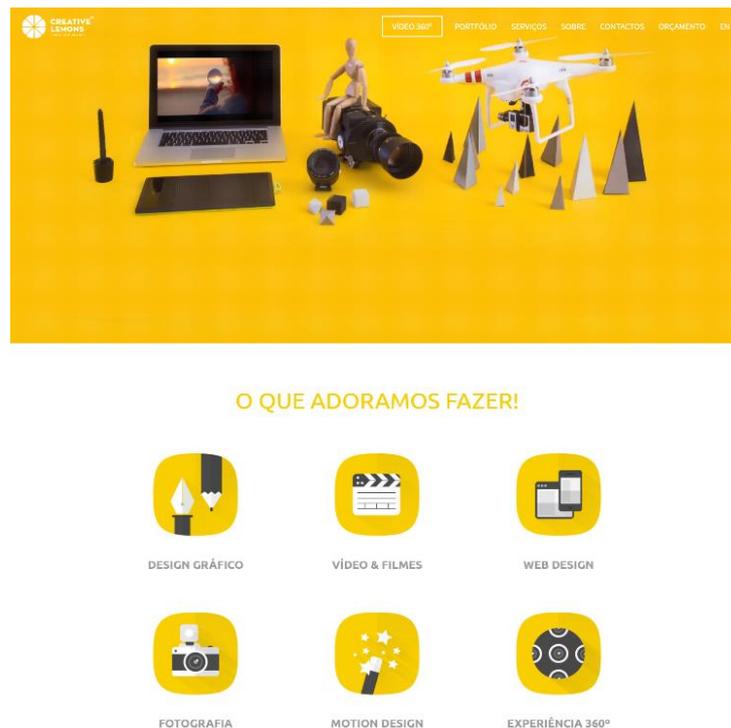


Figura 2: *Website* atual da Creative Lemons

Nos primeiros anos de atividade, um dos grandes focos da empresa eram os vídeos 360º: como é possível notar pelos diversos registos videográficos em 360º de várias edições da *The Color Run* nas diversas cidades portuguesas, bem como em alguns vídeos para a edição de 2016 do evento *NOS Primavera Sound*. Nos últimos anos, essa atenção virou-se, maioritariamente, para o desenvolvimento de vídeos promocionais e institucionais e fotografia para diversas marcas (Amorim Cork; Meia Dúzia; Liberty Fitness Center; Flama, Uber Eats e Uber Jump Portugal; câmaras municipais - Braga, Lousada, Santa Maria da Feira - PlayUp; entre outros). Apesar de a empresa não ter um portefólio tão vasto nas vertentes de *design* e *web*, estas não deixam de ser relevantes. Alguns exemplos deste trabalho são os *websites* da Cadeinor, Bogalha, 4Dev e Themawood e os trabalhos em *design* para a Your Tours, ECIIA, Paula Novais, Hegira, entre outros.

Além destas áreas de negócio, a Creative Lemons também se dedica a projetos de cariz social. Alguns exemplos destes projetos são: *Filhos do Coração* (ONG), Cerci (Braga) e *Por um Olhar* (Centro Comunitário de Prado e Cruz Vermelha).

A Creative Lemons contava com 7 colaboradores efetivos:

- O **CEO**: mais ligado à vertente de vídeo e fotografia;

- A **Co-founder e Diretora Criativa**: supervisiona quase todos os projetos da empresa, ajudando e dando *feedback*, e atua mais a nível de *design* e clientes;
- O **Motion Designer**: responsável pelos vídeos em *motion*;
- O **UI e UX Designer**: responsável por *web* e pela criação das interfaces e *websites* da empresa;
- A **Account Manager**: que lida diariamente com a gestão de clientes, orçamentos, pesquisa e envio de conteúdo para os clientes;
- A **Videógrafa**: encarregue dos guiões e *storyboards* dos vídeos e de os filmar e editar com a ajuda do CEO;
- O **Fotógrafo**: o elemento mais recente da empresa, encarregue de todos os projetos fotográficos dentro e fora de estúdio com a ajuda do CEO;
- **Estagiários**: um estagiário em Design Gráfico, uma estagiária em Audiovisual e Multimédia e, por último eu, Flávia Vilas Boas, em Relações Públicas e Multimédia.

Frequentemente, a comunicação interna é negligenciada nas empresas e organizações, e acaba por ser gerida por colaboradores cuja função não inclui as competências necessárias para gerir, de forma eficaz, esse setor. Nesta empresa, como não havia um profissional responsável pela comunicação interna e externa, estas acabavam por ser geridas pelo CEO e pela Co-founder e Diretora Criativa.

Por sua vez, a comunicação externa também era gerida pelo CEO e pela Co-Founder e era feita nas seguintes plataformas e redes sociais:

- Website: <https://lemonsagency.com/pt-pt/>



Junta-te ao **LADO AMARELO** da força!



## QUERES FALAR LIMONÊS?

Figuras 3, 4 e 5: Recortes que realçam a linguagem própria da Creative Lemons

O tom usado no *website* era o mesmo que se usava nas redes sociais da empresa: alegre, jovial, informal e muito próprio: uso dos termos “limonês”, “limoeiro” e “limonada”.

- Facebook: <https://www.facebook.com/creativelemons>
- Instagram: [https://www.instagram.com/creative\\_lemons/](https://www.instagram.com/creative_lemons/)

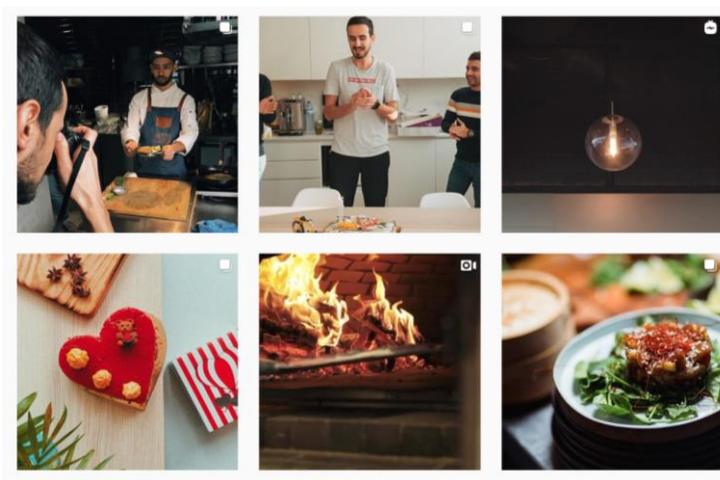


Figura 6: Exemplo das publicações informais no *Instagram*

O *Facebook* e o *Instagram* eram, sem dúvida, as redes mais utilizadas na empresa para partilha de conteúdo e eram, também, as mais informais (o mesmo conteúdo era partilhado nas duas plataformas). Podemos notar, nestas publicações, que o ambiente que se vivia no escritório (aniversários, dia-a-dia, celebrações, etc), o que se passava por detrás das ‘câmaras’, a divulgação de parcerias e projetos mais recentes, entre outras publicações.

- LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/creative-lemons/>



Figura 7: Exemplo de publicação e do tom de comunicação utilizado no LinkedIn da Creative Lemons

Por outro lado, o *LinkedIn*, também fortemente usado pela empresa, servia como um espelho um pouco mais formal e mais “sério” dos projetos que eram publicados. Esta plataforma estava mais focada em *B2B*, enquanto as duas primeiras serviam como portefólio para possíveis clientes. Assim, a linguagem continuava alegre e criativa, contudo, mais cuidada.

- Youtube: <https://www.youtube.com/user/creativelemons>
- Vimeo: <https://vimeo.com/creativelemons>

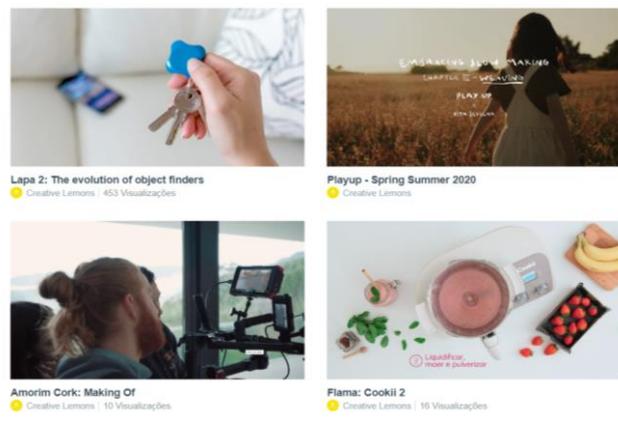


Figura 8: Exemplos dos projetos de vídeo publicados no *Vimeo*

O *Vimeo* e o Youtube eram as plataformas mais usadas para a partilha de vídeo: vídeos finais e de *making of*. Estas plataformas não eram tão cuidadas ao detalhe (em especial nas descrições) como as três redes sociais anteriores. Geralmente, quando se publicavam projetos finais em formato de vídeo no *Facebook* e *Instagram*, os mesmos conteúdos eram publicados no Vimeo e Youtube. Estas plataformas eram, sem dúvida, as menos utilizadas e mais esquecidas na hora de gerir as redes sociais.

- Behance: <https://www.behance.net/creativelemons>
- Dribbble: <https://dribbble.com/creativelemons>

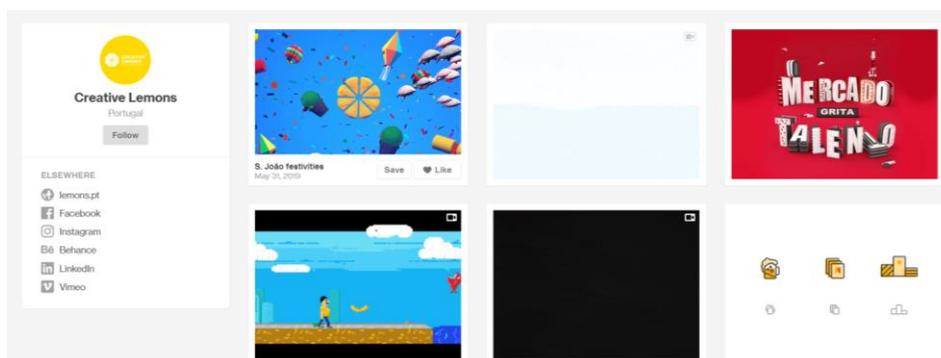


Figura 9: Últimas publicações no Dribbble da Creative Lemons

Estas duas últimas redes eram as menos usadas e estavam, praticamente, esquecidas pela empresa. Não se publica conteúdo regularmente, sendo que, no *Dribbble*, a última publicação tinha sido, à altura do estágio, no dia 31 de março de 2019 e, no *Behance*, no dia 17 de maio de 2017.

No início de 2016, a Creative Lemons deu início a um projeto de internacionalização da empresa e de promoção dos Fatores Imateriais de Competitividade, um investimento feito pelo plano Norte 2020. Este programa é gerido pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) e tem como meta apoiar a evolução da região norte de Portugal. Em 2019, a Creative Lemons esteve entre os 89 finalistas dos Prémios Comunicação M&P com o projeto *JUMP by Uber*.

## 1.2 Expectativas e ansiedades

Após as lições teóricas adquiridas, em contexto académico, durante a Licenciatura e durante o primeiro ano de Mestrado, ansiava pela minha experiência de estágio. Apesar de estas aprendizagens serem essenciais para a minha compreensão da comunicação, tinha como grande objetivo pô-las em prática no mundo dos negócios, onde estamos sujeitos a obstáculos que nos desafiam e nos tornam mais flexíveis. Neste sentido, a oportunidade de estagiar teve um grande impacto na minha decisão em frequentar o Mestrado em Ciências da Comunicação.

No que diz respeito a esta experiência de Mestrado, considero que a vertente prática esteve um pouco em falta, dado que as aulas consistiam mais numa experiência teórica no primeiro semestre. Como as aulas eram realizadas em horário pós-laboral e tinham uma duração relativamente curta, essa

vertente prática era mais dificultada. Contudo, o segundo semestre foi, sem dúvida, o mais prático. Um aspeto bastante comentado por diversos alunos do Mestrado prendia-se ao facto de este ser um pouco repetitivo para quem já foi aluno na Licenciatura em Ciências de Comunicação, na área de Relações Públicas e Publicidade, na Universidade do Minho. Esta repetição era, no entanto, compreendida, pois as recapitulações dos temas mostraram-se essenciais para os alunos que vinham de outras universidades e que não conheciam os conteúdos lecionados.

De entre as várias opções de estágio que o Mestrado apresentava, a Creative Lemons era, sem dúvida, uma das escolhas com maior destaque para mim e para os meus colegas. Esta distinção derivava do seu prestígio em Braga e do *feedback* positivo de antigos estagiários acerca do seu ambiente dinâmico e animado (algo que transparecia, também, nas redes sociais da empresa). A estes pontos positivos, juntava-se ainda o facto de esta ser uma agência de comunicação que trabalhava com uma carteira de clientes diversa e apelativa.

Durante a minha pesquisa acerca da Creative Lemons, não encontrei muita informação, especialmente no *website* da empresa: não foi possível encontrar a missão, visão e valores da empresa. A par deste detalhe, notei igualmente que não havia um responsável de comunicação na empresa identificado. Este último reparo captou a minha atenção: dado que a minha área de profissionalização não era multimédia e audiovisual, tinha receio que não me considerassem apta para o perfil de estagiária. Ao mesmo tempo, sentia-me incentivada com a possibilidade de poder ajudar a melhorar a comunicação interna e externa da organização.

Aliar as minhas áreas de interesse de audiovisual e multimédia à parte da comunicação estratégica mostrava-se como uma proposta muito convidativa. Esta era, na minha perspetiva, a opção mais acertada para mim. Por esta razão, fiquei bastante entusiasmada quando recebi um *email* - por parte da Co-founder da empresa – a questionar a minha disponibilidade para uma entrevista presencial. Procedemos, então, a uma marcação de entrevista em grupo com outras duas alunas do mestrado que também desejavam estagiar na Creative Lemons.

No dia da entrevista, estava ligeiramente nervosa por dois motivos: o primeiro, estar a encarar esta oportunidade junto com duas alunas da área profissional preferencial da empresa e o segundo prendia-se com ter de apresentar o meu portefólio a uma profissional que já trabalhava na área há vários anos e que já havia visto o portefólio de vários alunos possivelmente mais experientes que eu. De novo, senti que a falta de portefólio na área de audiovisual e multimédia me poderia prejudicar. Contudo, consegui identificar, desde o início desse encontro, que podia expressar-me livremente. Este ambiente

envolvente da empresa tornou a minha expectativa ainda maior quanto a estagiar na Creative Lemons. Um mês depois, foi-me confirmada a oportunidade de estagiar na empresa, algo que me deixou radiante e agradecida pela oportunidade.

### 1.3 Experiência de estágio: funções

Comecei a estagiar no dia 14 de outubro de 2019 e terminei no dia 10 de janeiro de 2020. A integração na empresa foi um processo bastante facilitado pelos colaboradores que tornaram o ambiente mais familiar, próximo e informal. Todos os colaboradores se mostraram disponíveis, ao longo dos três meses, a ajudar, guiar e ensinar. Na duração do meu estágio, tive como orientadora a Diretora Criativa e Co-founder que me orientava durante o meu trabalho nos diversos projetos e me encarregou das seguintes funções:

- **Auxiliar a equipa em projetos de *design***, por ser uma área de grande interesse meu. Na altura em que estagiei não havia um profissional específico de *design* na empresa, mas um estagiário de *design* gráfico que produzia os vários suportes necessários. Quem tinha o maior impacto nesta vertente era a Diretora Criativa. Comecei, então, por esta função, ao criar uma proposta de logótipo para um novo projeto de *branding*. Este consistia na criação da imagem de marca e desenvolvimento de suportes (cartão de visita, assinatura de *email*, entre outros) para uma nova cliente. Esta marca não estava implementada no mercado e as referências e dicas da cliente não eram demasiadas específicas, assim, tinha uma grande margem de manobra para expandir a minha criatividade. Comecei por uma pesquisa de boas práticas e fiz rascunhos de vários *designs* diferentes, porém não gostava de nenhum em específico. Como forma de desbloquear esta falta de criatividade, a Co-founder mostrou-me uma ideia que gostava de desenvolver e fiquei, assim, encarregada de a melhorar. À medida que trabalhava nesta função, apercebi-me que a falta de *feedback* dificultava esta minha tarefa: não sabia que alterações fazer, porque não me eram dadas indicações específicas de mudanças que devia realizar. Após várias opções e propostas de melhoria e de me envolver noutros projetos, demos conta que conseguia ter um desempenho melhor na comunicação interna e externa da empresa (redes sociais e listagem de projetos).
- **Realizar listagens de projetos**: esta foi a tarefa que, a par das redes sociais da empresa, tomou mais tempo, pois não havia uma lista detalhada e completa antes da minha chegada.

Mesmo no final do estágio, notei que devia haver um projeto ou outro mais antigos que falharam na listagem, afinal não conseguia ter acesso a toda a informação. A par disto, havia projetos mais urgentes e os líderes da empresa não tinham muita atenção disponível para esta minha atividade. No entanto, consegui compilar a grande parte dos projetos e clientes, essencialmente os mais recentes.

• **Analisar, planear e gerir as diversas redes sociais da empresa e criar o conteúdo que iria alimentá-las** (*Vimeo, Youtube, Dribbble, Facebook, Instagram, LinkedIn e Behance*).

No que diz respeito à comunicação interna da empresa, é relevante mencionar que esta não tem uma estratégia de comunicação definida e que, também, não há um responsável de Comunicação ou de Relações Públicas. A minha função principal na empresa era a gestão de redes sociais, e, por isso, dedicava quase todos os meus dias às seguintes funções: pesquisa de boas práticas nas redes sociais; criação de um planeamento mensal de publicações e ajustamento a cada plataforma; analisar o desempenho dos *posts* anteriores e perceber o que funcionava em cada rede social; pesquisar informações sobre os clientes e projetos a serem partilhados e criar as descrições das publicações; desenvolvimento de formas criativas de partilhar os projetos para gerar um maior envolvimento com os públicos externos; criar conteúdo partilhável nos *stories* (do *Facebook* e *Instagram*), que servisse de suporte para as publicações principais; entre outras ocupações. Esta era uma das minhas funções principais na empresa, sendo, portanto, uma das duas tarefas em que investi mais tempo.

• **Apoio nos projetos de *web***. No que diz respeito a esta área, apenas fiquei responsável por prestar apoio ao profissional de *web*. Deste modo, tinha funções como: verificar a existência de possíveis erros nas diferentes páginas dos *websites* dos clientes e de erros ortográficos nas descrições dos produtos nas lojas *online* criadas; ajudar na busca de inspiração para ícones e outros elementos visuais; realizar *mockups* para apresentações (por exemplo, para atualizar o *website* da empresa para ser mostrado no *Web Summit 2019*); entre outras tarefas. O meu trabalho com este colega foi frequente ao longo do estágio pois foi ele que me auxiliou durante a listagem de projetos (a atividade que tomou mais tempo, sendo uma tarefa quase diária).

• **Fazer pesquisa de boas práticas para projetos com futuros clientes e realizar orçamentos**. Esta tarefa estava mais ligada à *account manager* da empresa, pois é ela quem mais contacta com os clientes: para lhes dar informações sobre orçamentos; sobre o desenvolvimento dos vários projetos; tirar dúvidas; combinar reuniões; enviar exemplos de

vídeos para clientes, quando estes lhe pedem uma ideia do que o projeto deveria ter como conteúdo, etc. Assim, neste contexto, eu procedia à investigação de vídeos recentes que servissem como exemplo para o que o cliente procurava. Outra atividade que realizei, dentro desta vertente, foi procurar *designs* apelativos e exemplos benéficos do que empresas de contabilidade faziam, em especial nas redes sociais. Através destes exemplos, os clientes conseguiam perceber o que seria benéfico para a sua comunicação dentro dos serviços da empresa. Esta colega também me delegou o contacto com diversas empresas de brindes, para pedir orçamentos e ver qual o que se adequava melhor a um cliente. Estas tarefas serviam de apoio à minha colega de trabalho e, apesar de não serem diárias, eram comuns.

- **Auxiliar nas sessões fotográficas em estúdio.** Esta foi uma das tarefas quase diárias nos primeiros dois meses da empresa, quando esta estava a investir mais atenção na construção de portefólio de fotografia de comida. Foi uma tarefa que gostei bastante de realizar, pois tenho um grande interesse por fotografia e consegui, mesmo que em modo de auxílio, aprender bastantes truques relacionados com a iluminação e os ângulos usados.



Figura 10: Exemplo da minha participação no estúdio da empresa.  
Fotografia publicada nas redes sociais da Creative Lemons.

- **Pesquisar músicas para os vídeos finais,** a pedido da videógrafa da empresa e do CEO (os dois elementos responsáveis pelas filmagens de espaços ou atividades dos clientes e de os editar). Normalmente, mostravam-me o vídeo sem música e pediam-me para escolher várias músicas que complementassem o estilo da filmagem. Esta liberdade de escolha é um dos aspetos positivos da empresa que irei referir futuramente. Estas pesquisas aconteceram duas ou três vezes nos três meses em que estive na empresa e tiveram curta duração.

#### **1.4 Experiência de estágio: comunicação interna e cultura organizacional ‘Lemon’:**

Sempre considerei a comunicação interna um aspecto fundamental nas empresas e sempre tive interesse por este tema. Quando optei pela Creative Lemons, não esperava que o tópico que mais me iria intrigar estaria ligado à comunicação interna. Aliás, visto de uma perspectiva externa, a empresa não transparece ter dificuldades ligadas a este setor.

Apesar de a Creative Lemons ter poucos colaboradores, a sua comunicação interna não perde o seu potencial: esta é primordial como fator de sucesso organizacional e como forma de motivar os colaboradores, criando um maior envolvimento com os públicos internos. Para Murphy (2017), uma organização deve contar com o conhecimento e visão estratégica de um departamento ou profissional da área da comunicação, não esquecendo que o segredo da eficiência da comunicação interna está na forma como esta é produzida. Nas palavras deste autor, esta presença dedicada à partilha de informações é um fator marcante na “eficácia das comunicações organizacionais” (p. 17).

No primeiro dia, explicaram-me as plataformas de comunicação interna diária (como o *Podio* e o *Workplace*), os diferentes espaços (todos estes bastante informais) e criaram um endereço de *email* com o meu nome para que eu pudesse realizar as minhas comunicações em nome da empresa. Estes canais eram fundamentais para a Creative Lemons, porque facilitavam o acesso a uma grande quantidade de mensagens a todos os colaboradores. Em simultâneo, permitiam a revisão de mensagens que tinham sido ditas e enviadas entre os colaboradores e a partilha de informações - fossem estas mais curtas ou mais extensas - e *links*. Estas plataformas foram um fator surpresa para mim pela forma como eram utilizadas: não esperava que uma empresa com um ambiente tão íntimo e com um número tão reduzido de colaboradores fizesse grande parte da sua comunicação por mensagens digitais, estando lado a lado uns dos outros. Apesar de estes canais serem extremamente úteis, esperava que estes fossem algo secundário e não a base da comunicação interna da empresa, particularmente por vincarem a importância da comunicação oral nas aulas de Licenciatura e Mestrado. Senti falta do lado humano e das expressões faciais no momento em que se dirigiam a mim e me pediam ou explicavam algo. Quando soube que ia estagiar, idealizei que teríamos discussões sobre estratégia, que seria feito *brainstorming* com toda a equipa, etc. Imaginava algo mais prático e criativo ao invés de algo mecanizado como sentar-me em frente a um computador a tentar perceber o que me diziam na mensagem. Durante os três meses de estágio, tive clara noção de que, para mim e para os meus colegas, o *feedback* dado pessoalmente era algo mais construtivo. Esta foi, inquestionavelmente, a minha maior frustração durante o estágio.

Tendo em conta que dei entrada na empresa no mesmo dia de outra estagiária do Mestrado, fomos desafiadas a participar numa tradição da empresa: uma apresentação criativa, para que a equipa nos pudesse conhecer. Com este objetivo em mente, desenvolvemos em conjunto uma apresentação. O tema que escolhemos para a história e para a apresentação foi uma viagem. Assim, preparamos um vídeo com a nossa narração, onde mencionávamos os nossos gostos, hobbies e objetivos, através de ilustrações, música e pequenos brindes (como um bilhete de avião para cada elemento da equipa, assim como sumo e pipocas).



Figuras 11 e 12: Bilhetes que criei para a apresentação inspirados no tema "viagem"

A equipa foi muito atenciosa, disponibilizando ajuda caso precisássemos de usar microfones, camaras, luzes, entre outros dispositivos. O tempo limite de preparação era uma semana e, durante este tempo, tínhamos de nos dedicar a esta atividade. Por este motivo, e enquanto estávamos a desenvolver esta função, os colaboradores tentavam não nos pedir outras tarefas. Nestes pequenos detalhes, era possível notar a amabilidade de todos os colaboradores para com os estagiários. O ambiente informal desta empresa é, na minha opinião, o seu ponto mais forte. Considero que esta prática, bem como o tempo que concedem aos estagiários para a desenvolver, é uma excelente forma de os deixar confortáveis com o ritmo da empresa. Além disto, é um excelente modo de entrarmos na empresa de uma forma mais envolvente, permitindo que os estagiários se deem a conhecer de uma forma mais íntima e percebam quem são os colaboradores.

Após a apresentação, dei início às tarefas que me foram primeiramente designadas: definição de uma estratégia de comunicação externa, análise do conteúdo existente nas redes sociais e gestão das mesmas. Como mencionei anteriormente, não havia uma estratégia de comunicação com os públicos externos definida, deste jeito, definir uma foi o primeiro passo. Esta nova estratégia tinha como objetivos:

- dar a conhecer os projetos e marcas com que a empresa trabalha, bem como as vertentes em que atua;
- criar um maior envolvimento com os públicos externos, de forma a estabelecer uma ligação mais íntima.

Para os atingir, foram feitas as seguintes ações:

- a partilha de projetos e de momentos referentes ao ambiente e atividades do escritório;
- o aumento do ritmo das publicações para uma prática diária;
- a partilha dos momentos de *making of*;
- a análise das estatísticas para perceber o que resultava em cada plataforma;
- a atualização e uniformização da informação nas redes sociais menos usadas (*Youtube, Vimeo e LinkedIn*);
- a partilha de conteúdo diversificado (fotografia, *design*, vídeo, *web e motion*);
- a definição de um planeamento do conteúdo a ser partilhado;
- a uniformização da informação nas antigas das redes, para uma maior coesão.

Para conseguir criar um planeamento mais detalhado e exato, requisitei a lista de projetos da empresa, para perceber quais os projetos que estavam já publicados e quais os que não constavam nas redes sociais. Todavia, fui informada de que não havia uma lista completa ou atualizada: existiam apenas rascunhos de antigos estagiários que começaram, mas não tinham terminado esta tarefa. A convivência com os modos de trabalho da empresa foi-me ensinando que, como não há um responsável de comunicação, as redes sociais são postas numa posição secundária pois não são a tarefa principal de nenhum de ninguém. Deste modo, a equipa trabalhava nos projetos e, quando tinham tempo, publicavam-nos. Foi neste contexto que fiquei encarregada de preparar esta listagem. Nesta altura, os

colaboradores comentaram que este documento seria algo importante para o trabalho deles. Deram-me, também, a entender que esta listagem era um projeto sem futuro, já que não haveria condições para a atualizar assim que eu terminasse o estágio. Estes pequenos detalhes alertavam-me para a falta de organização e atenção à comunicação interna da empresa. Christensen (2014) encontrou, na sua investigação, uma ligação entre uma baixa eficiência da comunicação interna e a inexistência da comunicação interna formal. Alguns exemplos desta desconsideração pela comunicação refletiam-se na desatualização das redes e na inexistência de reuniões de equipa.

Nos meus primeiros dias de estágio, foi-me referido que tínhamos uma reunião semanal, às segundas-feiras, para discutir os progressos e obstáculos nos projetos ativos da empresa e partilhar ideias que ajudassem nos bloqueios criativos. Na primeira reunião, decidimos algumas das tarefas que viria a desenvolver nos meses seguintes e quais seriam as primeiras funções que dariam início ao meu estágio. Achei esta maneira de começar a semana com reuniões e *brainstorming* uma excelente prática, afinal: “o brainstorming é uma das ferramentas mais conhecidas para o pensamento criativo” (Isaksen, citado em Zainol, Yusof, Mastor & Sanusi, 2016, p. 20). Infelizmente, estas reuniões só aconteceram duas vezes.

Apercebi-me que a melhor maneira de conhecer os projetos era através da observação das redes sociais, adicionando informação à medida que ia descobrindo os projetos. Para isto, entrei em contacto com as restantes redes sociais da empresa: *Website, Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Vimeo, Dribbble e Behance*. Durante esta análise, tinha como intuito agrupar informação sobre o que não estava correto e o que devia ser reformulado, fazer uma pesquisa de boas práticas (para perceber o que as empresas similares publicavam nas suas redes) e listar possíveis alterações.

Comecei pela análise do *website* da empresa e voltei a notar a falta da missão, visão e valores. Resolvi dirigir-me à minha orientadora com o intuito de perceber se esta parte da identidade da empresa já estava definida internamente (mesmo não constando no *website*). A Co-founder mencionou que esta parte não estava definida e perguntou-me se havia realmente importância em defini-la: esta dúvida relativamente a uma parte fundamental na definição de uma marca foi, para mim, o primeiro sinal de que seria importante investir nesta área. Os colaboradores devem estar alinhados com a missão, visão e valores da empresa e devem, ainda, identificar-se com estes: “Se os colaboradores se sentem envolvidos na Organização, eles podem estar mais dispostos a perseguir as metas Organizacionais (...) a mesma perceção de valores e crenças pode fazer com que os colaboradores tenham uma forte conexão entre si e com a Organização” (Maseko, 2017, p. 3). Tal como irei mencionar futuramente, a

comunicação organizacional é um fator imprescindível nesta implementação de valores perante os colaboradores.

Além do interesse dos públicos internos, estes pontos também importam aos públicos externos: “Tanto o contexto interno quanto externo têm um grande impacto sobre a eficácia ou não da comunicação estratégica” (Macnamara, 2018, p. 11). Um exemplo disto deu-se num dia em que a Creative Lemons aceitou dar uma entrevista a um grupo de alunos que se interessava pela área de atuação deles. Uma das primeiras questões que os estudantes puseram foi acerca da missão, visão e valores da marca, que não chegaram a ser definidos. Até para possíveis clientes é relevante que haja uma comunicação estruturada e bem definida, pois é uma reflexão da comunicação interna da empresa. Por todos estes motivos, é importantíssimo ter estes três pontos bem definidos.

Quando terminei de analisar o *website*, foquei a minha atenção nas restantes redes. Como as redes sociais principais não incluíam o *Dribbble* e o *Behance* (por já estarem desatualizadas há meses), não desenvolvi um plano de atuação e atualização para estas. Foquei-me na reestruturação da informação e atualização das outras redes. Comecei pelo *Vimeo*, reformulando a informação presente nas descrições dos vídeos. Esta tarefa incluiu, portanto: a definição de um tom específico para todos os vídeos, a pesquisa acerca dos vários projetos apresentados em cada vídeo e a estruturação da informação em inglês e português e o acréscimo dos *links* das redes mais usadas da empresa em cada descrição (para que os seguidores desta rede social possam, igualmente, conhecer as outras plataformas).

Relembro a importâncias das redes sociais, tendo em mente os públicos externos:

As redes sociais despertaram um grande interesse em pesquisas, dada a conveniência que oferece aos clientes e empresas. (...) As empresas, no entanto, reconhecem cada vez mais que as redes sociais podem ser um gerador eficaz de comunicação aprimorada com os clientes e uma ferramenta valiosa para obter vantagens competitivas e desempenho geral dos negócios. (Prodanova & Looy, 2019, p. 39584)

À medida que ia observando o conteúdo publicado ao longo dos anos (desde 2011), pareceu-me identificar a falta de uma estratégia de comunicação: os projetos partilhados não eram os mesmos em todas as redes; alguns eram partilhados com informação adicional e outros não; certas descrições eram feitas em inglês e outras em português; o tom da comunicação não era coerente (umas vezes divertido e amigável, noutras sério e frio); e muitos projetos nunca tinham sido sequer partilhados. O motivo que justifica a relevância da consistência e coesão das mensagens publicadas nas redes sociais

atribui-se à imagem que criamos das marcas: “consistência indica que a imagem da marca retratada nas redes sociais reflete a percepção da marca dos consumidores” (Liu, Dzyabura & Mizik, 2018, p. 75). Por outras palavras, a consistência vai enaltecer a imagem que queremos passar da nossa marca. Sempre que não refletimos cuidadosamente a forma como publicamos e descrevemos o nosso trabalho, podemos transparecer uma imagem errada de descuido. Este cenário deve-se à ligação da comunicação externa com a comunicação interna: se a primeira não for saudável, vai transparecer para os públicos externos, e vice-versa. Afinal, “os atributos perceptivos (...) de marcas mais consistentes são saudáveis e robustos” (Liu et al., 2018, p. 75), assim, é importante sermos coesos e consistentes nas mensagens que passamos aos nossos seguidores e clientes (que usualmente utilizam as redes sociais como forma de conhecer o trabalho das empresas). Quando a tarefa que dizia respeito ao *Vimeo* ficou terminada, fiz as mesmas mudanças no *Youtube* da empresa. Estas duas tarefas demoraram algumas semanas, devido à massiva quantidade de conteúdo publicada ao longo dos anos a par da realização das tarefas que os meus colegas iam requisitando.

Após estas ocupações, passei à listagem pormenorizada do documento que continha as informações dos projetos. Este mostrava-se importantíssimo para um dos objetivos da estratégia de comunicação: dar a conhecer os projetos e marcas com que a empresa trabalhava bem como as vertentes em que atuava. Assim, nesta lista, constitui a coletânea dos vários projetos e das suas informações essenciais e especifiquei quais os projetos publicados e quais os que não estavam e em que plataformas. Portanto, esta listagem contava com três páginas diferentes: a primeira para os projetos em geral especificando o cliente, o código de projeto, a área de atuação principal (*design*, *web*, *motion*, vídeo ou fotografia), o ano de realização, se estava ou não publicado (caso não estivesse, identificava-se se era ou não para se publicar), se era ou não pertinente colocar no *website* da empresa e o *link* para a o armazenamento; a segunda, ligada a vídeo e *motion*, focando-se então na recolha dos *links* de publicação no *Vimeo* e no *Youtube* (caso estivesse publicado ou *unlisted*/privado); e, por último, a terceira folha onde constavam os *links* de *web*, vídeo, *motion*, *design* e fotografia publicados no *Instagram*.

Este documento foi, sem dúvida, a tarefa que me tomou mais tempo, pois incluía: pesquisar, nas diversas redes sociais e plataformas, os projetos (de 2011 a 2019); verificar o que estava e o que não estava publicado em cada uma das redes; adicionar os *links* dos conteúdos partilhados e analisar o que devia ser ou não publicado. Saber quais os projetos que estavam ou não publicados era fundamental, para poder fazer um planeamento acurado das redes. Para que eu tivesse a certeza se o conteúdo seria ou não publicado, dependia da aprovação da liderança da empresa e da opinião dos restantes

colaboradores (quanto aos projetos que fossem da sua área respetiva). Por vezes, a falta das confirmações necessárias para poder avançar atrasou este processo e notava que o mesmo acontecia com os outros colaboradores e estagiários.

Posto isto, passei à gestão diária das redes essenciais (*Instagram, Facebook e LinkedIn*). O primeiro passo era escolher os projetos a serem publicados, o seguinte era a definição do planeamento e, quando este fosse aprovado, desenvolvia os suportes que seriam partilhados: a publicação principal, as *stories* e as descrições. Esta gestão mostrava-se, todavia, um tema de difícil execução por dois motivos:

- O primeiro (já mencionado anteriormente): as redes não eram uma prioridade em relação aos projetos correntes da empresa, pois só recebia atenção e aprovação no final do dia, quando a hora de publicação se aproximava ou quando o meu horário de trabalho já estava a terminar. Era comum ter de finalizar a publicação de conteúdos quando chegava a casa, quando estes recebiam atenção poucos minutos antes da minha saída. Este motivo não está só presente na Creative Lemons. Muitas são as empresas que não dão a importância necessária às redes sociais, no entanto, estas são importantíssimas: as “empresas necessitam ter presença nas redes sociais, caso contrário, estarão perdendo uma grande oportunidade de alcançar pessoas” (Reed, citado em Ramos & Corso, 2019, p. 3).

“As redes sociais têm espaço para as boas e más empresas, mas só as verdadeiras permanecerão, pois, o consumidor de hoje não permite que sejam escondidas falhas de empresas, nem que suas reclamações sejam isoladas, pois o mundo está cada vez mais transparente e digital” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, citados em Ramos & Corso, 2019, p. 3).

- O segundo motivo: o facto de haver informações contrárias, quanto aos projetos a serem publicados. Um exemplo deste segundo motivo transparecia na confusão de mensagens enquanto desenvolvia o planeamento: a publicação de projetos era aprovada e, no dia de publicação, era decidido que afinal não era para publicar. Este tipo de detalhes fazia com que o planeamento se tornasse, por vezes, desnecessário por não ser seguido.

Este é um sintoma de desvalorização da comunicação nas empresas em geral e o seu carácter negativo influencia a satisfação do colaborador e a produtividade da empresa. Menan (2010) defende que “a comunicação interna é determinante para o sucesso das organizações, pois se torna fundamental para os resultados do negócio e age como agente humanizador das relações do trabalho” (p. 2). Para esta autora, a maioria das empresas não dão importância à comunicação e os seus líderes não

desenvolvem um pensamento estratégico nesta área e a produtividade acaba por nunca aumentar. Deste modo, os colaboradores sentem-se como uma ferramenta de trabalho e não como um indivíduo com necessidades e preocupações: por outras palavras, este deve ser ouvido, estimulado, apreciado e respeitado.

Uma vez que os trabalhos que realizava eram frequentemente deixados para o final do dia, era perceptível que esta comunicação com os públicos externos era de menor importância. Ou seja, na minha perceção, enquanto colaboradora, o meu trabalho estava a ser ignorado, pois não era uma prioridade. Ali, Usman, Pham, Agyemang-Mintah e Akhtar (2020) referem que este sentimento se pode assemelhar a algo chamado de “ostracismo no local de trabalho” (p. 1). Para estes autores, a forma de diminuir esta insatisfação é através do “suporte social”, uma vez que este permite que os colaboradores sejam capazes de lidar com o *stress* profissional, aumentando a sua autoconfiança e capacidade de relacionamento com outros.

As publicações nas redes sociais eram raras e inconsistentes antes da minha entrada na empresa e, quando começamos a publicar de uma forma praticamente diária, o crescimento do envolvimento e dos cliques por página, em especial no *LinkedIn*, foi notório – cumprindo, assim, um dos objetivos definidos pela estratégia de comunicação.

O envolvimento nas redes sociais, é descrito como “um conceito multidimensional que compreende não apenas aspetos comportamentais (ações), mas também cognitivos (pensamentos) e emocionais (sentimentos)” (Hollebeek, citado em Khan, 2016, p. 237). Este fator é importantíssimo na análise das redes sociais. Como podemos observar neste caso, o envolvimento aumentou bastante em comparação com os meses anteriores, cumprindo, assim, o segundo objetivo da estratégia de comunicação.

A minha última tarefa foi o desenvolvimento de um plano para as publicações para um mês após o final do estágio. Apesar de ser uma questão que me deixava um pouco ansiosa no início, a gestão de redes sociais na Creative Lemons ajudou-me a aumentar os meus conhecimentos nesta vertente da comunicação.

Devido ao reduzido número de colaboradores, a liderança da empresa poderá não se aperceber do impacto que a comunicação tem. Como já referi anteriormente, era notória a necessidade e desejo por reuniões mais frequentes. Esta falta de investimento e atenção na comunicação interna mostra-se como uma fragilidade para a cultura organizacional da empresa. A liderança – e, conseqüentemente, os

colaboradores - habituaram-se a este cenário e método de trabalho e parecem não ter a perceção de como estes podem dificultar a criatividade, a produtividade e o clima organizacional.

É através da comunicação interna que a empresa comunica os valores que defende, objetivos que pretende alcançar e constrói e mantém as relações saudáveis com os seus públicos (interno e externo), criando um ambiente propício à integração, envolvimento e produtividade. Na minha opinião, a Creative Lemons já detém um dos aspetos mais difíceis de alcançar nos espaços organizacionais: um clima organizacional afável e confortável e propício à liberdade e criatividade. São raras as empresas que permitem ao colaborador expressar-se livremente e trabalhar consoante os seus próprios horários, fazendo pausas quando necessita. Posso afirmar, enquanto estagiária, que esta é uma empresa que quase nos faz sentir “em casa” e que este detalhe incentiva muito o colaborador no dia-a-dia. Este tipo de motivação é, muitas vezes, um dos fenómenos mais complexos a nível organizacional. Assim, acredito que a Creative Lemons deve investir mais atenção na sua comunicação interna para aumentar ainda mais o seu grande potencial.

### **1.5 Questão de partida: impacto da comunicação interna na cultura organizacional**

No decorrer do meu estágio na Creative Lemons, consegui estar em contacto com as ferramentas comunicacionais da empresa, apreendendo o impacto que a comunicação interna tinha na cultura organizacional *'lemon'*. Era muito comum que os líderes da empresa referissem este termo e acredito que os líderes da empresa o utilizavam como forma de aproximar os membros da equipa. Ou seja, funcionava quase como chamar a equipa de “família”. Para mim, esta palavra transmitia uma cultura organizacional leve, jovial e quase relaxada. Acho que utilizar uma palavra tão própria é uma atitude muito positiva, essencialmente quando era usada nas redes sociais, pois passa uma ideia maior de integração e pertencimento.

Senti, pela minha experiência, que seria importante investir na comunicação interna, para que os colaboradores se sentissem mais satisfeitos no local de trabalho. Notei algumas situações pontuais que pareciam tornar a comunicação interna insuficiente e desmotivadora. Acredito que esta possa ser uma experiência comum a outros colaboradores. Acredito, também, que este obstáculo pode ser superado através da definição de uma estratégia de comunicação interna que possibilite que todos sejam ouvidos e compreendidos – pondo em prática as suas ideias e sugestões -, e que sintam que o seu trabalho é relevante e essencial: “Outra estratégia eficaz para evitar armadilhas e obstáculos é envolver

os colaboradores no planeamento e implementação do processo de mudança com relação a informações e ideias” (Christensen, 2014, p. 360).

Acho relevante mencionar que, na minha perspetiva enquanto estagiária, a Creative Lemons possuía várias estratégias positivas que ajudavam na criação de motivação e satisfação no local de trabalho. Volto a frisar a liberdade (na gestão do próprio tempo, nas técnicas utilizadas enquanto se trabalhava e na liberdade de expressão) que ajudava muito no aumento da criatividade. Acredito que os fenómenos mais complexos que acontecem nos contextos organizacionais estão relacionados com o aumento do envolvimento, da criatividade e da liberdade no local de trabalho. Assim, apesar de alguns obstáculos na gestão da comunicação interna, a Creative Lemons tem estratégias muito positivas que tornam esta empresa um local muito procurado por estagiários, profissionais e clientes. Considero que algo que poderá mostrar-se muito saudável para a comunicação interna da empresa esteja ligado ao *feedback*, afinal esta ferramenta comunicacional está na base da comunicação humana.

Sendo assim, formulei a seguinte questão que servirá de guia para este relatório: “De que modo é que uma boa gestão da comunicação interna pode motivar uma cultura organizacional propícia ao bem-estar dos colaboradores, ao envolvimento e à produtividade de uma empresa?”. A esta questão estão associados os seguintes temas: a contribuição das ferramentas tecnológicas e digitais para a comunicação, o poder do *feedback* e a importância do papel de um profissional de relações públicas e publicidade nas empresas.

## Capítulo 2 – A relevância da comunicação interna nos contextos organizacionais

A relevância da comunicação interna advém da natureza do ser humano enquanto ser social: a “comunicação é o meio de interação humana que une as pessoas e forma um relacionamento” (Duncan & Moriarty, 1998, p. 1). Por isso, “toda a ação humana representa um certo meio de comunicação e, portanto, é muito importante como as pessoas se comunicam no ambiente de negócios” (Semren, 2017, p. 5). O facto de as trocas de mensagens e de informação ocuparem grande percentagem de tempo no dia-a-dia dos colaboradores e líderes organizacionais (em reuniões, decisões administrativas, *feedbacks*, trabalhos de equipa, dúvidas, etc.) revela o quão imprescindível esta é. Assim, podemos afirmar que a comunicação é um dos pilares de uma empresa, bem como uma componente crucial nas organizações. Vuuren, Jong e Seydel (2007) enfatizam que a função gerencial traz “estabilidade e controlo à organização interna” (p. 61), fazendo da comunicação interna “o meio através do qual as informações fluem para cima e para baixo na organização e constituem a força vital do sistema” (McKenna, 2000, p. 8). Por outro lado, a “falta de comunicação e a comunicação ineficaz levam à retirada de parceiros e colegas no mundo corporativo e, como consequência, um fraco sucesso nos negócios pode surgir (Semren, 2017, p. 5).

Além de ser uma atividade corrente numa empresa, a comunicação é, também, uma forma de unir os colaboradores ao propósito e cultura da empresa: criando um envolvimento positivo e benéfico para as relações interpessoais e objetivos empresariais. Segundo Whitworth (2006):

As organizações (...) existem por um motivo: podemos realizar mais quando trabalhamos juntos como equipas do que como indivíduos. Mas, para criar uma equipa verdadeiramente eficaz, cada membro dessa equipe deve entender a visão, as metas e os objetivos da organização e seguir nessa direção. (Whitworth, 2006, p. 205)

Mencionei, no capítulo anterior, um cenário ligado à falta da definição da missão, visão e valores da empresa. O exemplo que dei foi algo que vivenciei no estágio. Quando estes pilares não estão estabelecidos, é compreensível que os colaboradores não se sintam alinhados ou empenhados numa melhoria, afinal não têm com o que se identificar. Não sabem qual o objetivo fundamental da empresa e, assim, apenas trabalham sem um rumo claro. Para Bakari, Hunjra e Niazi (2017), “essas falhas podem ser devido à falta de eficiência e integridade dos líderes ou à sua falha em incorporar o lado humano da mudança organizacional” (p. 1). Considero que o primeiro passo para uma empresa conseguir uma melhoria na sua comunicação interna será a definição destes três pontos essenciais e, depois, passar às estratégias que permitirão não só a identificação como - nas palavras de Almeida,

Capucho e Ribeiro (2017) – a motivação, a lealdade, o comprometimento e a produtividade. Na perspectiva de Polat et al. (2017), podemos ainda mencionar consequências positivas como a autonomia, a confiança e a segurança. Deste modo, a cultura organizacional torna-se fértil o suficiente para fazer florescer a criatividade e a partilha de ideias.

Todos estes fenómenos são estimulados pela comunicação interna. Além disto, é uma das grandes impulsionadoras do envolvimento entre os colaboradores e este envolvimento só é exequível se os valores e ideais da cultura organizacional estiverem fortemente enraizados entre os membros do grupo de colegas (que, por sua vez, só acontece através da comunicação interna). Portanto, uma gestão eficaz desta comunicação potencia a criação e continuação de uma cultura organizacional propícia ao *feedback* construtivo, à produtividade, à criatividade e, acima de tudo, ao bem-estar dos colaboradores.

Assim, fica claro que “o sucesso organizacional depende em grande parte da qualidade da comunicação, dentro e fora dos limites da organização” (Semren, 2017, p. 5) e a forma de garantir esta comunicação bem-estruturada é através de uma estratégia de comunicação sólida e bem gerida. Apesar de desafiadora, “a articulação entre os eixos da comunicação interna e as teorias da motivação parecem demonstrar que a relação entre estas duas dimensões é o cerne de todo o sucesso organizacional” (Almeida, 2013, p. 102). Tendo então em mente este contexto, torna-se compreensível que as competências básicas de comunicação - como *feedback* e um diálogo aberto – façam parte do conjunto de competências essenciais nas estratégias comunicacionais. Semren (2017) acredita até que são a chave para o sucesso das organizações, podendo ajudar no aperfeiçoamento do desempenho e gestão organizacionais, bem como na satisfação no local de trabalho (p.5). Ou seja, de um ponto de vista mais específico, é notável que a gestão e manutenção da comunicação interna influencie de forma positiva a tomada de decisões, a criação e manutenção das relações entre gestores e restantes colaboradores e o bem-estar de todos estes.

Tendo em conta esta conjuntura, esta discussão teórica visa analisar a relação entre a comunicação interna e a cultura organizacional, de forma a compreender como estas se influenciam. Para tal, serão abordados tópicos como: a definição e evolução da comunicação interna e dos seus constituintes; as várias abordagens que estão a ser tomadas atualmente nas organizações; os fatores que possam colocar barreiras à comunicação; as formas de evitar desacordos que possam surgir dentro das organizações; o papel da liderança; a produtividade; o envolvimento; a motivação, *feedback* e satisfação no trabalho.

## **2.1. A transformação do conceito de Comunicação Interna: de um ponto de vista unidirecional à comunicação em rede**

“O sucesso de uma organização está intimamente ligado ao poder da comunicação” (Schelles, 2018, p. 2), essencialmente no que diz respeito à estratégia e ao planeamento feitos pela liderança. Definida “operacionalmente como a troca de informações informais e formais entre a gerência e os colaboradores da organização” (Hayase, 2009, p. 2), a comunicação interna é um sistema central no qual os colaboradores partilham informações e criam laços, relações interpessoais e significados, de forma a construir uma cultura organizacional com valores específicos associados. Por ser a atividade mais dominante e importante nas organizações, esta comunicação está presente nos seguintes detalhes: mensagens nas redes sociais da empresa; folhetos informativos; reuniões, videoconferências; *emails*; relatórios; trocas de informação; pesquisas; apresentações; decisões administrativas; entre muitos outros aspetos.

Apesar da chefia das organizações ter um papel fundamental na comunicação interna, não devemos descartar a importância da comunicação dos colaboradores: no sentido de tornar a comunicação organizacional mais bem-sucedida, todos os participantes devem desenvolver habilidades linguísticas adequadas de forma a criar uma “consciência intercultural” (Semren, 2017, p. 5). A comunicação pode tomar diversas facetas:

- vertical descendente: da liderança para os colaboradores;
- vertical ascendente: dos colaboradores para a liderança;
- horizontal/lateral: entre indivíduos de níveis hierárquicos semelhantes;
- diagonal: cruza diferentes funções ou departamentos dentro da mesma organização;
- em rede: que se refere à transferência digital de informações e à organização da sociedade em rede. Este conceito pode ser descrito como: “uma estrutura capaz de interferir na arquitetura da informação que é criada, partilhada e apropriada pelas partes integrantes do processo comunicativo” (Barbosa, 2018, p. 40).

A sociedade e os mercados sofreram diversas alterações ao longo das últimas décadas e, naturalmente, a perceção da comunicação interna também mudou. A grande mudança está ligada ao aparecimento e desenvolvimento da tecnologia: “Nas últimas décadas, a grande difusão das tecnologias da informação e comunicação (TIC) causou uma dramática transformação do mundo numa sociedade da informação” (Bahrini & Qaffas, 2019, p. 1). A tecnologia é desenvolvida com a finalidade de facilitar a vida do ser humano, assim, não é surpreendente que esta tenha transformado – e continue a

transformar - os contextos empresariais. Ou seja, o mundo fica cada vez mais rápido e cada vez mais tecnológico e os negócios ficam, naturalmente, mais complexos.

Para García-Orosa (2019), a “chegada da comunicação organizacional digital é um divisor de águas na história da comunicação organizacional com repercussões no campo da comunicação e nos sistemas circundantes” (p.1). Nesta transição da comunicação *offline* para uma comunicação *online*, os planos de comunicação existentes começaram a abalar, falhando nas suas missões e objetivos. Por este motivo, nos últimos 30 anos, as organizações começam a procurar uma nova forma de sobrevivência e de adaptação ao novo mercado: “Desde o final da década de 1990, as organizações procuram estabelecer a sua presença online traduzindo conceitos de espaço-tempo offline para a Internet” (García-Orosa, 2019, p. 1).

A comunicação organizacional foi, essencialmente, influenciada “quando os processos comunicativos começam a ser mediados por dispositivos tecnológicos conectados em rede” (Barbosa, 2018, p. 40). O avanço tecnológico, e em especial com a *internet*, começou a “interferir na arquitetura da informação que é criada, compartilhada e apropriada pelas partes integrantes do processo comunicativo” (Barbosa, 2018, p. 40). Segundo Cardoso, Espanha e Araújo (2009), a comunicação em rede caracteriza não só a “convergência tecnológica, mas a organização em rede do sistema. Essa organização ocorre em vários níveis, desde a dimensão tecnológica à organização económica e à apropriação social” (p. 8). Além disto, estes autores adiantam ainda que esta organização em rede depende “em larga medida, da forma como nós utilizadores nos apropriamos socialmente dos media e não apenas de como as empresas de media e o Estado organizam a comunicação” (Cardoso, Espanha & Araújo, 2009, p. 8). Este conceito veio, de certa forma, substituir o termo “comunicação em massa” e tem ganhado um peso incontornável no mundo da comunicação.

Apesar de distintos, todos estes tipos de comunicação são igualmente importantes e necessários para melhorar a eficácia nas organizações. Por este motivo, os líderes organizacionais devem entendê-las bem e saber como criar “um ambiente de trabalho que estimule a motivação dos colaboradores” (Gilley, Gilley & McMillan, 2009, p. 81). Tendo este contexto em mente, é relevante mencionar as palavras de Schelles (2018):

O estilo de comunicação é muito importante, pois reflete o que acontece nos centros de decisões. Comunicação mal feita gera má interpretação, quem ouve mal, responde mal. Nas áreas onde as pessoas se comunicam mais e melhor, os problemas são diminuídos e, se por ventura algum conflito surgir, será melhor administrado. (Schelles, 2018, p. 3)

A ideia de que o colaborador comum não pode intervir no rumo de uma empresa já não é sustentada nos dias de hoje. Com esta sugestão em mente, os líderes das várias empresas e organizações começam a levar as atitudes dos colaboradores com maior seriedade. Com uma maior consciência acerca da importância da comunicação interna nos contextos organizacionais e da forma como esta deve estar alinhada com o objetivo principal de cada empresa, o interesse no colaborador incrementou. O objetivo fundamental das organizações já não recai sobre a transmissão da informação ao colaborador, mas em permitir que este aja psicológica e fisicamente sobre as mensagens que recebe.

Durante o estágio, consegui ter uma noção mais clara desta necessidade: quando os colaboradores e estagiários não estavam conscientes de uma mensagem ou do significado desta, não conseguiam ser produtivos nem cumprir os seus objetivos. Algo que, pela minha experiência, provavelmente não facilitava a compreensão destas mensagens era o uso de plataformas digitais como base da comunicação interna. Estas redes permitem a compreensão só até um certo ponto, pois não permitem a linguagem não-verbal que vem, normalmente, associada na comunicação presencial (a linguagem corporal, por exemplo, influencia não só a atenção de quem nos ouve, bem como a sua perceção e reação acerca das mensagens que transmitimos). Notava que as dúvidas eram inicialmente colocadas via mensagem. Por vezes, a mensagem era bem percebida e o resultado era positivo. Noutras vezes, a informação não era bem compreendida e acaba-se por ter de falar pessoalmente, para ser possível entender corretamente a expectativa de uma das partes. Como exemplo destas falhas de comunicação, posso mencionar certas ocasiões em que alguém escrevia uma mensagem numa das plataformas e ninguém notava e tinham de notificar pessoalmente, horas ou dias depois, para que essa mensagem fosse notada. Estas situações aconteciam mais vezes nas plataformas digitais, pois estas eram sobrevalorizadas em relação à comunicação física e direta quando deviam ser algo complementar. Acredito que a comunicação *offline* e face-a-face permita uma troca de conhecimento mais eficaz. Na minha opinião, as dúvidas poderiam ser colocadas em forma de mensagem digital se permitissem facilmente a compreensão. Em casos mais complexos, as dúvidas deviam ser esclarecidas pessoalmente antes de se avançar nas tarefas sem uma compreensão totalmente estabelecida. É necessário que as mensagens sejam recebidas de forma correta, permitindo não só o acesso à informação bem como uma compreensão do conteúdo da mesma.

A par da tecnologia estar mais evoluída, também se notam transformações na dinâmica do colaborador: este já não está interessado em dedicar a sua vida e carreira a uma só empresa, tem antes

em mente trabalhar na organização que lhe dê os maiores benefícios. Este fator é comprovado na pesquisa de Pereira e Lopes (2019):

os resultados evidenciaram que a maioria dos servidores (50,63%) (...) não observam poucas alternativas de emprego caso deixassem essa organização. (...). A minoria (10,13%), porém, apresentou um nível alto; esse resultado demonstra que esses servidores permanecem nessa organização porque sentem que não entrariam facilmente em outra, e que uma das consequências negativas de deixarem essa organização seria a falta de alternativas. (p. 151)

Enquanto estagiava na Creative Lemons, reparei que, quando surgia alguma preocupação com a comunicação, esta era focada nos públicos externos - em especial nas redes sociais -, deixando o público interno - em relação ao qual tinham mais influência e proximidade - desvalorizado. Junior (2019) conclui que “nas organizações contemporâneas, normalmente ignoram o colaborador como sujeito do processo comunicacional do ambiente de trabalho” (p. 18), pois “não têm conhecimento da importância que a comunicação representa no desenvolvimento da mediação entre seus públicos de interesse (os chamados stakeholders) e vínculos de relacionamento” (p. 21). Este cenário realça a importância de os gestores serem capazes de avaliar a comunicação que se processa no ambiente interno das empresas e organizações. Afinal, quando a comunicação interna não é tratada ou estruturada, os impactos serão visíveis no interior e exterior da empresa - “se a comunicação interna não for eficaz, a comunicação externa poderá ter consequências negativas” (Almeida, 2013, p. 93) -, no bem-estar e na motivação dos colaboradores. Nogueira e Codato (2019) reforçam esta transformação da percepção do público interno organizacional:

Com a globalização e a competitividade no mercado, o público interno adquiriu um importante papel nos negócios, pois é por meio desse público que as práticas de produção e as tomadas de decisões são assimiladas, garantindo maior competitividade, qualidade e resultados para a organização. (p. 68)

Esta ideia de lealdade perdida teve um grande impacto e implicou uma reestruturação total da comunicação interna nas organizações, afinal, lidava-se com um novo colaborador. E, enquanto *stakeholders* - ou seja, uma parte interessada na empresa -, estes “impactam e podem ser impactados pelas atividades de uma organização no mercado” (Budur & Demir, 2019, p. 184). Como já não tem em vista apenas o salário, o colaborador acredita que tem opinião e opções pessoais e, assim, procura um sentimento de pertença, condições de trabalho benéficas e justas e um diálogo honesto e transparente, essencialmente, entre a chefia e os colaboradores. É neste ponto que o envolvimento do colaborador ganha relevo: “os colaboradores sentem-se mais envolvidos, constroem confiança com o seu supervisor

e a empresa, aumentam a motivação para ambos os aspetos - intrínseco e extrínseco e, portanto, estão mais capacitados para um melhor desempenho e entregar resultados excepcionais” (Semren, 2017, p. 47). Atualmente, não só é natural como compreensível que os colaboradores sejam finalmente vistos como o elemento mais importante do capital organizacional por parte das empresas. Assim, e segundo o artigo de Budur e Demir (2019), as empresas já não têm apenas o lucro dos acionistas como meta, têm de deixar todos os *stakeholders* felizes e agradados com o ambiente organizacional.

## **2.2 A transformação do conceito de Comunicação Formal: de um ponto de vista controlador a um ponto de vista motivador**

Apesar de a comunicação formal e de a comunicação informal serem partes constituintes da comunicação interna, estas têm significados e impactos bastante díspares. Para que os possamos entender - bem como aos fluxos de informação que acontecem numa empresa -, é importante compreender a forma como a comunicação interna se transmite: a “comunicação dentro de uma organização é um sistema complexo de fluxos de informações, ordens, desejos, sugestões e é composto de duas redes; comunicação formal (que se ramifica para sistemas menores) e comunicação informal” (Semren, 2017, p. 6). Whitworth (2006) reforça a ideia de que a comunicação interna pode surgir em formas distintas: ou seja, não é só a comunicação formal ou hierárquica que existe, pois as “redes não formais de comunicadores invisíveis que existem em todas as organizações” são também importantes e devem ser tratadas (p. 205).

Rollinson (2008) afirma que a comunicação formal é “a forma dominante de comunicação interna que segue linhas hierárquicas determinadas pela estrutura organizacional” (p. 445). Para Papa, Daniels e Spiker (2008), este tipo de comunicação é descrito como um “meio de canais oficialmente designados de fluxo de mensagens entre as posições organizacionais” (p. 51), ou seja, é um processo pré-planeado, formal e controlado. Além destes aspetos, é definida como uma “comunicação orientada a objetivos, explicitamente declarada, relacionada à função que flui pela hierarquia, segue normas prescritas e transcende o tempo e o espaço” (Gómez & Dailey, 2017, p. 1). Esta comunicação é controlada pelos gestores das empresas e inclui formatos como *emails*, folhetos, brochuras, plataformas digitais de comunicação (por exemplo, as redes sociais) e discursos e têm, geralmente, como funções: instruções, motivação, *feedbacks* e difusão de objetivos.

Por ser planeada e estruturada pela chefia da organização, este tipo de comunicação tem um estilo próprio que segue padrões e regras, essencialmente em empresas com uma escala maior. Esta padronização permite alcançar vários recetores através de um só remetente, sendo assim uma comunicação menos íntima e mais funcional. Além do grande alcance, outro aspeto positivo da comunicação formal prende-se a esta promover uma maior sensação de confiança, segurança e justiça: “uma comunicação mais formal, ao estruturar e rotinizar os fluxos de comunicação, pode contribuir para a sensação (...) de que a informação está completa” (Mohr & Sohi, 1995, p. 399).

Como podemos perceber pela opinião de Mohr e Sohi (1995) - num artigo com mais de 20 anos - a comunicação formal ainda era encarada como um mecanismo estritamente protocolar, frio, unidirecional e linear. Por esta razão, era frequentemente entendida como “estéril ou institucionalizada” (Mohr & Sohi, 1995, p. 399). O termo unidirecional ainda é utilizado para descrever a comunicação de algumas empresas, pois quando a liderança quer informar os seus colaboradores acerca de novas regras ou novos avisos, elabora apenas um texto que será enviado para todos os colaboradores. Apesar de ser mais rápida e facilmente partilhada – especialmente em casos de crise -, tem uma grande desvantagem, ao não esperar *feedback* ou resposta por parte dos colaboradores. Para certos momentos, é o tipo de estratégia mais indicada, mas na maioria das situações não é eficaz por este motivo:

“a resposta dos colaboradores é dada com base no que foi entendido, que foi influenciado pelo próprio sistema de valores. Assim, sentimentos positivos e informações mais essenciais podem ser fortalecidos, e informações ou sentimentos que são contrários ao próprio sistema de valores podem ser enfraquecidos e suprimidos” (Semren, 2017, p. 11)

Por outro lado, a comunicação bidirecional é um processo democrático:

“podem fazer perguntas, buscar esclarecimento ou verificação de suposições e, no processo, têm a perceção de que a comunicação é precisa, confiável e completa. Se o recetor recebe comunicação unilateral, sem oportunidade de contribuir com a troca de informações, ele pode ficar com dúvidas sobre as informações que foram compartilhadas, diminuindo a perceção da qualidade da comunicação” (Mohr & Sohi, 1995, p. 399).

Apesar de esta ser mais lenta, é compreensível que a comunicação bidirecional seja uma mais-valia por evitar dúvidas e conflitos e até apaziguar os colaboradores através da interação. Esta permite uma interação mútua, transparente e aberta entre o emissor e o recetor, encorajando a participação. Por esta razão, a comunicação bidirecional é “um dos principais tipos de comunicação no ambiente pessoal e organizacional” (Semren, 2017, p. 6). Esta característica da comunicação formal bidirecional relembra-

nos que “os colaboradores são tão importantes para o sucesso da comunicação interna quanto os líderes da empresa” (Hayase, 2009, p. 15).

Em estudos mais recentes, é possível observar a comunicação formal sob uma nova perspectiva, em que já não se apresenta de forma tão estruturada, unidirecional e hierarquizada e passa a fazer-se em rede. Rebecchi (2008) conclui: “com o recuo das formas tayloristas e fordistas de gerir as organizações, ganham espaço formas desregulamentadas de trabalho, ou seja, há uma redução dos empregos formais e aumento do trabalho informal” (p. 116). Um aspeto muito positivo na Creative Lemons era a discussão de assuntos nas plataformas: todos os membros da equipa podiam ler e comentar o que era falado. Esta interação com os colaboradores efetivos e com os estagiários de forma igualitária ajudava no sentimento de pertença e no bem-estar. Ou seja, a comunicação formal passava a tomar um carácter informal na maioria das vezes, ajudando a criar um ambiente organizacional mais confortável e intimista.

Segundo as palavras de Junior (2019), nos últimos anos, a “comunicação interna é empoderada” (p. 18): pois passa a ser vista como algo que influencia – positiva ou negativamente – os colaboradores, a produtividade e os produtos. Neste ponto, é pertinente mencionar novamente a pertinência da comunicação em rede que, segundo a investigação de Barbosa (2018), “ganha ainda mais relevância quando os processos comunicativos começam a ser mediados por dispositivos tecnológicos conectados em rede” (p. 40).

Junior (2018) compara o presente com a situação organizacional do passado:

Até pouco tempo, antes da chegada dos que aqui chamamos de baby boomers da comunicação em rede, que são os smartphones, utilizar veículos-padrão como os murais de avisos e os boletins informativos impressos para mediar a transmissão de informações da empresa aos colaboradores, eram ações rotineiras (...), mas que dependendo da ocasião em que era utilizado, não conseguia cumprir com o objetivo de sanar a ansiedade dos colaboradores; deixando a lacuna aberta para a circulação de notícias sem precedentes (...) através da comunicação interpessoal. (Junior, 2018, p. 22)

Presencialmente, a comunicação formal tenta conciliar duas metas: motivar os colaboradores (algo recente), enquanto continua a ser um método de aperfeiçoamento dos sistemas comunicacionais (algo presente desde o século XX). Examinamos este tipo de comunicação a tornar-se mais acolhedora, confortável e até divertida de modo a permitir que os colaboradores se possam exprimir e colaborar. Quando havia algum espaço para uma publicação mais leve para as redes sociais (algo ligado ao

escritório), o CEO e a Co-Founder sugeriam que eu usasse o meu lado criativo de forma livre na procura de ideias para a criação de conteúdo. Considero que esta liberdade é uma boa forma de os colaboradores contribuírem para a empresa, oferecendo um olhar refrescante. Além disto, esta confiança permite que o colaborador se sinta mais confiante na sua capacidade, uma vez que pode seguir a sua intuição.

Tal como apontam Polat, Lynn, Akgün e Emre (2018), é essencial que a comunicação formal permita a confiança e o à-vontade, só assim é que os colaboradores podem ser eficientes na sua comunicação, influenciando o bem-estar e produtividade dos locais onde estão inseridos:

Embora existam regulamentos e requisitos formais com este estilo de comunicação, os membros seguem as suas características pessoais e intenções para preencher o conteúdo da mensagem. Na falta de confiança, os membros podem atrasar a comunicação ou reduzir a qualidade da comunicação, fornecendo conhecimento insuficiente e desinformação. Somente a confiança da equipa apoia uma comunicação formal mais saudável e confiável. (p. 101)

Esta mutação na comunicação formal permite até novos fenómenos: Erkmen (2018) menciona um processo apelidado de “branding interno” (p.2), em que todos “os esforços são direcionados para criar um valor de marca forte para os colaboradores” (p. 2). Este fenómeno deve-se ao facto de os colaboradores serem uma das ligações diretas aos clientes e de ser através destes que os valores da empresa são transmitidos, logo é importante que estejam alinhados com o objetivo da empresa.

### **2.3 A transformação do conceito de Comunicação Informal: de um ponto de vista contraproducente a um ponto de vista produtor**

Por sua vez – e contrariamente à comunicação formal -, a comunicação informal é “espontânea, interativa e rica” (Kraut, Fish, Root & Chalfonte, 1990, p. 5) e acontece quando “as regras e hierarquias, como formas de coordenar as atividades, são eliminadas” (Kraut et al., 1990, p. 5). Lima (2007) define a comunicação informal como “o meio pelo qual os indivíduos expressam com mais liberdade seus pensamentos, assim surgindo novas ideias que podem ser de grande relevância para a organização” (p. 15). Inclui contactos interpessoais, telefonemas, mensagens, boatos, visitas interinstitucionais, trocas de impressões, mensagens trocadas em reuniões, entre outros. Apesar da comunicação formal ser a comunicação oficial da empresa, a comunicação informal toma um papel bastante relevante no quotidiano dos colaboradores pois, como afirmam Almeida et al. (2017), “é frequentemente utilizada como meio de obtenção da informação que os canais formais não transmitem” (p. 40). Por este motivo,

'a empresa busca controlar a "comunicação informal" e a possibilidade de utilização deste elemento subjetivo' (Rebechi, 2008, p. 120).

A comunicação formal e os seus canais podem "privar os membros da organização da sua voz" (Gómez & Dailey, 2017, p. 12). Normalmente, nas organizações, há uma separação entre chefia e colaboradores e, usualmente, apenas os que estão no topo da hierarquia controlam e integram a comunicação mais importante. Apesar de os colaboradores perceberem os canais formais como plataformas com informação mais segura, os canais informais são a preferência quando se trata de resolver os assuntos e obstáculos do dia-a-dia organizacional. Num artigo em que refletem sobre a comunicação informal, Polat et al. (2018) afirmam que "inerentemente, a comunicação informal apresenta relacionamentos íntimos, privados e próximos. Os membros podem falar sobre os seus erros ou planos futuros relacionados com a equipa" (p. 102). Aliás, muitas das vezes, a preferência dos colaboradores por canais informais deriva do sentimento de que as suas vozes são ouvidas com maior frequência nestas plataformas. Por este motivo, é necessário perceber o que torna a comunicação informal em algo benéfico e não em algo ameaçador.

Quando os colaboradores se encontravam reunidos em momentos mais informais, estes conseguiam desabafar mais facilmente, uma vez que tinham frustrações em comum. E, apesar de haver sempre uma separação entre os colaboradores e os seus patrões, era de louvar que na Creative Lemons o ambiente fosse, na maioria das vezes, bastante informal. Isto permitia que quase nos sentíssemos, de certa forma, em casa: podíamos preparar os lanches e almoços nos nossos próprios horários, podíamos organizar a nossa própria lista de tarefas, usar os métodos de trabalhos mais convenientes, etc. Não havia uma imposição dos chefes sob os colaboradores. Ouvíamos música juntos, almoçávamos e cozinhávamos no mesmo espaço, íamos ao ginásio em grupo, partilhávamos comida enquanto assistíamos a vídeos e comemorávamos datas importantes em equipa. São estas pequenas coisas que causam grandes impactos: este lado humano une e ajuda na criação de laços: "os líderes devem compreender o lado humano das organizações, que é um fator importante em comparação com recursos e infraestrutura" (Bakari, Hunjra & Niazi, 2017, p. 1). Na minha opinião, a liderança da Creative Lemons tem consciência deste cenário e usa esse conhecimento de forma correta ao permitir que o colaborador se sinta bem, integrado e cómodo no seu espaço de trabalho.

Quando o clima organizacional não estimula o conforto e não corresponde às expectativas dos colaboradores, a comunicação informal revela o seu impacto negativo. Como esta comunicação não segue linhas designadas pelos gestores empresariais, envolve "informações significativas que foram

simplesmente omitidas nos canais formais” (Semren, 2017, p. 7). Este contexto fomenta a criação de um dos grandes inimigos da comunicação - os rumores -, afinal, a chefia não consegue controlar os três fatores envolvidos: o tema de conversa, os participantes envolvidos e o *timing*.

Silva, Veloso, Trevisan e Dutra (2018) destacam a importância dos rumores enquanto parte da comunicação informal na comunicação em rede. Para estes autores, a “rede de rumores” (p. 104) é percebida pelos colaboradores como uma comunicação “mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização; e é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram” (p. 104).

Recentemente, menciona-se o conceito de “rumores formais” (Junior, 2019, p. 32): que se trata de ‘processos intencionais, estruturados e planejados a partir do interesse das organizações, enquanto os “informais”, são as manifestações espontâneas que se desenvolvem no próprio sistema de comunicação formal’ (Junior, 2019, p. 32). Este processo evidencia o poder que a comunicação informal tem, pois os rumores passam a confiança de que as pessoas podem falar livremente.

Segundo Polat et al. (2018), apesar de haver canais de comunicação formal, os colaboradores usam “*emails*, reuniões ou correspondências oficiais para se comunicar e compartilhar conhecimentos. Embora existam regulamentos e requisitos formais com esse estilo de comunicação, os membros seguem as suas características e intenções pessoais para preencher o conteúdo da mensagem” (p. 101), o que é entendível já que a comunicação informal é trocada “entre indivíduos que têm interesse comum por um determinado assunto” (Christovao, 1979, p. 5).

Apesar de serem completamente distintos, estes dois tipos de comunicação – formal e não formal – têm vantagens e desvantagens, não devendo ser ignorados. Não podemos e nem devemos perceber estas duas formas de comunicação como dicotomias, pois estão inter-relacionadas. Oliveira e Alencar (2013) deduzem, através do seu estudo, que os colaboradores “demonstraram a interdependência da comunicação formal e da comunicação informal” (p. 216).

Para muitas empresas e organizações, a comunicação informal ainda é encarada como ruído e, ao “desconsiderar a comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno. Todo sistema vivo – como a organização – sobrevive em virtude do embate entre ordem/desordem, contentamento/descontentamento, aceitação/não-aceitação que conformam o espaço interno marcado por interesses divergentes” (Oliveira & Alencar, 2013, p. 215). Portanto, a forma de evitar esta situação está na coordenação de ambos os tipos de comunicação, de

modo que sejam benéficos para as organizações. Esta coordenação deve focar-se no direcionamento dos esforços dos colaboradores em direção às metas organizacionais, tendo em conta que estas devem ser reconhecidas por todos os colaboradores enquanto partes integrantes da mesma empresa.

Deste modo, a coordenação deve estar presente em ambos os canais de comunicação – formais e informais -, uma vez que cada canal é importante no seu uso específico. Junior (2019) reforça esta ideia de coordenação, uma vez que todos os colaboradores são comunicadores:

para que os processos internos de uma organização sejam eficientes e o sucesso desejado seja alcançado, é fundamental que os colaboradores estejam bem informados e integrados. (p. 24)

Como referi anteriormente, a comunicação formal tem sofrido bastantes alterações, no sentido de se tornar menos unidirecional e empobrecida. Kraut, Fish, Root e Chalfonte (1990) – há cerca de 30 anos – afirmavam que a comunicação formal detinha uma coordenação explícita – da qual os colaboradores estavam conscientes –, no sentido de criar um compartilhamento de objetivos entre indivíduos díspares. Era uma coordenação que implicava “regras, regulamentos e procedimentos operacionais padronizados” (p. 5). Pensar que somente a coordenação da comunicação formal será saudável para a organização é irrealista. Um argumento que sustenta esta situação é a dedução de Hayase (2009): “as organizações com uma maneira formal de se comunicar com os colaboradores regularmente não são necessariamente bem-sucedidas nos negócios” (p. 5).

Atualmente, já assistimos à comunicação formal a tomar um rumo mais leve e bidirecional, tentando encarar a comunicação informal como algo natural: “o que se deve considerar é o sentido do ruído e entendê-lo como inerente ao ambiente interno, na tentativa de captar sua significação e aproveitá-lo para aprimorar os fluxos de relacionamentos” (Oliveira & Alencar, 2013, p. 216). Neste contexto, o *feedback* é um exemplo de mecanismo usado como coordenador da comunicação informal – que irei mencionar num capítulo seguinte -, uma vez que se trata de um conjunto de mensagens trocadas de forma interativa: seja em reuniões, em conversas presenciais ou por mensagens.

## **2.4 Comunicação oral, escrita e não-verbal**

De acordo com Silva et al. (2018), a comunicação pode ser transmitida por três formas: comunicação oral, escrita e não-verbal. Inicialmente, a comunicação oral era um requisito fundamental e a comunicação escrita e não-verbal eram postas de lado: “a comunicação oral foi consistentemente identificada como a competência mais importante na avaliação de candidatos (...) seguir instruções,

ouvir, conversar e dar feedback” (Maes, Weldy & Icenogle, 1997, p. 78). Hoje, esta comunicação ainda não perdeu relevo pois está presente na grande percentagem de trocas comunicativas nas empresas: “a comunicação oral é uma das formas muito utilizadas no interior da organização e engloba instruções, pedidos, ordens e conversas” (Almeida et al., 2017, p. 40).

Contudo, com o passar dos anos, o avanço tecnológico trouxe-nos uma nova realidade – em que a sociedade utiliza uma comunicação em rede -, na qual a comunicação escrita é destacada. Esta está presente – segundo Almeida et al. (2017) – “em cartas, cartazes, folhetos, e-mails, jornais, revistas” (p. 40) e, mais recentemente, nas trocas de mensagens nas redes sociais e plataformas digitais que as empresas usam para se comunicar. Podemos afirmar que tanto a comunicação oral como escrita focam-se no mesmo objetivo: “enfocam a aquisição de habilidades para transformar ideias em palavras, desenvolvendo, organizando, apoiando e apresentando argumentos” (Dallimore, Hertenstein & Platt, 2008, p. 163).

Junior (2019), na sua pesquisa, reflete que se usa “a linguagem escrita de forma cotidiana e informal, possibilitando vários ruídos e desentendimentos neste processo” (p. 74), uma vez que a interpretação e reação – do outro lado do ecrã – não é controlada nem analisada pela pessoa que envia a mensagem. Este cenário organizacional, em que a comunicação escrita é escolhida como base das trocas de mensagens – seja entre colegas de trabalho ou entre a chefia e os colaboradores –, faz com que muitas das capacidades orais essenciais no ambiente de trabalho acabem por ser limitadas em vez de estimuladas. Este é o resultado da preferência pelo uso das plataformas digitais para transmissão de mensagens. A troca de mensagens digitais era bastante facilitadora em diversos contextos, contudo considero que nem sempre é a mais adequada. Por vezes, a comunicação oral é a mais eficaz, essencialmente na partilha de decisões importantes e na transmissão de *feedback*.

A escolha de um canal de comunicação pode afetar em muito o nível de clareza ou ambiguidade da mensagem que está sendo transmitida. O canal oral (conversas pelo telefone ou reuniões pessoais, por exemplo) são preferíveis ao canal por escrito (...) quando as mensagens forem ambíguas (e exigirem bastante assistência para serem interpretadas) ao passo que o canal por escrito é preferível quando a mensagem é clara. (Furnham, citado em Schelles, 2018, p. 3).

A comunicação exercida de forma pessoal, além de transmitir mais sinais e reações, não compromete a resposta (o que é possível e constante nas plataformas digitais). Devo clarificar que a inexistência de resposta ou de *feedback* é destrutiva: um “mundo sem feedback levaria a um desempenho inabalável, à falta de reforço do bom desempenho e, essencialmente, a nenhum caminho

para melhorias” (Cantillon & Sargeant, citados Sarkany & Deitte, 2017, p. 740). Ao longo do estágio, fui me apercebendo que este tipo de barreira comunicacional era frequente e parecia que não me afetava só a mim. Notava que outros estagiários e colaboradores também tinham as suas mensagens visualizadas e a falta de resposta que era necessária para se avançar com os trabalhos era inexistente. Assim como mencionei anteriormente, ser ignorado contribui para o sentimento de ostracismo no local de trabalho que só pode ser resolvido pela liderança e pelo “suporte social” (Ali, Usman, Pham, Agyemang-Mintah e Akhtar, 2020, p. 2).

Men, O’Neil e Ewing (2020) defendem que:

Os resultados deste estudo também reforçam a necessidade de os profissionais de relações públicas encorajarem os líderes organizacionais a se envolverem através da rede social interna, respondendo às publicações e comentários dos colaboradores e participando por meio de conversas individuais e discussão em grupo. (p. 14)

Este envolvimento aumenta a “perceção da transparência organizacional, (...) o sentimento de pertença dos colaboradores, o apego à organização (...) que são ativos intangíveis importantes para a sobrevivência e o sucesso da organização” (Men et al., 2020, p. 14).

É compreensível que os líderes de uma empresa tenham o seu tempo mais preenchido não só com o contacto com a sua equipa e com os diversos clientes, mas também a supervisionar todos os projetos correntes e as suas evoluções. Porém, é de extrema importância que um colaborador sinta que a sua mensagem é ouvida e as suas necessidades cumpridas, de forma a notar que o seu trabalho é valorizado. Afinal, os “colaboradores geralmente preferem receber mais comunicação dos seus superiores, pois isso promove a sua disposição de se envolver na solução de problemas na organização” (Mishra, Mishra & Walker, 2016, p. 312).

É, assim, crucial que a liderança esteja consciente do valor do seu papel, mantendo contato constante com os seus colaboradores. Dallimore, Hertenstein & Platt (2008) mencionam a importância da linguagem oral para o desenvolvimento de capacidades comunicacionais. Apesar de o estudo destes autores ser realizado em estudantes, as suas conclusões podem ser comparadas ao contexto laboral em que várias equipas trabalham juntas. Segundo a pesquisa destes autores, a linguagem oral é altamente eficaz nas discussões de grupo, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades comunicacionais e para a produtividade de todos os membros que participam da troca de ideias: a “discussão em classe é um meio de aprendizagem ativa do conteúdo do curso, reforçando as habilidades necessárias para se

envolver no processo de discussão (ou seja, fazer conexões, formar argumentos, articulá-los na forma falada ou escrita)” (p. 165).

Schelles (2018) aponta que a “comunicação não é somente a linguagem verbal, ela é feita em grande parte pela linguagem não-verbal” (Schelles, 2018, p. 1) e tem um papel fundamental nas trocas de mensagens: “alguns estudos desafiaram a concepção de que a comunicação eficaz só pode ser alcançada verbalmente” (Tiferes et al., 2018, p. 251). Ou seja, no que diz respeito à comunicação não-verbal, esta dá-se “como um complemento da comunicação verbal, onde o indivíduo exprime os sentimentos existentes por trás de uma mensagem” (Lima, 2017, p. 12).

Dinică (2014) adiciona:

No contexto dos tipos de comunicação, as comunicações não verbais (linguagem corporal) são interessantes por pelo menos duas razões: 1) seu papel é frequentemente minimizado; 2) na comunicação oral, 55% das informações são percebidas e retidas por meio da linguagem não-verbal (expressões faciais, gestos, postura, etc.). (p. 106)

Enquanto seres humanos, transmitimos mensagens complexas: por vezes, a nossa comunicação verbal transmite uma mensagem e a nossa linguagem corporal transmite outra completamente diferente. Apesar de ambas serem interdependentes e igualmente relevantes, podemos concluir que a comunicação não-verbal é a menos priorizada pelo emissor. Por esta razão, é nesta comunicação que os colaboradores e chefia notam mais dificuldades, uma vez que não aprendem formas de a controlar. Esta foi uma das conclusões do estudo – feito com estudantes de enfermagem, de modo a entender as perceções destes sobre as estratégias de ensino para o desenvolvimento da capacidade de comunicação - realizado por Dalcól, Garanhan, Fonseca e Carvalho (2018): “o controle sobre a comunicação não verbal foi outra dificuldade encontrada” (p. 8). São estes aspetos que podem constituir bloqueios e dificuldades na nossa transmissão de mensagens, afinal “o planeamento e as atividades estratégicas envolvem comunicação eficaz em contextos verbais, não verbais, grupais e interpessoais” (Okoro, Washington & Thomas, 2017, p. 30).

Grande parte da informação que adquirimos através da comunicação não-verbal advém da comunicação sensorial: um conjunto de informações resultantes das nossas perceções do contexto onde nos inserimos e das nossas sensações. Ou seja, a comunicação não-verbal contribui para o fortalecimento da comunicação verbal, “aumentando, dessa forma, a credibilidade nas informações e nas lideranças” (Schelles, 2018, p. 1). Jiang, Dai, Peng, Zhu, Liu e Lu (2012) mencionam o mesmo fator no seu estudo e a influência que este tem na nossa forma de comunicar:

A comunicação face a face (...) envolve a integração de informações sensoriais multimodais. As pistas não-verbais do parceiro, como movimentos orofaciais, expressões faciais e gestos, podem ser usados para modificar ativamente as próprias ações e fala durante a comunicação (p. 16064)

Este acontecimento também ocorre quando notamos uma necessidade de “liderança pelo exemplo. Somente ações confirmadas com palavras e reforçadas com gestos resultam em confiança e respeito” (Schelles, 2018, p. 6). Para Menan (2010), “o discurso empresarial não pode ser diferente da ação. Ele tem que ser transparente e transmitir absoluta credibilidade” (p. 4). Muitas organizações ignoram o impacto da comunicação não-verbal, no entanto, esta “não é de menos importância, pelo contrário, é uma forma extremamente eficaz que as organizações têm e que, se usada adequadamente, contribuirá para alcançar os objetivos estratégicos da empresa de forma mais coesa e produtiva” (Schelles, 2018, p. 7).

Um argumento relevante neste tópico da comunicação não-verbal prende-se com a tecnologia e, novamente, com a comunicação em rede. Atualmente, o impacto das plataformas digitais é inegável nas estratégias de comunicação interna das empresas e vemos que a “tecnologia (...) desempenha um papel importante nas mudanças que ocorrem no setor de TI devido à sua capacidade de gerar novos métodos de trabalho e comunicação no tempo e no espaço” (Bloom, Garicano, Sadun & Van Reenen, citados em Harandi & Abdolvand, 2018, p. 26). As plataformas de comunicação *online* têm o poder de complementar as plataformas de comunicação *offline* e, nos dias de hoje, apresentam-se como uma grande vantagem no setor empresarial.

Ainda que entendida como algo facilitador, o “uso de grupos virtuais apresenta desafios às comunicações interpessoais e ao desempenho organizacional” (Harandi & Abdolvand, 2018, p. 27). Tal como mencionei anteriormente, a minha experiência de estágio foi afetada pelo uso das plataformas digitais enquanto canal preferencial para trocas de mensagens, essencialmente de *feedback*. Foi algo que causou em mim – e, pelo que percecionei, nos meus colegas também – algum transtorno pois não conseguia perceber plenamente o conteúdo das mensagens que me eram enviadas. A ausência de linguagem não-verbal fazia com que fosse mais difícil compreender o que me era exigido como tarefa. Sentia, quase sempre, necessidade de me dirigir pessoalmente a quem me abordava para que me explicasse com mais detalhe o que pretendia. Muitas vezes, os meus colegas tinham, igualmente, de fazer uma pausa no trabalho enquanto esperavam que o líder da empresa viesse explicar pessoalmente o que pretendia na mensagem digital que enviou. Este tipo de prática pode ter impacto na produtividade, pois seria mais fácil e rápido se tivessem comunicado pessoalmente enquanto reviam o trabalho. Uma

prova disto estava nos momentos em que a Co-Founder e Diretora Criativa tirava uma ou duas horas para se juntar a cada elemento da equipa e revisar os trabalhos de cada um, auxiliando e esclarecendo as nossas dúvidas.

Nestas situações, como estávamos sentados ao lado uns dos outros, conseguíamos dialogar e contribuir com ideias e soluções nos trabalhos dos nossos colegas. Os colegas que se sentavam perto uns dos outros conseguiam trocar impressões e esclarecer dúvidas de forma frequente, conseguindo desenvolver trabalho com maior facilidade – de modo geral, contribuíam mais eficientemente para a produtividade da empresa. Este cenário revela o quão ricas e úteis podem ser as contribuições dos vários membros da equipa quando se juntam: acho fundamental que as reuniões semanais passem a ser um hábito, de modo a aumentar não só a produtividade como o sentimento de que as vozes dos colaboradores são realmente ouvidas, pondo em prática as suas ideias. Na mesma linha temática, “o apoio, comunicação aberta e feedback informacional por parte dos colegas de trabalho pode gerar efeitos benéficos na criatividade” (Zhou e George, citados em Oliveira, 2011, p. 29). A estrutura e a natureza dos canais comunicacionais são um dos fatores que influencia o nível de interações dos colaboradores pois quando “as pessoas estão fisicamente localizadas próximas umas das outras e participam da troca mútua de informações verbais, a comunicação offline aumenta” (Harandi & Abdolvand, 2018, p. 28). Ou seja, o agrupamento dos vários membros iria contribuir e incentivar a comunicação oral e, conseqüentemente, a não-verbal.

Acredito que as plataformas digitais facilitam muitas tarefas numa empresa e que devem ser usadas de modo a gerar maior eficiência. Todavia, penso que é desvantajoso usá-las como meio principal na troca de informações. Morais (2021) afirma: “a comunicação interna não pode ser reduzida a um conjunto de canais, através dos quais circula a informação” (p. 7). Ou seja, cabe ao gestor de comunicação da organização perceber o que resulta melhor em cada canal, uma vez que há certas mensagens que devem ser transmitidas pessoalmente, de modo a simplificar não só esta troca de informações bem como a aumentar a produtividade da equipa. A pertinência desta vertente não-verbal advém do facto de apenas existir “realmente entendimento quando a mensagem é recebida com o mesmo sentido com o qual ela foi transmitida” (Schelles, 2018, p. 1).

Estudos defendem que as trocas de comunicação face a face são mais eficientes, pois contêm uma maior riqueza, já que a linguagem corporal é um dos fatores que lhes confere um carácter mais rico: aumentando a atenção das pessoas, resolvendo problemas, clareando rumores e ajudando na

transferência de dados conceituais. Jiang et al. (2012) mencionam a importância da comunicação face a face, relacionando-a com a sincronização neural. Nesta investigação, concluíram o seguinte:

O estudo atual mostrou que, em comparação com outros tipos de comunicação, a comunicação face a face é caracterizada por uma sincronização neural significativa entre os parceiros com base principalmente na integração da informação sensorial multimodal e comportamento de tomada de turnos durante a comunicação dinâmica. Estas descobertas sugerem que a comunicação face a face possui características neurais importantes que outros tipos de comunicação não possuem, e também que as pessoas deveriam dedicar mais tempo para se comunicar face a face. (p. 16069)

Quando o contrário acontece, as organizações apresentam dificuldade em transmitir mensagens de forma a serem totalmente compreendidas ou aceitas com sinceridade devido à dicotomia entre a comunicação verbal e não-verbal, afinal estas reforçam-se. Há maior probabilidade de uma mensagem ser transmitida com sucesso quando há uma “conformidade entre a linguagem verbal e não-verbal” (Schelles, 2018, p. 3). Uma organização bem-sucedida tem como cuidado a comunicação não-verbal, tendo em mente que esta ajuda na expressão de opiniões e ideias, auxilia na criação de laços entre colegas, simplifica a compreensão dos objetivos organizacionais e incita a produtividade. Por esta razão, é importante que os colaboradores e gestores das empresas sejam capazes de interpretar linguagem não-verbal e de a usar em conjunto com a linguagem verbal.

Mesmo que verbalmente (...) ao ser perguntado se está satisfeito com seu trabalho diga ‘sim’. Evidencia-se que mesmo que a linguagem verbal diga que sim, a linguagem não-verbal transmite que não. (Schelles, 2018, p. 5)

Uma vez que estão definidos e articulados os conceitos fundamentais da comunicação interna nos contextos organizacionais, o próximo capítulo irá integrar alguns aspetos fundamentais que permitem que a comunicação interna leve uma organização ao sucesso na perspectiva dos públicos internos e externos. Irei mencionar ferramentas comunicacionais que incrementam e promovem a motivação, satisfação e compromisso no local de trabalho.

### **Capítulo 3 - Cultura organizacional: fatores com impacto na satisfação no trabalho, motivação e eficiência**

A cultura organizacional é o resultado da combinação e da troca de valores, ideais e percepções compartilhadas pelos membros de uma entidade organizacional e que funciona como uma “cola social que mantém uma organização unida” (Tsai, 2011, p. 2). Esta ideia de comparar a cultura organizacional a uma cola que une os colaboradores é também mencionada por Sarakbi (2019): ‘Essas percepções compartilhadas sobre as práticas de trabalho e os valores compartilhados formam a “cola” que mantém a organização unida e impactam os comportamentos e emoções dos colaboradores, o que por sua vez afeta seu comprometimento e o desempenho organizacional geral’ (p. 10). Além disto, a cultura organizacional “é um mecanismo pelo qual os membros de uma organização e a própria organização enfrentam a incerteza. Como entidade que agrupa pessoas, cada instituição possui uma cultura que a diferencia e a diferencia das demais instituições” (Millán, Kastanis & Fahara, 2014, p. 3)

Enquanto um conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas e que - de um ponto de vista prático - é “socialmente aprendida e transmitida pelos membros; fornece as regras de comportamento dentro das organizações” (Tsai, 2011, p. 2), a cultura organizacional está intimamente ligada com o papel da liderança. A administração está enraizada na comunicação interna, uma vez que é o ato de comunicar que garante a transmissão de objetivos, mensagens e valores: a comunicação interna “torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização” (p. 4).

Analisando as palavras de Aguilar (1999), podemos notar que este autor destaca a pertinência do fator social e humano nas organizações: “sabe-se que o fracasso da maioria das organizações não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira de lidar com as pessoas” (p.13). Cerca de 20 anos mais tarde, Sarakbi (2019) volta a salientar a este aspeto:

Muitos especialistas listaram a cultura organizacional (CO), liderança e outros elementos individuais, organizacionais e sociais que principalmente herdaram um fator humano, como comunicação eficaz, trabalho em equipa, envolvimento, lealdade, moral, confiança e propósito, entre os fatores comuns que organizações de sucesso compartilham. (p. 1)

Esta situação deve-se ao facto de os recursos humanos não poderem ser facilmente manipulados e movidos (ao contrário dos recursos materiais): “os recursos humanos são os ativos muito importantes ou mais competitivos de qualquer organização que não podem ser trocados” (Mohamud, Ibrahim & Hussein, 2017, p. 17010). Santos e Abella (2017) reforçam esta ideia de que o valor das organizações

está no “potencial humano” (p. 220) e que, por este motivo, é visível um investimento crescente em instrumentos que têm como meta a “motivação e a qualidade de vida dos colaboradores. Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar as suas contribuições” (p. 220).

Após esta introdução, é apropriado mencionar a definição de satisfação no trabalho que, segundo Ratnasari, Sutjahjo e Adam (2020), consiste num fenómeno emocional associado ao emprego atual em que o colaborador se encontra. Relacionada com o comportamento organizacional, e ainda segundo estes autores, a satisfação no trabalho decorre de um conjunto de perceções dos colaboradores acerca da capacidade de a empresa contemplar ou não as suas necessidades e prioridades. Paais e Pattiruhu (2020) comentam:

A gestão em questão é que a empresa deve ser capaz de equacionar as perceções ou perspetivas dos colaboradores e líderes para atingir os objetivos da empresa, tais como através da determinação de uma mentalidade de trabalho correta com alta dedicação e lealdade ao seu trabalho, fornecendo orientação, direção, motivação e coordenação de trabalho adequada de um líder para seus colaboradores. (p. 577)

Ou seja, a cultura organizacional de uma empresa tem impacto em todos os elementos de uma equipa e desempenha um "papel importante no facto de a organização ser ou não um lugar feliz e saudável para trabalhar" (Tsai, 2011, p. 2). Desta maneira, é compreensível que os indivíduos estejam “à procura de uma empresa em que possam acreditar; compartilhar valores e metas com; trabalho significativo; uma conexão emocional e intelectual - tudo isso mais satisfação no trabalho” (Hayase, 2009, p. 8).

A criação de satisfação no setor profissional exige habilidades específicas:

Criar satisfação no trabalho do colaborador não é fácil porque a satisfação no trabalho só pode ser criada se houver continuidade entre a motivação no trabalho, a liderança e a cultura organizacional da empresa que possa ser bem acomodada e aceita por todos os colaboradores. (Paais & Pattiruhu, 2020, p. 577)

Tsai (2011) enfatiza este tópico, defendendo que deve existir a promoção de uma “visão organizacional” (p. 2) de forma a existir um “forte comportamento unificado” (p. 2). De acordo com este autor, estes dois aspetos irão criar uma influência positiva nos comportamento e atitudes dos colaboradores no local de trabalho. Esta ideia unificada do comportamento dos colaboradores não sugere, contudo, que não haja espaço para dissidência. Larentis, Antonello e Slongo (2018) defendem

que, apesar de a cultura organizacional ser um conjunto de representações e significados que unificam os membros de uma organização, esta “não estabelece necessariamente clareza e consenso entre grandes grupos de pessoas, mas as orienta a lidar com os casos de ambiguidade sem muita anarquia” (p. 39). Estes autores concluem que a cultura organizacional é “simultaneamente ambígua, contraditória, complementar, diversa e análoga, mostrando homogeneidade e heterogeneidade organizacional” (p. 39). Assim, o que torna a cultura organizacional benéfica para o sucesso organizacional? Parte da resposta encontra-se no papel da liderança.

### **3.1 O papel da liderança no sucesso organizacional**

Analisando a relação entre a liderança e a cultura organizacional e o impacto que esta tem nas relações interpessoais, desempenho e satisfação no trabalho, é possível entender que estas estão interligadas e que são interdependentes, uma vez que a comunicação organizacional “envolve e afeta todos os colaboradores e contribui para o sucesso da organização” (Semren, 2017, p. 5). Schein (2004) analisa:

A cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem em grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo está ameaçada porque os elementos da sua cultura se tornaram mal-adaptados, em última análise, é função da liderança em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo sobre esta situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente interligadas. (p. 11)

Podemos, então, afirmar que a “cultura organizacional está positivamente correlacionada com o comportamento da liderança” (Tsai, 2011, p. 2).

Ao longo do último século, foram várias as mudanças no setor da comunicação interna e organizacional, porém, uma que salta à vista é a mudança do ponto chave dos relacionamentos organizacionais. Atualmente, este já não se encontra focado na satisfação da liderança, mas na satisfação do colaborador. Como resultado desta alteração, a comunicação passou a centrar-se nos colaboradores e na motivação destes e a liderança toma um papel secundário, enquanto intermediária nas relações interpessoais e impulsora do compromisso, contentamento e motivação. Estas mudanças na visão do colaborador moldaram o conceito de cultura organizacional para o que temos atualmente, alertando-nos para a importância do papel que esta tem na comunicação interna, no envolvimento, na satisfação e na produtividade dos colaboradores.

No que lhe diz respeito, a liderança é descrita como “um processo pelo qual um indivíduo motiva ou influencia outros para atingir os objetivos da organização. É o processo de valorizar e estimular a autoestima dos colaboradores para atingir as tarefas e as metas organizacionais” (Ratnasari, Sutjahjo & Adam, 2020, p. 2). Assim, a liderança deve implementar uma cultura organizacional benéfica e, com essa finalidade em mente, deve manter um comportamento que estimule um bom relacionamento mútuo com os seus colaboradores. Quando esta conjuntura é possibilitada, dá-se início a um clima organizacional sólido entre os membros das empresas, reduzindo conflitos e criando um ambiente de trabalho saudável.

É essencial entender que, enquanto mediadora na comunicação interna e na cultura organizacional, a chefia é um dos pilares centrais numa organização, uma vez que os colaboradores serão coordenados pelos valores e pelo comportamento que esta defende e apresenta. Tsai (2011) argumenta algo pertinente quando menciona que, apesar de a liderança implicar alguém com autoridade no sentido mais amplo da palavra, esta não deve envolver um gestor que tem apenas o “poder de manejar o bastão” (p. 2). Por outras palavras, liderar uma organização de forma bem-sucedida envolve muito mais do que ordenar tarefas.

Contudo, é bastante comum que a gestão das organizações não se aperceba deste cenário e acabe por não apoiar iniciativas que visam uma melhoria da comunicação interna, não se apercebendo que estas estão diretamente associadas ao lucro das organizações. Logo, os “líderes precisam de apreciar a sua função de manter a cultura de uma organização” (Tsai, 2011, p. 2) e reconhecer o impacto que causam nas diferentes variáveis relacionadas com os colaboradores (como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho). Somente quando estão atentos aos seus colaboradores é que conseguem identificar comportamentos positivos ou negativos no ambiente de trabalho:

“bom ânimo, atenção, produtividade, prazer e outras atitudes positivas demonstram que há satisfação no trabalho. Porém, o contrário: baixa produtividade, desânimo, falta de satisfação e força para o trabalho, insatisfação perene, críticas excessivas evidenciarão que não há prazer ou satisfação no trabalho” (Schelles, 2018, p. 5).

Uma gestão eficaz de recursos humanos “é a consequência da boa compreensão da comunicação das lideranças com suas respetivas equipas. Tornando as necessidades em realidade, através da comunicação” (Schelles, 2018, p. 2). Nabi, Islam, Dip e Hossain (2017) concordam com este argumento: “A motivação dos colaboradores desempenha um papel vital no campo da gestão; tanto

teoricamente quanto praticamente. Diz-se que uma das funções importantes do gerente de recursos humanos é garantir o comprometimento com o trabalho no local de trabalho” (p. 1).

Vejam, então, algumas das condições que tornam a cultura organizacional em algo saudável e estimulador. Para que haja uma troca de mensagens vantajosa entre colaboradores e liderança, é crucial que se promova a empatia e a assertividade: a “proporção da assertividade da comunicação está diretamente ligada à atitude que se tem ao passar a mensagem e também ao recebê-la” (Schelles, 2018, p. 3). O emissor precisa de dedicar atenção à forma como comunica e à forma como as suas mensagens são recebidas. Por outras palavras, os líderes de uma empresa têm de ter capacidade de gerir e coordenar recursos, analisar características mais subjetivas (como personalidades e qualidades) e estimular atitudes e comportamentos positivos nos colaboradores. Por este motivo, um bom líder detém as seguintes qualidades: “compartilha valores, acredita num equilíbrio de poder e oferece oportunidades para um diálogo aberto (...) Este tipo de líder é bem-sucedido no seu papel” (Tsai, 2011, p. 2). Como estes aspetos criam espaço para uma interação favorável entre o líder e os seus colaboradores, há maior probabilidade de o trabalho ser bem executado, aumentando a produtividade e o contentamento. Algo que devo salientar de positivo na Creative Lemons era a promoção do conforto e à-vontade (como já mencionei). O próprio espaço puxava por este lado: havia uma cozinha e uma mesa onde podíamos partilhar refeições, um conjunto de sofás e cadeiras para podermos descansar e ver televisão em conjunto. Estes pequenos pormenores promovem o bem-estar e a descontração.

Para Patriota e Barroso (2020), a liberdade de expressão é um fator chave nas relações pessoais visto que esta encoraja a criação de relações satisfatórias entre colegas de trabalho e, conseqüentemente, resulta numa “sensação de pertencimento” (p. 10). Durante o estágio, captei que os *chats* nas redes sociais que partilhávamos enquanto equipa permitiam uma maior liberdade de expressão. Para Prodanova e Looy (2019) sugerem que as redes sociais são percebidas como algo “que é usado para informação e comunicação, bem como para participar, criar e compartilhar conteúdo” (p. 39584).

Num ambiente onde a cultura organizacional é favorável ao bem-estar dos colaboradores, é natural que a liberdade de expressão traga tensões e até conflitos, dado que as pessoas se sentem confortáveis para discordar de opiniões e decisões alheias. Deste modo, e apesar dos benefícios da cultura organizacional, a disparidade irá sempre existir devido ao conflito ser “o resultado das desigualdades existentes entre as pessoas que são desiguais (...) são reações obtidas da interação entre os diferentes pensamentos, estilos, desejos e ambições” (Santos & Abella, 2017, p. 220). Millán Kastanis

e Fahara (2014) acrescentam: “Os grupos dentro das instituições compartilham valores, mas também são contraditórios; vivem situações harmoniosas, mas também conflituosas; e embora dentro de uma organização haja um conjunto de valores compartilhados, também existem diferenças na sua interpretação” (p. 3). Segundo Tsai (2011), contudo, a cultura organizacional é capaz de evitar conflitos internos quando compreendida. Ou seja, ainda que a diversidade traga divergências, será a conexão estimulada pela cultura organizacional e a partilha de algo em comum que irá ligar os colaboradores de forma que estes consigam ultrapassar o desacordo.

Para tal, é indispensável que estes argumentos sejam bem canalizados, de modo a dissolver possíveis obstáculos. Assim, o “principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e não produtivos e gerenciá-los” (Santos & Abella, 2017, p. 221). Uma cultura organizacional positiva precisa de incentivar o pensamento divergente de forma a fomentar um “compartilhamento de ideias” (Patriota & Barroso, 2020, p. 12). Assim que temos estes dois fatores em atuação, assiste-se à discussão de pontos de vista e ideias distintas. Para estes autores, uma ferramenta importantíssima na dissolução de conflitos é o diálogo: “o conflito é de importância fundamental para o sucesso das associações e se justifica, quando se percebe que a saúde das pessoas e da organização da qual participam estão interligadas” (Patriota & Barroso, 2020, p. 220). Sempre que estes desacordos são resolvidos, observamos as empresas a resolver não só problemas de comunicação que foram notados pelos colaboradores, bem como a aumentar a satisfação no trabalho, a criatividade e a produtividade. Em caso oposto, quando os colaboradores sentem que a cultura organizacional não é propícia ao desabafo ou à mudança, é gerado um constrangimento e descontentamento geral que persiste, uma vez que não é discutido. Noutras palavras, ignorar o ruído organizacional não fará com que os problemas se resolvam, porque, tal como explica Semren (2017), “a falta de comunicação aberta é uma das principais causas de conflitos dentro das organizações” (p.18). Como mencionado anteriormente, um dos grandes inimigos da comunicação organizacional são os rumores: quanto maior for a ausência de informação, maior será o espaço para a criação de rumores.

Podemos, portanto, afirmar que as habilidades dos administradores das organizações são essenciais para o sucesso das empresas e que as relações interpessoais são um fator diferencial nas organizações: quando estas relações são fortes, as empresas são fortes e quando estas relações são débeis, as organizações também se tornarão “vulneráveis, fragilizadas” (Schelles, 2018, p. 7). Quando vigorosa e convenientemente imposta, a cultura organizacional ajuda os colaboradores a cumprir as suas missões e objetivos, devido à estruturação de uma comunicação eficaz. Waal (2018) reforça que o

comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho são os pilares por detrás dos vários fenómenos positivos nas empresas:

Colaboradores felizes têm níveis mais altos de produtividade, produzem vendas mais altas, têm melhor desempenho em posições de liderança, recebem classificações de desempenho mais altas, são menos propensos a faltar a doença ou pedir demissão - se forem CEOs - é mais provável que liderem equipas de alto desempenho. (p. 126)

Outro efeito auspicioso que advém do investimento nos aspetos motivadores que influenciam os colaboradores é que a atratividade - na mente dos colaboradores e na mente dos públicos externos - aumenta: “transformar uma organização numa organização de alto desempenho não só aumentará a felicidade dos colaboradores no trabalho, mas também aumentará a atratividade da organização como um local de trabalho” (Waal, 2018, p. 132). No que diz respeito à atratividade, a Creative Lemons está, sem dúvida, muito bem posicionada. A familiaridade e o à-vontade entre os membros da equipa deviam-se às relações próximas e íntimas. Este ambiente dinâmico e moderno manifestava-se nas redes sociais da empresa, o que a tornava ainda mais procurada e desejada para os públicos externos. Recordo-me que, durante o Mestrado, esta empresa era uma das mais bem vistas devido ao seu ambiente organizacional. Outro exemplo deste cenário refletia-se na admiração e entusiasmo que os estudantes demonstravam ao contactar a empresa. A aproximação com os colaboradores refletiu-se nas minhas aprendizagens e nas minhas reflexões acerca da experiência do estágio. A estadia na Creative Lemons foi profundamente educativa e sinto-me grata por ter sido tão bem recebida na empresa.

### **3.2 *Feedback* enquanto ferramenta de comunicação interna**

Conforme as palavras de Millán et al. (2014), o mundo organizacional está em constante mudança e as “organizações modernas enfrentam um mundo complexo, competitivo e globalizado, no qual as redes criadas pelas novas tecnologias são incertas e imprevisíveis” (p. 2). Logo, é essencial que a liderança não ignore as necessidades dos colaboradores e comunique com estes de forma aberta, transparente e bem estruturada. Uma empresa que não comunica percorre um caminho de especulação que, conseqüentemente, a levará ao insucesso. O “resultado do entendimento e do alcance do objetivo organizacional vai depender muito de como estamos decodificando, aceitando ou rejeitando a mensagem” (Schelles, 2018, p. 3), assim sendo, “habilidades básicas de comunicação, como habilidades ativas de escuta e feedback” (Semren, 2017, p. 6) podem revelar-se fundamentais nos contextos empresariais.

Então, em que consiste o *feedback*? Para Hattie e Timperley (2007), trata-se de “informação fornecida por um agente (...) em relação a aspetos do seu desempenho ou compreensão. Ocorre normalmente após uma instrução que visa fornecer conhecimentos e habilidades ou desenvolver atitudes específicas” (p. 102). Segundo estes autores, as três perguntas mais comuns que decorrem do desenvolvimento de competências são: “Para onde vou? Como estou a ir e para onde irei a seguir? As respostas a essas perguntas aumentam a aprendizagem quando há uma discrepância entre o que é compreendido e o que se pretende compreender” (p. 102).

Fabio (2017) acrescenta que existem quatro fatores que devem ser prioritários nas empresas. Em todos os quatro, o *feedback* é imprescindível. Vejamos como:

- O indivíduo: deve haver um cuidado especial com as mensagens transmitidas aos colaboradores quando os abordamos enquanto indivíduos. Devem ser tomadas medidas que previnam danos na saúde física e psicológica dos colaboradores, motivando-os e fazendo-os sentirem-se bem com eles mesmos e com o seu trabalho. Assim, o *feedback* tem um papel decisivo na hora de comunicar com o colaborador e de o tornar um membro motivado e engajado na empresa. Fabio (2017) menciona que o estímulo do desenvolvimento das capacidades individuais como a inteligência emocional, a confiança e o bem-estar é fulcral. Apenas quando o indivíduo tem uma capacidade individual mais desenvolvida e positiva é que conseguirá agir de forma interativa, saudável, participativa e produtiva com os seus colegas;
- O grupo: visto que o respeito e o sentimento de pertença são imprescindíveis numa organização, o foco deve estar na construção e gestão das equipas. Por esta razão, além do desenvolvimento de competências pessoais, deve ser incentivado o treino em grupo pois este promove a “identificação, a aceitação e o trabalho com a diversidade” (Fabio, 2017, p. 2) e a criação de laços fortes. Neste treino, devem ser trabalhadas formas de melhor a nossa forma de comunicar, na qual está incluído o *feedback*. O trabalho em grupo ajuda a prevenir os conflitos e oferece ferramentas para lidar com o conflito caso este surja. Consequentemente, verifica-se um maior fluxo criativo e um ambiente organizacional mais positivo;
- A organização: o objetivo, neste tópico, “é tornar a organização num lugar mais eficiente e feliz para se trabalhar e mais competitivo no mundo global do trabalho” (Fabio, 2017, p. 2). Como referi anteriormente, o *feedback* é um dos processos que facilita a eficiência, o desempenho e as relações interpessoais. À vista disto, a cultura organizacional deve apoiar as relações interpessoais positivas e o promover a autonomia dos colaboradores. Um fator decisivo para

que este cenário seja possível é uma comunicação interna bem gerida pelos superiores da empresa;

- Os processos interorganizacionais: “No nível interorganizacional, o foco é tornar as fronteiras das organizações mais fluidas e melhorar as relações entre as organizações” (p. 2). Estes processos incluem parcerias e networking e toda a “rede individual de colaboradores dentro, fora e entre organizações” (p. 2).

Boud e Molloy (2013) afirmam que o *feedback* é um processo pelo qual se pode obter “informações sobre o seu trabalho, com a finalidade de avaliar as semelhanças e diferenças entre os padrões apropriados para qualquer trabalho dado e as qualidades do próprio trabalho, a fim de gerar um trabalho melhor” (p. 6), ou seja, é um mecanismo através do qual se consegue perceber se estamos “no caminho certo para atender às expectativas” (p. 1) e quais são os aspetos valorizados e não valorizados no ambiente onde estamos a aprender ou a exercer uma função.

Segundo os estudos de Gómez e Dailey (2017), “a comunicação formal geralmente é projetada para restringir o fluxo de informações e promover fluxos de comunicação eficientes através da hierarquia” (p. 12), acabando por criar obstáculos no processo de filtragem de informações que se podem mostrar críticas. Por razões como estas, os colaboradores preferem receber *feedback* através de canais informais, uma vez que os canais formais limitam muito a informação que flui neles.

Barros e Matos (2015) defendem que “no ambiente organizacional, o feedback assume um aspecto fundamental, uma vez que é através dele que se verifica se a mensagem foi compreendida de acordo com a pretensão inicial” (p. 3). Através desta ferramenta, consegue-se, ainda, auxiliar o processo de instrução e de motivação, evitar erros e dúvidas futuras e contribuir para o bem-estar dos colaboradores. O esclarecimento e resposta a estas questões são cruciais, dado que as “capacidades, conhecimentos e habilidades aprimorados são a base para a vantagem competitiva da organização no mercado global de hoje” (Rodriguez & Walters, 2017, p. 206).

Adhikari (2018) complementa:

O desempenho individual é geralmente determinado por três coisas: motivação (o desejo de fazer o trabalho), habilidade (a capacidade de fazer o trabalho) e o ambiente de trabalho (os recursos necessários para fazer o trabalho). Para os gerentes, as principais questões relacionadas à capacidade são garantir que os colaboradores tenham as habilidades de que precisam para desempenhar suas funções com eficiência. (p. 107)

Neste ponto, é significativo salientar a definição de motivação e de eficiência. Começemos com a motivação, um fenómeno fundamental numa organização:

Motivação é encontrar uma necessidade dentro dos colaboradores e ajudar a alcançá-la num processo tranquilo. Motivar a equipa leva a ampliar a sua habilidade para atender às demandas organizacionais. Cada gestor deve ter a responsabilidade de trabalhar com a equipa para descobrir as suas necessidades individuais e colocá-las lado a lado com as necessidades da organização. A única maneira de fazer com que as pessoas gostem de trabalhar esforçadamente é motivando-as. (Mohamud et al., 2017, p. 17009)

No seu artigo acerca dos efeitos da motivação, liderança e cultura organizacional na satisfação e desempenho do colaborador, Paais e Pattiruhu (2020) esclarecem que “o gestor precisa de direcionar a motivação criando um clima organizacional por meio da formação da cultura de trabalho ou da cultura corporativa, de modo que os colaboradores se sintam estimulados a trabalhar mais para atingir um alto nível de desempenho” (p. 578). Além deste aspeto de gestão, o equilíbrio é, de igual modo, fundamental na perspetiva destes autores: a liderança necessita de gerir os seus recursos humanos e as demandas da empresa de forma equilibrada, pois esse “equilíbrio é a chave primária da empresa para se desenvolver de forma produtiva e atingir os objetivos da empresa” (p. 577). Rodriguez e Walters (2017) mencionam, de igual forma, a importância desta gestão ao frisarem o crescente investimento organizacional no desenvolvimento das capacidades pessoais e profissionais dos seus colaboradores: “Os esforços de treino e desenvolvimento de colaboradores demonstram que as organizações estão a capitalizar não só os colaboradores de alto potencial, mas também os indivíduos que podem comprometer-se a alcançar níveis mais elevados de responsabilidades” (p. 207). Este fomento do investimento deve-se à crescente consciencialização acerca da motivação e dos seus efeitos positivos nas empresas.

Por sua vez, o que significa eficiência? Millán et al. (2014), argumentam que a definição do que é a eficiência, bem como em que consistem os indicadores da mesma, assenta nos valores e preferências dos membros de cada organização. Ou seja, “entender a cultura de uma organização torna-se significativo, pois é o mecanismo pelo qual os membros da organização entendem o que significa eficiência e como, por meio de seus valores, trabalham para alcançá-la” (p. 2). Estes autores defendem, ainda, que a cultura organizacional é uma energia que fortalece a estabilidade e, tendo em mente que o objetivo de uma instituição organizacional é a eficiência, “os seus líderes devem reconhecer que, para alcançá-la, é necessário compreender a cultura organizacional e, se necessário, reconfigurá-la” (p. 3).

Uma tática que permite aumentar a eficiência, segundo Gyulakopyan (2019), é a definição de objetivos e metas:

As empresas gerenciam a sua força de trabalho por meio de sistemas de gestão de desempenho projetados para garantir que as metas sejam atendidas de maneira eficiente. Estas fazem isto definindo metas por meio de um plano de ação projetado para motivar e orientar o colaborador ou grupo em direção a essa meta. Em outras palavras, as metas são essenciais para motivar a força de trabalho. (p. 1)

A Creative Lemons só tinha como metas definidas alguns *deadlines* mais importantes. De resto, não estavam estabelecidos objetivos ligados à comunicação interna. Como o mais importante não estava definido – na parte da organização e estruturação interna -, os *deadlines* podiam falhar.

O uso de plataformas *online* como alicerce da comunicação interna aliado a esta carência resultava por vezes no incumprimento dos prazos finais dos projetos. Um exemplo desta situação: num projeto, estavam definidos prazos para uma campanha. Dado que havia uma data-limite, foram definidas datas específicas para que o projeto avançasse sem impedimentos e, à medida que as tarefas fossem completadas, a página online do projeto era atualizada. Como ninguém se apercebeu que a última tarefa estava completa, ninguém enviou o resultado para o cliente. Ou seja, o projeto ficou atrasado e o cliente ligou, explicando a sua frustração por não ser respeitado o prazo definido. Este tipo de acontecimento poderia ser evitado uma vez que o conteúdo a enviar ao cliente já estava completo, o que falhou foi a comunicação. Estes atrasos impediam ainda o meu envolvimento em certos projetos, dificultando o cumprimento dos objetivos definidos no início do estágio, pela minha orientadora, no que dizia respeito às minhas funções. Acredito que, se houvesse reuniões mais frequentes, seria mais fácil rever datas e avanços nos trabalhos e conjugar de forma mais eficaz os esforços de cada membro da equipa.

Este tipo de comportamento também se espelhava na comunicação com os clientes: por vezes, havia dúvidas em relação aos *briefings* e, em vez de pedir um esclarecimento, a equipa investia tempo a especular sobre o que deveriam fazer. Num caso específico, os meus colegas não entenderam o *briefing* e passaram à produção de um conteúdo que acabou por ser em vão, pois não era o que desejavam. Esta situação, e situações similares, seriam evitadas se houvesse uma sessão de *brainstorming* onde definissem dúvidas e ideias e as apresentassem ao cliente de modo a obter uma resposta fidedigna. Esta resposta iria ajudar bastante no trabalho, uma vez que traria mais ideias e detalhes específicos que normalmente são imprescindíveis.

Voltando ao *feedback*, os autores Boud e Molloy (2013) mencionam que este fenômeno é fundamental na vida de todos os membros de um grupo e que o investimento nas formas de realizá-lo de forma positiva é cada vez maior, uma vez que os colaboradores se preocupam “com o seu trabalho e como este será julgado” (p. 2). Adhikari (2018) enfatiza este argumento: “Quando os colaboradores pensam que o bom desempenho não é reconhecido, a sua motivação para um desempenho de alto nível tende a ser baixa” (p. 107). As palavras destes autores relembram-me uma função que fiz no início do estágio: a criação de um logótipo para um projeto novo na empresa. A minha orientadora deu-me a ideia que pretendia e eu fui explorando o conceito pedido. Quando mostrei o resultado, notei que não era o que a minha orientadora pretendia. Questionei-a acerca das mudanças que poderia fazer e a sua resposta foi muito vaga. Disse-me que podia melhorar a proposta, mas sem me dar conselhos sobre como o fazer. Apesar de ela me responder à minha questão, não me clarificou nenhuma das dúvidas que eu tinha. Continuei sem saber que rumo tomar e acabei por nem concluir a proposta pois passei a desempenhar funções noutros projetos. Notei que este detalhe era algo inerente à cultura organizacional da empresa: não havia grande especificidade nos pedidos e respostas e o elogio não era comum.

Acredito que a minha orientadora de estágio não quisesse impor limites à minha criatividade e, com esta finalidade em mente, não me sugeriu possíveis rumos a tomar. Considero que esta é uma boa estratégia, pois permite ao colaborador uma maior liberdade na execução do seu trabalho. Contudo, deve ser feito um seguimento, por parte dos líderes, no sentido de perceber se este tipo de estratégia funciona ou não com o colaborador em questão.

Este cenário leva-nos ao seguinte ponto: contrariamente à ideia generalizada, *feedback* significa muito mais do que apenas dar resposta. Molloy, Boud e Henderson (2020), na sua investigação acerca da relação entre o *feedback* e o ensino, argumentam que a visão do significado de *feedback* é limitada, uma vez que este vai além de um mecanismo de resposta: ‘a maioria das “informações de feedback” é gerada no final de uma sequência de aprendizagem, sem tempo ou oportunidade de usar as informações para melhorar o desempenho em tarefas relacionadas’ (p. 528). Hattie e Timperley (2009) esclarecem: “Na extremidade do continuum está uma distinção clara entre fornecer instruções e fornecer feedback” (p. 82). Por outras palavras, o *feedback* – de modo a instruir o colaborador – necessita de preencher a fenda entre o que é compreendido e o que se pretende compreender.

Boud e Molloy (2013) sugerem que se deve começar com a reestruturação da própria noção de como o *feedback* funciona para que este seja eficaz:

A atenção precisa de estar mais focada no que ocorre antes da geração de comentários e no que ocorre depois. Isso não quer dizer que os comentários em si não são importantes, mas isoladamente do envolvimento dos alunos, não serão eficazes. Em particular, são necessárias evidências dos efeitos, não apenas para garantir que o feedback foi bem feito, mas que até mesmo ocorreu. (p. 3)

Acredito que o termo *feedback* construtivo seja apropriado quando queremos citar um *feedback* positivo. O feedback, de uma forma generalizada, é normalmente definido como um “processo que envolve uma comunicação sem julgamento de duas vias com o objetivo de fornecer informações sobre a qualidade do trabalho para aprimorar a capacidade de cada um” (Hamid & Mahmood, 2010, p. 224), ou seja, aprecia o que está correto e identifica o que está errado; por sua vez, o feedback construtivo é “descritivo; oportuno; honesto; útil; respeitoso; claro; de questão específica; solidário; motivador; orientado para a ação; solução orientada; estritamente confidencial; seguro; colaborativo e informativo” (Hamid & Mahmood, 2010, p. 225). A grande diferença entre estes dois processos está em oferecer soluções para que haja melhoramento pois o “processo de feedback pode ser negativo ou positivo, mas o importante é que seja construtivo e não destrutivo por natureza” (Hamid & Mahmood, 2010, p. 225). Podemos afirmar que há *feedbacks* percebidos como negativos (destrutivos) e positivos (construtivos). Ou seja, realizar *feedback* de forma positiva e eficiente significa que deve existir uma relação saudável com este e que a liderança e chefes de equipa devem ter cuidado na resposta que dão aos colaboradores. Bakker (2011) esclarece: “o feedback adequado estimula a aprendizagem, aumentando assim a competência profissional” (p. 266).

O *feedback* construtivo deve ser usado como uma ferramenta de aprendizagem de “alta qualidade e, em situações de incongruência entre o desempenho real e o desejado, o processo de feedback pode atuar como uma ferramenta útil para o crescimento e o desenvolvimento acadêmico dos alunos” (Hamid & Mahmood, 2010, p. 225). Consequentemente, uma grande vantagem é o reencaminhamento do aluno ou do colaborador através das críticas construtivas que são dadas ao longo do desenvolvimento de um trabalho ou de uma tarefa. Este tipo de *feedback* não impacta só o trabalho do colaborador, impacta todo clima organizacional e a própria criatividade (essencial às áreas de atuação da empresa): “proporcionar feedback construtivo sobre o progresso (...) é essencial para construir um ambiente de trabalho de suporte à criatividade” (Amabile et al., citados em Oliveira, 2011, p. 35).

Há um fator-chave que aumenta a motivação dos colaboradores: o ambiente em que estes se encontram e este é, sem dúvida, o grande ponto positivo da Creative Lemons. Os colaboradores mostram-se sempre simpáticos e acessíveis. Devido a este clima organizacional mais livre, os *briefings*, dados

pelos líderes da empresa, eram pouco limitados (havendo uma maior margem para a criatividade) e o tempo era gerido por cada membro e pelas suas prioridades, não havendo limitações relativamente a pausas, lanches e momentos de descontração. Todos estes aspetos resultam numa maior criatividade e produtividade de forma geral, aspetos essenciais para um trabalho criativo, tal como Oliveira (2011) afirma: “um comportamento solidário e não controlador por parte da supervisão” é capaz de gerar “efeitos impulsionadores na motivação intrínseca e na criatividade” (p. 28). Algo que me deixou satisfeita passou-se no último dia de estágio: a minha orientadora perguntou-me se já tinha uma ideia mais específica da área que me interessava mais, uma vez que, quando dei entrada na empresa, ainda não tinha a certeza do que mais me fazia sentir desafiada criativamente. Devo também referir que os líderes da empresa também dão atenção às nossas preferências: no meu caso, perguntaram-me que áreas gostava de explorar e deram-me liberdade para participar nos projetos que me intrigassem. Essa preocupação e cuidado mostram que se preocupam com os estagiários e com a sua experiência na empresa deles.

Associado a esta proximidade entre os elementos da empresa, surgiam pequenas celebrações que uniam os colaboradores: desde a partilha de doces e lanches; almoços em grupo; comemorações de aniversário; celebrações de datas marcantes como o Magusto, *Halloween* e o Natal; entre outros. Uma atividade que conectava ainda mais a equipa eram as aulas de grupo no ginásio às terças-feiras: este era um momento pelo qual os colaboradores aguardavam com entusiasmo pois ajudava a quebrar a rotina e trazer mais dinamismo para a empresa. As publicações nas redes sociais onde partilhávamos estes momentos mais informais e íntimos eram as que tinham maior número de gostos/ *likes* e maior interação. A par destes pontos positivos, soma-se um *chat* informal no *Facebook*, no qual os colaboradores partilhavam o dia-a-dia fora do escritório: momentos mais cómicos, familiares e de lazer.

Num estudo que aborda os efeitos do *feedback* na polaridade neuronal, Takano, Funahashi e Kaibuchi (2019) esclarecem que existe um acumular de evidências que demonstram “que os sinais de *feedback* positivo e negativo desempenham um papel fundamental no estabelecimento e manutenção da polaridade neuronal”. Este processo neurológico é fundamental para o ser humano, sendo que permite “o fluxo de informações que é essencial para as funções cerebrais, como memória, aprendizagem e emoção” (p. 1). Uma vez que a polarização é afetada pelos estímulos ambientais, o *feedback* é um fator decisivo no bem-estar dos colaboradores e na eficiência destes.

Além do aspeto neurológico, o *feedback* também impacta a capacidade emocional e psicológica dos colaboradores. Fabio (2017) analisa: “como consequência da globalização, os colaboradores

experimentam hoje maior insegurança no trabalho, bem como os efeitos negativos da introdução da tecnologia da informação” (p. 1). As inseguranças podem advir dos receios de se ser substituído por inteligência artificial, das longas horas de trabalho em frente aos ecrãs, entre outros aspetos. Deste modo, a forma como os líderes das empresas e chefes de equipa comunicam pode influenciar, de forma positiva ou negativa, os seus colaboradores. Devem, por este motivo, ter atenção à forma como se comportam diante deles: “o comportamento dos membros corporativos, tanto individualmente quanto em grupos, fornece poder sobre o desempenho organizacional porque a motivação afetará o desempenho organizacional” (Paais & Pattiruhu, 2020, p. 578). A organização “deve motivar os seus colaboradores para o melhor desempenho ou para atingir os objetivos organizacionais” (Mohamud et al., 2017, p. 17010).

Adhikari (2018), na sua investigação a respeito do diagnóstico de performance carente e da motivação dos colaboradores, conclui:

Uma vez que o desempenho dos colaboradores impacta o desempenho organizacional geral, os problemas relacionados com o desempenho devem ser revistos pelos gestores com a maior preocupação e sem demora. A demora em facilitar os problemas de desempenho resultará no mau desempenho dos colaboradores. As dificuldades dos colaboradores, refletidas no seu desempenho, devem ser devidamente vinculadas ao sistema de recompensas e sem qualquer preconceito. Da mesma forma, colaboradores com baixo desempenho também devem ser auxiliados no estabelecimento das suas metas, para que possam ter uma sensação de satisfação interior. Isso, por sua vez, pode enriquecer a produtividade e o comprometimento dos colaboradores com as organizações. Os colaboradores cujo desempenho é considerado mau devem ser motivados para que possam ter um melhor desempenho. (p. 113)

É perceptível, portanto, o porquê de a motivação ser considerada, por Mohamud, Ibrahim e Hussein (2017), o “principal fator que afeta os recursos humanos da organização” (p. 17010) e a “melhor ferramenta para o melhor desempenho” (p. 17010).

Uma vez que se pode classificar o *feedback* como positivo ou negativo, podemos concluir que o seu valor comunicacional não é o mesmo em todas as situações. Assim sendo, que fatores tornam o *feedback* em algo favorável? Para Wisniewski, Zierer e Hattie (2020), um bom *feedback* deve começar por uma quantidade razoável de informação, além de qualidade no seu conteúdo. A quantidade e qualidade do conteúdo são vitais, dado que muito *feedback* “pode até prejudicar o desempenho” (Hattie & Timperley, 2007, p. 91).

Na sua investigação. Wisniewski, Zierer e Hattie (2020), revelam que o *feedback* tem diferentes níveis de complexidade cognitiva:

- *feedback* a nível de tarefa comunica algo sobre o conteúdo (se o resultado está ou não correto e concluído);
- *feedback* a nível de processo informa algo sobre as estratégias escolhidas no desempenho do colaborador. Este “visa o processamento da informação necessária para compreender ou concluir uma determinada tarefa (O que é necessário fazer para compreender e dominar as tarefas?)” (p. 2);
- *feedback* a nível de autorregulação significa que se recebe informações sobre a regulação das estratégias no seu desempenho. Apesar de similar ao anterior, este tipo de feedback não menciona o porquê das escolhas, mas como estas estão a funcionar. Ou seja, é usado para monitorizar o uso de estratégias. “tem como objetivo uma maior habilidade de autoavaliação ou confiança para se engajar ainda mais numa tarefa (O que pode ser feito para gerenciar, orientar e monitorar sua forma de ação?)” (p. 2).
- *feedback* a nível pessoal “concentra-se nas características pessoais de quem recebe o feedback (geralmente elogios sobre a pessoa)” (p.2).

A razão pela qual a especificidade do *feedback* é importante deve-se ao facto de que quem está a providenciar uma resposta “precisa de se concentrar na questão apropriada e no nível de complexidade cognitiva, caso contrário, a mensagem pode ser facilmente ignorada, mal compreendida e de baixo valor para o destinatário” (Wisniewski, Zierer & Hattie, 2020, p. 2).

De acordo com a investigação de Almeida (2013), o *feedback* positivo otimiza o coletivismo e organização interna: “o feedback e o diálogo organizacional são imprescindíveis para uma maior coordenação entre funções e colaboradores” (p. 100). Ademais, este processo, quando efetuado de forma construtiva, é, sem dúvida, um dos pilares das organizações bem-sucedidas e saudáveis. Fabio (2017) reflete no que significa uma organização “saudável” (p. 1): estas englobam uma cultura e um clima organizacional que promovem a eficiência, o bem-estar e a saúde dos colaboradores. Esta autora sustenta ainda que “uma organização saudável não é apenas uma organização que obtém bons lucros, mas uma organização que também promove um ambiente de negócios saudável por meio do bem-estar dos colaboradores” (p. 2).

O *feedback* tem, ainda, como benefício uma maior eficácia na transmissão e recepção de informação entre colegas de equipa, já que os participantes têm o poder de elaborar ou modificar as suas mensagens, de modo a evitar possíveis mal-entendidos. É, igualmente, pertinente vincar a relevância da comunicação informal, tendo em mente que o *feedback* faz parte dela e é uma das ferramentas usadas para a coordenar. Harandi e Abdolvand (2018) afirmam que uma ferramenta que pode auxiliar nesta estimulação são as redes sociais pois, segundo os estudos de estas plataformas facilitam o acesso, a interação e, essencialmente, a integração dos colaboradores. Assim, podemos notar uma relação de interdependência entre a cultura organizacional, a produtividade e o *feedback*. Logo, além da prestação da chefia, os colaboradores devem “assumir um papel ativo para buscar informações, entendê-las e realizar tarefas subsequentes, para permitir a tradução do conhecimento recém-construído em prática” (Boud & Molloy, 2013, p. 2). Ou seja, a liderança tem um papel fundamental em mediar esta comunicação interna e deve fazê-lo de forma bem organizada, contudo não devemos ignorar o papel do colaborador que, quando motivado, também contribui nesta gestão da comunicação evitando conflitos ou erros.

### **3.3 O envolvimento como efeito de uma gestão eficaz da comunicação interna**

A cultura organizacional tem uma ligação profunda à comunicação interna e, conseqüentemente, a “identificação organizacional é uma variável do envolvimento dos colaboradores” (Hayase, 2009, p. 10). Frequentemente, quando se mencionam colaboradores comprometidos, motivados, autossuficientes e otimistas, é referido o conceito de envolvimento. No que lhe concerne, o envolvimento organizacional “é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional” (Oliveira & Rocha, 2017, p. 416).

Bakker (2011) explica que o envolvimento vai além da satisfação no trabalho e da motivação:

O envolvimento no trabalho é diferente da satisfação no trabalho porque combina alto prazer no trabalho (dedicação) com alta ativação (vigor, absorção); a satisfação no trabalho é normalmente uma forma mais passiva do bem-estar do colaborador. O envolvimento no trabalho é diferente do fluxo relacionado ao trabalho porque refere-se a um episódio de desempenho mais longo; o fluxo normalmente refere-se a uma experiência de pico que pode durar apenas 1 hora ou menos. Finalmente, o envolvimento no trabalho é diferente de motivação, pois também se refere à cognição (absorção) e afeto (vigor) - além da motivação (dedicação). (p. 265)

Por outras palavras, o nível de atividade e de energia investidas no envolvimento ultrapassam o nível que está associado à satisfação no trabalho e à motivação. O envolvimento dos colaboradores revela-se, de forma consistente, em atitudes e comportamentos: defesa dos ideais organizacionais perante os clientes e restantes colegas, anseio de integração e participação no contexto organizacional e desejo de contribuição para o sucesso da empresa. Resultante desta conjugação de fatores, surgem o aumento da produtividade e do desempenho. A produtividade é “uma variável multidimensional” (Harandi & Abdolvand, 2018, p. 28) que acarreta diversos padrões comportamentais como a consciência e a capacidade de compreender os códigos do local de trabalho, a autogestão, os conhecimentos e as aptidões.

Bakker (2011) afirma: “não é de surpreender, então, que o envolvimento no trabalho seja um indicador melhor do desempenho no trabalho do que muitos conceitos anteriores” (p. 265). Este autor diz ainda que existem várias razões “pelas quais os colaboradores engajados têm um desempenho melhor do que os não engajados” (p. 267), sendo elas: a expressão de emoções positivas e de envolvimento que passam de colaborador para colaborador, um maior nível de vitalidade e saúde e autossuficiência, resultando numa maior criação de recursos pessoais. Quando engajados, “os colaboradores podem ser os melhores embaixadores” (Linjuan, 2012, p. 56) das empresas onde trabalham. Segundo Hayase (2009), o envolvimento reforça algo apelidado de “prestígio externo” (p. 9) que é formado através da imagem – positiva ou negativa - que o colaborador tem da perceção dos públicos externos acerca organização onde trabalha. Quando esta é positiva, acabará por reforçar, na mente do colaborador, um maior senso de identificação com a organização.

Tendo em mente que os colaboradores engajados estão alinhados à cultura e à estratégia da empresa onde exercem as suas funções, devemos perceber as estratégias que criam e mantêm este envolvimento. Dois exemplos de estratégias são o Marketing Interno e o Endomarketing. Pavlidou e Efstathiades (2021) declaram que o Marketing Interno “preocupa-se em criar, desenvolver e manter uma cultura e orientação de serviço interno que, por sua vez, auxilia e apoia a organização na realização de seus objetivos” (p. 1). Ou seja, este processo trata a motivação dos colaboradores - conferindo-lhes respeito, satisfação, responsabilidade e liberdade -, em troca de comprometimento.

Reis, Reis, Sevilha, Pizzinato e Cremonesi (2018) abordam o Endomarketing: “muitas organizações já perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por endomarketing” (p. 7). Para estes autores, este fenómeno “cuida do relacionamento” (p. 7) entre a

empresa e os seus colaboradores, percecionando o colaborador como um cliente, ouvindo as suas necessidades e desejos e respondendo positivamente.

Há quem chame Marketing Interno e Endomarketing ao mesmo conceito, porém, será que têm o mesmo significado? Silva (2013) descreve que a definição depende do autor em questão, uma vez que Endomarketing se traduz, para muitos, numa extensão do Marketing Interno:

a diferença está na perceção do cliente interno como um segmento de mercado e na caracterização do produto (...) Deste modo o marketing interno consiste na preparação da empresa através da seleção, treinamento, motivação e informação dada aos colaboradores com o fim de mobilizar toda a equipa para o atendimento à demanda do cliente externo. Por sua vez o endomarketing traduz-se numa evolução do conceito de marketing interno – sendo uma opção de gestão para empresas que já fazem uso de estratégias de marketing - onde o cliente interno é visto como um segmento de mercado, no qual as ações são adaptadas visando motivar, conquistar, encantar e fideliza-los, tornando a empresa um lugar atrativo para os mesmos. (p. 15)

Além deste aspeto que diferencia os dois conceitos, podemos ainda mencionar o lado financeiro: o marketing interno apoia-se em estratégias financeiras (como, por exemplo, os prémios de incentivo) e, por sua vez, o endomarketing não permite a distribuição de capital monetário – existe apenas a troca de informação por informação.

Segundo Linjuan (2012), o segredo para o envolvimento e conseqüente sucesso das empresas está na comunicação interna porque esta “desempenha um papel vital no desenvolvimento de atitudes positivas dos colaboradores” (p. 59). Através dela, é possível promover os fatores que estimulam o envolvimento dos colaboradores: ferramentas para um desenvolvimento e responsabilidade profissional; oferta de recompensas, prémios e reconhecimentos; fomento de autonomia e, por último, o desenvolvimento de um *feedback* que estabeleça uma relação assente na segurança, honestidade e transparência. Hayase (2009) reforça a pertinência do papel da comunicação interna, pois esta “serve como uma avenida” (p. 9) na comunicação, disseminação e apoio de valores essenciais na empresa. Além disto, a comunicação interna fortalece “a criação de uma atitude de apoio” (Ridder, 2004, p. 21) no contexto organizacional, um agente valiosíssimo na construção do envolvimento. Deste modo, é possível compreender que o envolvimento dos colaboradores esteja intimamente ligado às estratégias internas de comunicação de uma organização.

Como foi possível compreender anteriormente, a comunicação interna depende em grande parte da liderança. De acordo com Oliveira e Rocha (2017), “no ambiente de trabalho, diversos fatores podem

afetar comportamentos e atitudes dos colaboradores, incluindo o estilo de liderança dos seus superiores e o tipo de relação estabelecida com o líder” (p. 419). Ainda segundo estes autores, quando se estabelece uma relação próxima com a liderança, os efeitos são muito positivos a vários níveis: os colaboradores “envolvidos em relações de alta qualidade tendem a ser mais satisfeitos, produtivos e a apresentar comportamentos discricionários positivos, tais como o de cidadania organizacional” (p. 420). Engelbrecht, Heine & Mahembe (2017) esclarecem: “a confiança na administração é essencial. O monitoramento excessivo e a fiscalização por parte da administração podem prejudicar a tendência dos colaboradores de se engajarem no seu trabalho” (p. 1). Para o Endomarketing a liderança também é importante: “o envolvimento dos líderes com o processo de Endomarketing tende a transformá-los em agentes de mudanças” (Reis, Reis, Sevilha, Pizzinato & Cremonesi, 2018, p. 7). Apenas esta consegue indicar o caminho a seguir, facilitando a integração e sentimento de pertença tão importante nas organizações.

Além de uma gestão eficaz da comunicação interna, do Marketing Interno e do Endomarketing, quais os outros fatores que influenciam os níveis de envolvimento organizacional? Na perspetiva de Bakker (2011), há dois fatores essenciais que este apelida de “motivadores de envolvimento no trabalho” (p. 266): os recursos de trabalho e os recursos pessoais.

- Os recursos de trabalho abordam “aspetos físicos, sociais ou organizacionais” (p. 266) como o nível de *feedback* que os colaboradores recebem, a autonomia e diversidade de tarefas e o apoio entre colegas. Segundo este autor, estas condições ajudam a: reduzir o impacto das exigências profissionais, causando menos danos psicológicos; a tornar o dia-a-dia mais funcional e produtivo; e, por fim, encorajar o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Ou seja, estes recursos desempenham um “papel motivacional intrínseco, porque promovem o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores, ou um papel motivacional extrínseco, porque são fundamentais para atingir as metas de trabalho” (p. 266). Este papel motivacional extrínseco estimula a dedicação às tarefas diárias na empresa, aumentando a produtividade e eficiência.
- Os recursos pessoais envolvem “autoavaliações positivas” (p. 266), ou seja, as perceções que os colaboradores têm do ambiente à sua volta e do seu controlo sobre este e das suas capacidades. Estas têm impacto na motivação, na performance e na satisfação dos colaboradores dentro e fora da empresa. Estes recursos são essenciais pois “quanto mais elevados são os recursos pessoais de um indivíduo, mais positivo é o autocontrolo da pessoa

e mais se espera que a auto concordância de objetivos seja vivenciada” (p. 266). Em outros termos, assistimos a indivíduos mais motivados, confiantes, importantes, produtivos, otimistas e satisfeitos.

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli (2009) - no seu artigo sobre as relações recíprocas entre recursos de trabalho, recursos pessoais e envolvimento no trabalho -, evidenciam que o envolvimento organizacional está, de facto, “relacionado com os recursos de trabalho e com os recursos pessoais” (p. 241). Segundo estes autores, “os colaboradores engajados não apenas se sentem bem consigo mesmos, como também são mais capazes de mobilizar o apoio dos colegas, receber feedback e criar oportunidades no trabalho” (p. 241). Assim sendo, estes dois tipos de recursos “agem em ciclos” (p. 242). Noutro estudo, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli (2009) constataram que os colaboradores tinham um maior nível de envolvimento diário, bem como um maior retorno financeiro, quando dispunham de maiores recursos de trabalho como: treino ou *coaching* e ambiente de equipa.

No que diz respeito aos canais de comunicação que estimulam o envolvimento, há uma preferência pelas redes sociais. Segundo a teoria de Murphy (2017), os canais de comunicação intraorganizacional podem não só disseminar informação, como “promover o envolvimento dos colaboradores e contribuir para a eficiência organizacional” (Murphy, 2017, p. 1). Estes canais – frequentemente materializados através das redes sociais - estão fortemente relacionados com o desempenho dos colaboradores no local de trabalho, visto que “a comunicação nas redes sociais e o desempenho no trabalho estão relacionados aos recursos humanos, fortemente afetados pela cultura” (Harandi & Abdolvand, 2018, p. 27).

Na sua investigação, Men et al. (2020) perceberam ainda que a “adoção de redes sociais internas pelas organizações pode não só satisfazer as necessidades de informação dos colaboradores, mas também as necessidades psicológicas dos colaboradores para conexão, relacionamento, comunidade, socialização e capacitação” (p. 14). E concluem que:

As empresas devem investir em tecnologia, tempo e recursos para melhor projetar e gerenciar as redes sociais internas. Uma vez que o uso ativo da rede social interna pelos colaboradores leva a vários resultados percutivos e atitudinais positivos, os profissionais de comunicação interna devem esforçar-se para ensinar e incentivar os colaboradores a usar a rede social interna, incluindo o compartilhamento de visões pessoais, conhecimento e experiência e interação com outras pessoas. (p. 14)

Em suma, as organizações podem beneficiar do sucesso organizacional se seguirem estratégias e ferramentas comunicacionais como: a promoção dos ideais da empresa, no sentido do colaborador criar uma maior identificação com as metas e valores organizacionais; a estimulação dos vários tipos de comunicação para que esta seja mais rica e auxilie a produtividade e a criatividade; a utilização do *feedback* no sentido de perceber como se sente o colaborador em relação ao seu papel, à comunicação interna, à cultura e clima organizacionais; estimular a comunicação num ambiente mais informal, para que a motivação, criatividade e satisfação fluem mais facilmente; pôr em prática as sugestões dadas pelos colaboradores; criar um maior número de reuniões, estimulando o *brainstorming*, o envolvimento, a partilha de ideias e a liberdade de expressão; e, por fim, uma estratégia de comunicação que visa o planeamento e estruturação da comunicação interna, de forma a que esta esteja mais organizada.

O facto de todas estas estarem interligadas é algo que pode ser gerido através de uma estratégia de comunicação bem definida. Não há problema em usar redes sociais como um dos canais prioritários de comunicação, contudo, deve haver uma seleção de informação e de momentos em que devem ser usadas ou não. Caso sejam utilizadas de forma correta, estas permitem gerar um bom *feedback* e envolvimento. A par disto, é necessário, também, que a liderança da empresa esteja consciente do seu papel inspirador, mediando as relações e fluxos de informação organizacionais. Esta deve dar o exemplo e, acima de tudo, dar respostas às necessidades dos seus colaboradores.

## **Comentários Finais**

A realização do estágio na Creative Lemons e a redação deste relatório permitiram-me, enquanto aluna de Mestrado em Ciências da Comunicação, explorar o meu interesse entre a área de Relações Públicas e Publicidade e a área de Multimédia e Audiovisual. A oportunidade de estagiar era algo que ansiava e poder fazê-lo numa empresa que despertava a minha curiosidade e que me desafiou diariamente deixou-me radiante.

Na Creative Lemons, as minhas funções inseriam-se em várias áreas como a comunicação com os públicos externos, ajuda nas tarefas dos meus colegas (*fotografia, web, vídeo e design*) e desenvolvimento de suportes que auxiliariam a organização da comunicação interna da empresa. Não esperava que a comunicação interna fosse vir a ser o tema que me despertasse mais a atenção, contudo, com as funções que fui desempenhando, depressa mudei de opinião. O mesmo se passou com a gestão das redes sociais da empresa. Senti que foi uma das ocupações que mais me desafiou e, pensando nisso agora, o mais impactante da execução do estágio foi o poder estar em contacto com funções que não previa que me estimulassem e que, sem dúvida, o fizeram. No período pós-estágio, comecei a trabalhar com a criação de conteúdo e gestão de redes sociais e posso afirmar que os conhecimentos que adquiri no estágio permitiram-me que agora exerça esta função com mais confiança. Além disto, ganhei um conhecimento mais profundo acerca da comunicação interna em contexto organizacional.

Este trabalho teve como objetivo fulcral perceber de que modo é que comunicação interna tem impacto na cultura organizacional, nas relações, nos fluxos de mensagens e na satisfação dos colaboradores. Pode considerar-se que este objetivo foi atingido, pois constam neste estudo várias perspetivas teóricas sobre este tema.

Como é possível entender pelo debate teórico, a sociedade está, mais do que nunca, interessada nas necessidades físicas e emocionais dos colaboradores, exigindo às empresas transparência, respeito e conforto no local de trabalho. A evolução da comunicação interna nos últimos anos permite que haja uma cultura organizacional benéfica não só para o colaborador como para a liderança. Filho, Pereira e Passos (2013) afirmam que “por meio da comunicação os relacionamentos podem ser estreitos, levando ao comprometimento dos colaboradores e proporcionando à organização, conseqüentemente, uma melhoria dos resultados” (p. 4). Morais (2021) concorda com este cenário, uma vez que defende que a comunicação interna pode fazer com que os colaboradores se sintam mais empenhados, participativos, satisfeitos, confiantes, comprometidos e com um sentimento de pertença mais profundo. No que diz respeito à liderança, este autor revela ainda as seguintes vantagens: reputação empresarial, as relações

éticas, o aumento do capital social, a inovação, a redução de conflitos e, conseqüentemente, o sucesso e qualidade de serviços. Concluiu-se, então, que a comunicação interna e a cultura organizacional revelam ser o coração da organização.

Tendo em conta estes aspetos, a satisfação no local de trabalho é possível, se respeitarmos os fatores que a estimulam: o respeito, a motivação e o comprometimento. Assim, certas ferramentas comunicacionais como a estratégia de comunicação, o planeamento e o *feedback* promovem um maior envolvimento e compromisso por parte do colaborador, permitindo alcançar metas organizacionais como a produtividade, a criatividade e a satisfação. A par destes instrumentos, surgem também as redes sociais internas que, quando bem utilizadas, estimulam o à-vontade, a liberdade de expressão e a interação entre liderança e colaboradores.

De forma resumida, uma gestão eficaz da comunicação interna é essencial para que a liderança de uma empresa seja capaz de motivar os seus colaboradores, criando um local de trabalho propício à satisfação, bem-estar, envolvimento e produtividade. Considero que a desorganização na informação e nas mensagens trocadas entre os colaboradores e os líderes da Creative Lemons se prenda à falta de planeamento estratégico e conseqüente planeamento. As prioridades com os públicos internos não são bem definidas, resultando em frustrações e insatisfações ocasionais, obstáculos à mudança e *deadlines* não respeitados. É de fundamental importância que se comecem os projetos de forma certa e estratégica: definir bem o que o cliente deseja e traçar objetivos para chegar a esse fim, comunicando sempre de forma eficaz com os colaboradores e com o cliente.

Acredito que os líderes da Creative Lemons não têm ainda perceção da importância da comunicação interna e ter alguém responsável por esta área iria esclarecer o porquê de esta ter importância. Assim, acho que seria muito vantajoso para a empresa contratar um responsável de comunicação que tenha como ocupação principal a gestão da comunicação tanto com os públicos internos como com os externos. Deste modo, esta gestão será feita de forma mais coesa e saudável, permitindo que as necessidades de cada público sejam atendidas corretamente. Caso a empresa opte por contratar alguém com esta função, a liderança poderia também focar-se mais nas suas próprias funções de gerir os projetos e inspirar os seus colaboradores.

Em modo de finalização, considero importante mencionar que antes de se falar em comunicação organizacional, devemos ter em mente a comunicação humana básica. Na minha experiência de estágio, pude realmente entender a importância do *feedback* e do emissor procurar compreender se o recetor conseguiu perceber ou não a sua intenção. Por outras palavras, uma comunicação que não seja

compreendida não consegue ter qualquer poder ou significado: “o emissor é aquele que transmite a mensagem, essa mensagem para ser detentora de significado deverá ser perceptível pelo recetor, estando este sintonizado com o emissor para compreender a mensagem, que corresponde ao conteúdo da comunicação” (Morais, 2021, p. 3).

Todos nós temos a necessidade de sentir que a nossa palavra e trabalho importam e que, acima de tudo, somos ouvidos. É interessante como, durante este trabalho, volte a relembrar os conceitos aprendidos no primeiro ano de Licenciatura (em Teorias da Comunicação). Afinal, para que a comunicação seja eficaz, tanto dentro como fora dos contextos organizacional, é necessário regressar aos princípios básicos da comunicação humana.

## Referências Bibliográficas

- Adhikari, K. P. (2018). Diagnosing poor performance and enhancing motivation of employees. *Management Dynamics*, 21(1), 107-114. <https://doi.org/10.3126/md.v21i1.27053>
- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P. & Akhtar, N. (2020). Being ignored at work: understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102696>
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA – Revista Científica*. 8, 91-103. Retirado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>
- Almeida, S. L. Capucho, F. & Ribeiro, P. (2017). Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 27-53. Retirado de: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26015/1/02FilomenaCapuchoComunicar27-53.pdf>
- Aguilar, M. (1999). *Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil. Retirado de <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/306822>
- Bahrini, R. & Qaffas, A. A (2019). Impact of information and communication technology on economic growth: evidence from developing countries. *Economies*, 7(21), <https://doi.org/10.3390/economies7010021>
- Bakari, H., Hunjra, A. I. & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: integration of theory of planned behavior and lewin's three step model. *Journal Of Change Management*, 17(2), 1-33. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>
- Barbosa, G. F. D. (2018). *Comunicação Pública: Uma Análise Sob a Perspectiva da Comunicação Reticular*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Brasil. Retirado de: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/165135/barbosa\\_gfd\\_me\\_bauru.pdf?sequence=3](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/165135/barbosa_gfd_me_bauru.pdf?sequence=3)
- Barrett, D. J. (2006). Leadership Communication: A communication approach for senior-level managers. *Emerald Group Publishing Limited*, 385-390. Retirado de <https://hdl.handle.net/1911/27037>
- Barros, D. M. L. & Matos, N. S. (2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, 13(23), 3-20. Retirado de: <http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553>
- Boud, D. & Molloy, E. K. (2013). What is the problem with feedback? In Boud, D. and Molloy, E. (Eds.), *Feedback in Higher and Professional Education* (pp. 1-10). Londres: Routledge. Retirado de: [https://www.researchgate.net/publication/298095123\\_What\\_is\\_the\\_problem\\_with\\_feedback](https://www.researchgate.net/publication/298095123_What_is_the_problem_with_feedback)
- Budur, T. & Demir, A. (2019). Leadership effects on employee perception about csr in Kurdistan region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 184-192. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p184>

- Cardoso, G., Espanha, R. & Araújo, V. (2009). *Da comunicação de massa à comunicação em rede*. Porto: Porto Editora.
- Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359-385. <https://doi.org/10.1177/2329488414525442>
- Christovao, H. T. (1979). *Da comunicação informal a comunicação formal: identificação da frente de pesquisa através de filtros de qualidade*. Dissertação de Mestrado, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, Brasil. Retirado de: <https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/373/1/TARDINCI1979.pdf>
- Dalcól, C., Garanhani, M. L., Fonseca, L. F. & Carvalho, B. G. (2018). Competência em comunicação e estratégias de ensino-aprendizagem: percepção dos estudantes de enfermagem. *Cogitare Enferm*, 23(3), 1-11. <https://doi.org/10.5380/ce.v23i3.53743>
- Dallimore, E. J., Hertenstein, J. H. & Platt, M. B. (2008). Using discussion pedagogy to enhance oral and written communication skills. *College Teaching*, 56(3), 163-172. Retirado de: [https://www.researchgate.net/profile/Elise\\_Dallimore/publication/241737535\\_Using\\_Discussion\\_Pedagogy\\_to\\_Enhance\\_Oral\\_and\\_Written\\_Communication\\_Skills/links/02e7e536a250c1e48500000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Elise_Dallimore/publication/241737535_Using_Discussion_Pedagogy_to_Enhance_Oral_and_Written_Communication_Skills/links/02e7e536a250c1e48500000.pdf)
- Dinică, R. C. (2014). Non-verbal communication - indispensable complement of oral and written communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 137, 105-111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.260>
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. (1998) A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1-13. <https://doi.org/10.2307/1252157>
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>
- Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci8030052>
- Fabio, A. D. (2017). Positive healthy organizations: promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers In Psychology*, 8(1938), 1-6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Gyulakopyan, G. D. (2019). *Motivating employees through feedback and self-efficacy: the relationship between type of feedback and achievement orientation on perceived usefulness (value) of feedback and selfefficacy*. Dissertação de Mestrado, Universidade Internacional Alliant, Los Angeles, Estados Unidos da América. Retirado de: <https://search.proquest.com/openview/798d31d0d0e67c60f9d80ab2609a5444/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- García-Orosa, B. (2019). 25 years of research in online organizational communication. Review article. *Profesional De La Información*, 28(5), 1-18. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.17>
- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>

- Gómez, L. F. & Dailey, S. L. (2017). *Formal communication. The international encyclopedia of organizational communication*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc083>
- Hamid, Y. & Mahmood, S. (2010). Understanding constructive feedback: A commitment between teachers and students for academic and professional development. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 60(3), 224-227. Retirado de: <https://mail.jpma.org.pk/PdfDownload/1960>
- Harandi, S. R. & Abdolvand, N. (2018). Investigating the effect of online and offline workplace communication networks on employees' job performance: considering the role of culture. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(1), 26-44. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2018.1423839>
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review Of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Hayase, L. K. T. (2009). *Internal communication in organizations and employee engagement*. Tese de Mestrado, Universidade de Nevada, Las Vegas, Estados Unidos da América. Retirado de <https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.pt/&httpsredir=1&article=2177&context=thesisdissertations>
- Jiang, J., Dai, B., Peng, D., Zhu, C. Liu, L. & Lu, C. (2012). Neural synchronization during face-to-face communication. *The Journal of Neuroscience*, 32(45), 16064 -16069. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.2926-12.2012>
- Junior, L. F. A. (2019). *A comunicação reticular e a implantação do whatsapp como veículo de comunicação a partir da matriz IMADEFI: um estudo de caso na rede confiança de supermercados*. Tese de Mestrado, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, Brasil. Retirado de: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/182120/ananiasiunior\\_lf\\_me\\_bauru.pdf?sequence=5](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/182120/ananiasiunior_lf_me_bauru.pdf?sequence=5)
- Karanges, E. R. (2014). *Optimising employee engagement with Internal Communication: a social exchange perspective*. Tese de Mestrado, Queensland University of Technology, Queensland, Australia. Retirado de [https://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma\\_Karanges\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/71024/1/Emma_Karanges_Thesis.pdf)
- Khan, M. L. (2016). Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior*, 66, 236-247. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.024>
- Kraut, R., Fish, R., Root, R. & Chalfonte, B. (1990). Informal communication in organizations: form, function and technology. In Oskamp, I. S. & Spacapan, S. (Eds.), *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (pp. 1-55). Beverly Hills: Sage Publications. Retirado de: <https://kraut.hciresearch.info/wp-content/uploads/kraut90-InformalCommInOrgs.pdf>
- Larentis, F., Antonello, C. S. & Slongo, L., A. (2017). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 20(1), 37-56. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- Lima, W. O. (2017). *Comunicação organizacional: análise comparativa dos instrumentos de comunicação formal e informal da OPAS/OMS*. Dissertação de mestrado, Centro Universitário de Brasília, Brasília, Brasil. Retirado de: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10036/1/20501582.pdf>

- Linjuan, M. (2012). *The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Miami, Flórida, Estados Unidos da América. Retirado de [https://scholarlyrepository.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1799&context=oa\\_dissertations](https://scholarlyrepository.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1799&context=oa_dissertations)
- Liu, L., Dzyabura, D. & Mizik, N. (2018). *Visual listening in: extracting brand image portrayed on social media*. Comunicação apresentada na AAAI Conference on Artificial Intelligence: The Workshops of the Thirty-Second, Toronto. Retirado de: <https://aaai.org/ocs/index.php/WS/AAAIW18/paper/download/17094/15551>
- Maes, J., Weldy, T. G. & Icenogle, M. L. (1997). A managerial perspective: oral communication competency is most importante for business students in the workplace. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 67-80. <https://doi.org/10.1177/002194369703400104>
- Maseko, S. B. T. (2017). Strong vs. weak organizational culture: assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000287>
- Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 1-16. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1428978>
- Masthan, D. & Balakrishnan, C. (2013). Impact of internal communication on employee engagement: a study at Delhi international airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1-13. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/1c41/918896ebfd6498ab76c7bee760c54fecb04d.pdf>
- Mckenna, E. (2000/2001). *Business psychology and organisational behavior: a student's handbook*. New York: Psychology Press Ltd. Retirado de [https://books.google.pt/books?id=v1fqm6WIOcMC&printsec=frontcover&dq=%27Business+Psychology+and+organisational+behavior+doi&hl=ptPT&sa=X&ved=2ahUKEwia\\_qi4uu\\_qAHUMoRQKHxTBKcQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=v1fqm6WIOcMC&printsec=frontcover&dq=%27Business+Psychology+and+organisational+behavior+doi&hl=ptPT&sa=X&ved=2ahUKEwia_qi4uu_qAHUMoRQKHxTBKcQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q&f=false)
- Melo, V. P. C. (2006). A comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, 1(1), 1-12. Retirado de <http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>
- Men, L. R., O'Neil, J. & Ewing M. (2020). Examining the effects of internal social media on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Menan, M. G. (2010). A importância da comunicação interna nas organizações. *Revista Eletrônica INESUL*, 8(1), 1-11. [https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_10\\_1284154502.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1284154502.pdf)
- Millán, M. R., Kastanis, E., F. & Fahara, M., F. (2014). Effectiveness indicators as interpreted by the subcultures of a higher education institution. *Research in Higher Education Journal*, 24, 1-16. Retirado de: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1064103>
- Mishra, K., E., Mishra, A. K. & Walker, K. (2016). Leadership Communication, Internal Marketing, and Employee Engagement. In Normone, A. H., Long, L. W. & Javidi, M. (Eds.), *Handbook of research on effective communication, leadership, and conflict resolution* (pp. 311-329), Pensilvânia: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9970-0.ch017>

- Mohamud, S. A., Ibrahim, A. A. & Hussein, J. M. (2017). The effect of motivation on employee performance: case study in Hormuud company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 7(11), 17009-17016. Retirado de: [https://www.researchgate.net/profile/Nabanita-De-3/publication/332468350\\_COMPARATIVE\\_STUDY\\_OF\\_INFORMAL\\_SECTOR\\_IN\\_INDIA\\_AND\\_HER\\_NEIGHBOURING\\_COUNTRIES\\_SRILANKA\\_AND\\_BANGLADESH/links/5cb731fea6fdcc1d499a9312/COMPARATIVE-STUDY-OF-INFORMAL-SECTOR-IN-INDIA-AND-HER-NEIGHBOURING-COUNTRIES-SRILANKA-AND-BANGLADESH.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nabanita-De-3/publication/332468350_COMPARATIVE_STUDY_OF_INFORMAL_SECTOR_IN_INDIA_AND_HER_NEIGHBOURING_COUNTRIES_SRILANKA_AND_BANGLADESH/links/5cb731fea6fdcc1d499a9312/COMPARATIVE-STUDY-OF-INFORMAL-SECTOR-IN-INDIA-AND-HER-NEIGHBOURING-COUNTRIES-SRILANKA-AND-BANGLADESH.pdf)
- Mohr, J. J. & Sohi, R. S. (1995). Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71(4), 393-416. Retirado de: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=marketingfacpub>
- Morais, A. M. (2021). *A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário da Maia, Maia, Portugal. Retirado de: [https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/1918/1/Andr%C3%A9%20Moreira%20Morais\\_34756.pdf](https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/1918/1/Andr%C3%A9%20Moreira%20Morais_34756.pdf)
- Murphy, M. M. (2017). *Internal strategies for assessing organizational communication channel effectiveness*. Dissertação de Mestrado, Universidade Walden, Minnesota, Estados Unidos da América. Retirado de: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=4509&context=dissertations>
- Nabi, N., Islam, M., Dip, T. M. & Hossain, A. A. (2017). Impact of motivation on employee performances: a case study of karmasangsthan bank limited, bangladesh. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-8. Retirado de: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/impact-of-motivation-on-employee-performances-a-case-study-of-karmasangsthan-bank-limited-bangladesh-.pdf>
- Nogueira, G. F. & Codato, J. M. (2019). A influência da comunicação na produtividade das organizações. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 20(1), 63-81. <https://doi.org/10.25110/receu.v20i1.6978>
- Nowicki, S. & Duke, M. P. (1994). Individual differences in the nonverbal communication of affect: the diagnostic analysis of nonverbal accuracy scale. *Journal of Nonverbal Behavior*, 8(1), 9-35. <https://doi.org/10.1007/BF02169077>
- Papa, M. J., Daniels, T. D. & Spiker B. K. (2008). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. California: Sage Publications. Retirado de: [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=LA5mDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=%E2%80%98Organizational+Communication:+Perspectives+and+Trends%E2%80%99&ots=r4S7PatKom&sig=Gb\\_UsKpHHtkT\\_NcwBm0X0KLxhwo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=LA5mDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=%E2%80%98Organizational+Communication:+Perspectives+and+Trends%E2%80%99&ots=r4S7PatKom&sig=Gb_UsKpHHtkT_NcwBm0X0KLxhwo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Patriota, V. K. S. S. & Barroso, H. C. M. P. (2020). *A Gestão da Criatividade em Empresas de Economia Criativa: Uma Análise sob a Ótica de Gestores em Juazeiro-BA e Petrolina-PE*. Comunicação apresentada no XLIV Encontro da ANPAD, Pernambuco.
- Pavlidou, C. T. & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84(101894), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101894>

- Pereira, A. S. & Lopes, D. D. (2019). Comprometimento e entrenchamento organizacional e suas relações com o engajamento no trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. *Desenvolvimento Em Questão*, 17(48), 139-158. <https://doi.org/10.21527/2237->
- Polat, V., Lynn, G., Akgün, A. & Emre, O. (2018). Formal and informal communication in new product development teams: the mediation effect of team trust. *International Journal of Innovation: IJI Journal*, 6(2), 97-111. <https://doi.org/10.5585/iji.v6i2.245>
- Prodanova, J. & Looy, A. V. (2019). How beneficial is social media for business process management? A systematic literature review. *IEEE Access*, 7, 39583 – 39599. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2903983>
- Okoro, E., Washington, M. C. & Thomas, O. (2017). The impact of interpersonal communication skills on organizational effectiveness and social self-efficacy: a synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 28-32. Retirado de: [http://www.ijllnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_3\\_September\\_2017/3.pdf](http://www.ijllnet.com/journals/Vol_4_No_3_September_2017/3.pdf)
- Oliveira, G. A. V. F. M. (2011). *Feedback do superior hierárquico e criatividade: O efeito moderador dos valores culturais*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. Retirado de: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18087/1/Tese%20de%20Mestrado%20em%20Marketing%20-%20Guilherme%20Oliveira.pdf>
- Oliveira, I. L. & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 10(19), 210-219. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139204>
- Oliveira, L. B. & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira De Gestão De Negócios*, 19(65), 415-431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Ramos, G. O. & Corso, K. B. (2019). *As redes sociais são as novas vitrines? Um estudo sobre a importância da imagem empresarial online*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pampa, Rio Grande do Sul, Brasil. Retirado de: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/4155>
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G. & Adam. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture, and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine & Public Health*, 23(13), 231-329. <http://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231329>
- Rebechi, C. N. (2008). Comunicação nas relações de trabalho. *Anuário Unesco Metodista de Comunicação Regional*, 12(12), 107-121. Retirado de: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/view/1019/1064>
- Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I. C., Pizzinato, N. K. & Cremonesi, G. G. (2018). Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. *Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP*, 6(1), 1-17. Retirado de: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/80>
- Ridder, J. A. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resources Management Journal*, 14(3), 20-30. Retirado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1748->

8583.2004.tb00124.x?casa\_token=xffJILXLJmAAAAAA:ZU3e1BiUkW6lz3bs\_c7h96aA-L\_FFwRKD5G3W4Gf9HHUvzDpr7XDFYk3Kdij2G1NE9jLxWGkY9iPuo-D

- Rodriguez, J. & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212. Retirado de: [https://www.researchgate.net/profile/Kelley\\_Walters/publication/332537797\\_The\\_Importance\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_in\\_Employee\\_Performance\\_and\\_Evaluation/links/5cefe41092851c4dd01ba833/The-Importance-of-Training-and-Development-in-Employee-Performance-and-Evaluation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kelley_Walters/publication/332537797_The_Importance_of_Training_and_Development_in_Employee_Performance_and_Evaluation/links/5cefe41092851c4dd01ba833/The-Importance-of-Training-and-Development-in-Employee-Performance-and-Evaluation.pdf)
- Santos, L. C. & Abella, N. T. T. (2017). Gestão de conflitos organizacional. *Revista Multidebates*, 1(2), 219-232. Retirado de: <http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/20/39>
- Sarakbi, M. (2019). *Organizational culture & leadership in Yemen: the moderating impacts of organizational culture on leadership effectiveness. An empirical study using the competing values framework*. Dissertação de Mestrado, Escola de Gestão de Maastricht, Maastricht, Holanda. Retirado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64469919/OC%20%20Leadership%20in%20Yemen.%20The%20of%20Mohammed%20B.%20Sarakbi-Intake07-Final%20Copy.pdf?1600515629=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganizational\\_Culture\\_and\\_Leadership\\_in.pdf&Expires=1613667346&Signature=LrHsO3dT7WGO~RZiSiK0Zs5pcgM-xiWK4KH-iB-ogtIMMqVqX09B2~2VqYONj1RCDFcJM4r2t~cl4QBYxP2X3l3kMZ8YPvhf4fq9p9MIPdtToiA77NGCE1HpKvwzWJQFRUu11XJ2pPreMtszpw-ACaFIPDklwt7cRqeGY6iXsOXWnsMlXrRdUq78l3JtVn0yMICRcbaJtcZeJGaskhxxJRnDK1t6QOztCw-hM~vlx0~FlvWm4H5TJF6LJeY3NjAwmtWfeLLyFM25LsZ0IEI-dGslcJOVWSNMABanGQqlcqt~RpZC1IO-pX2XIKtzkIFbuDt58V67zBPNRblyByTIHA\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64469919/OC%20%20Leadership%20in%20Yemen.%20The%20of%20Mohammed%20B.%20Sarakbi-Intake07-Final%20Copy.pdf?1600515629=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganizational_Culture_and_Leadership_in.pdf&Expires=1613667346&Signature=LrHsO3dT7WGO~RZiSiK0Zs5pcgM-xiWK4KH-iB-ogtIMMqVqX09B2~2VqYONj1RCDFcJM4r2t~cl4QBYxP2X3l3kMZ8YPvhf4fq9p9MIPdtToiA77NGCE1HpKvwzWJQFRUu11XJ2pPreMtszpw-ACaFIPDklwt7cRqeGY6iXsOXWnsMlXrRdUq78l3JtVn0yMICRcbaJtcZeJGaskhxxJRnDK1t6QOztCw-hM~vlx0~FlvWm4H5TJF6LJeY3NjAwmtWfeLLyFM25LsZ0IEI-dGslcJOVWSNMABanGQqlcqt~RpZC1IO-pX2XIKtzkIFbuDt58V67zBPNRblyByTIHA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Sarkany, D. & Deitte, L. (2017). Providing feedback: practical skills and strategies. *Academic radiology*, 24(6), 740-746. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.11.023>
- Schein, E. H. (1985/2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schelles, S. (2018). A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. *Revista Esfera*, 1, 1-8. Retirado de: [http://fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo\\_Suraia.pdf](http://fsma.edu.br/esfera/Artigos/Artigo_Suraia.pdf)
- Semren, A. (2017). *The relationship between organizational communication and motivation of employees*. Dissertação de Mestrado, MODUL Universidade de Viena, Viena, Áustria. Retirado de: <https://www.modul.ac.at/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=9388&token=9192b4f8701bef9beac51a8c7d18fe03190f4284>
- Silva, R. C., Veloso, E. F. R., Trevisan, L. N. & Dutra, J. S. (2018). A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. *Revista de Administração da UFSM*, 11(6), 102-116. <https://doi.org/10.5902/19834659.14447>
- Sumeya, A. A. (2016). *The influence of internal communication channels on employee performance in nonprofit organizations in Somalia*. Dissertação de Mestrado, Universidade Internacional Estados Unidos, Quênia, Africa. Retirado de: <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3058>

- Takano, T., Funahashi, Y. & Kaibuchi, K. (2019). Neuronal polarity: positive and negative feedback signals. *Frontiers in Cell and Developmental Biology*, 7(68), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fcell.2019.00069>
- Tiferes, J., Hussein, A. A., Bisantz, A., Higginbotham, J., Sharif, M., Kozlowski, J., Ahmad, B., O'Hara, R., Wawrzyniak, N. & Guru, K. (2018). Are gestures worth a thousand words? Verbal and nonverbal communication during robot-assisted surgery. *Applied Ergonomics*, 78, 251-262. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2018.02.015>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Vuuren, M. V., Jong, M. E. & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications An International Journal*, 12(2), 116-128. <https://doi.org/10.1108/13563280710744801>
- Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: the role of the hpo and happiness at work frameworks. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- Whitworth, B. (2006) Internal Communication. In Gillis, T. L. (Ed.), *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership* (pp. 205-214). São Francisco: Jossey-Bass. Retirado de: <http://dr-zakeri.ir/wp-content/uploads/2017/09/Ref-4.pdf>
- Wisniewski, B., Zierer, K. & Hattie, J. (2020). The power of feedback revisited: a meta-analysis of educational feedback research. *Frontiers In Psychology*, 10, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., B., Demerouti, E. & Schaufeli, W., B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., B., Demerouti, E. & Schaufeli, W., B. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 82(1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Zainol, A. S., Yusof, W. Z. M., Mastor, K. A. & Sanusi, Z. M. (2016). Ideation in industrial design context: the importance of group process in brainstorming. *Asian Journal of Environment-Behaviour Studies*, 1(1), 19-35. <https://doi.org/10.21834/aje-bs.v1i1.165>