

**A Cultura Organizacional enquanto preditora de *Engagement*
Organizacional: análise do papel mediador da Comunicação Interna
na *Rituals Cosmetics***

Leonor Maria Duarte Carrolo Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em
Gestão Estratégica das Relações-Públicas

Orientadora:

Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda
Professora Coordenadora
Escola Superior de Comunicação Social

Declaração anti plágio

Declaro ser a autora deste trabalho, que constitui uma parte integrante do corpo de estudo para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações-Públicas. Este projeto de investigação é um trabalho original e nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de qualquer grau académico. Adiciono ainda que tenho consciência de que o plágio poderá resultar na anulação deste projeto de investigação.

Lisboa, 21 de Outubro de 2022,

Leonor Maria Duarte Carrolo Marques

(Leonor Maria Duarte Carrolo Marques)

Resumo

A atual sociedade moderna onde nos inserimos, caracterizada pela imprevisibilidade, hiperconectividade e mobilidade, alterou o paradigma organizacional e revolucionou os métodos de organização de trabalho e de valorização dos colaboradores. Estas alterações, aliadas à proliferação e eliminação de barreiras transfronteiriças, elevaram a competitividade e lançaram novos desafios organizacionais que promovessem uma diferenciação positiva. Um dos principais aspetos que passou a ser valorizado no campo organizacional foi o *Engagement* e o bem-estar dos colaboradores, pois muitas organizações começaram a analisar indicadores de desempenho e a compreender que este poderia ser um fator influenciador e impulsionador de resultados. De facto, este conceito foi alvo de inúmeros estudos, devido aos seus resultados e à forma de como estava alinhado com a Cultura Organizacional e como era veiculado através da Comunicação Interna.

Assim, nesta investigação pretende-se compreender e analisar a Cultura Organizacional enquanto preditora de *Engagement*, através da análise do papel mediador da Comunicação Interna. Com o intuito de aprofundar esta investigação e as suas implicações práticas foi selecionado o estudo de Caso da Rituals Cosmetics Portugal e aplicada uma metodologia qualitativa operacionalizada através da realização de entrevistas semiestruturadas e análise de documental cedida pela empresa.

Após a aplicação desta metodologia, foi possível correlacionar as variáveis acima descritas e compreender que a Comunicação Interna é extremamente valorizada pela organização e que veicula os principais valores de Cultura Organizacional. Foi também possível, compreender que os valores, a *founders mentality*, e os modelos de liderança inspirados no *framework* FOAM são os aspetos basilares da Cultura Organizacional da Rituals. Foi ainda possível, concluir que estes fatores influenciam diretamente os níveis de *Engagement* organizacional, que atualmente, a nível nacional, se destacam no quadro europeu.

Palavras-Chave: cultura organizacional; relações-públicas; comunicação interna; *engagement* organizacional;

Abstract

The modern society we live in, characterized by unpredictability, hyper-connectivity, and mobility, has changed the organizational paradigm, and revolutionized the methods of organizing work and valuing employees. These changes, combined with the proliferation and elimination of cross-border barriers, have raised competitiveness, and launched new organizational challenges that promote positive differentiation. One of the main aspects that gained relevance in the organizational field was employee engagement and well-being, as many organizations began to analyze performance indicators and to understand that this could be an influencing factor and a driver of results. In fact, this concept was the target of numerous studies due to its results and how it was aligned with the Organizational Culture and was conducted through Internal Communication.

Thus, this research project aims to understand and analyze the Organizational Culture as a predictor of Engagement through the analysis of the mediating role of Internal Communication. To deepen this research and its practical implications, the case study of Rituals Cosmetics Portugal was selected, and a qualitative methodology was applied through semi-structured interviews and document analysis provided by the company.

After applying this methodology, it was possible to correlate the variables described above and understand that Internal Communication is highly valued by the organization and that it conveys the main values of Organizational Culture. It was also possible to understand that the values, the founder's mentality, and the leadership models inspired by the FOAM framework are the basic aspects of Rituals' Organizational Culture. It was also possible to conclude that these factors directly influence the levels of organizational Engagement that currently stand out at a national level within the European framework.

Keywords: Organizational Culture; Public Relations; Internal Communication; Organizational Engagement.

Agradecimentos

O ano de 2021 foi um dos anos mais desafiantes da minha vida, passei por situações que nunca sonhei viver, mas foi também o ano em que mais cresci, aprendi e cumpri todos os meus objetivos. Foi também neste ano que iniciei a minha tese de mestrado e decidi que, apesar de todos os obstáculos a iria completar.

É com imenso orgulho que escrevo este agradecimento e finalizo a minha tese e sei que nada seria possível sem as pessoas especiais que tenho a sorte de ter na minha vida.

À minha família que sempre me apoiou em todos os momentos, ao Henrique que esteve sempre do meu lado e claro, aos meus amigos que me acompanharam em todo este processo.

Nada disto seria possível sem todo o apoio da Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda, que me aceitou como sua orientada e me guiou neste processo nos momentos mais e menos positivos. Foi graças à sua disponibilidade, profissionalismo, espírito crítico e compreensão que consegui finalizar a minha dissertação.

E por fim, à minha querida Equipa da Rituals Cosmetics, por todo o apoio e disponibilidade que sempre demonstraram e pela inspiração que foram para a realização deste projeto de investigação.

Índice

Introdução.....	1
Enquadramento Teórico.....	4
Capítulo I - Cultura Organizacional	4
1.1. Origem do conceito e abordagens da Cultura Organizacional.....	5
1.2. Dimensões e níveis de Cultura Organizacional	8
1.3. Tipologia e características de Cultura Organizacional	12
1.4. Clima Organizacional	13
1.5. O contexto atual da Cultura Organizacional.....	15
Capítulo II – <i>Employee Engagement</i>	17
2.1. O conceito de <i>Employee Engagement</i>	18
Capítulo III – Comunicação Interna	24
3.1. Comunicação Interna: conceito e abordagens	25
3.2. O papel da Comunicação Interna nas Organizações	28
3.3. A relação da Comunicação Interna e da Cultura Organizacional no <i>Engagement</i> dos colaboradores	33
Capítulo IV – Opções Metodológicas	37
4.1. Questão de Partida e Objetivos da Investigação	37
4.2. Tipologia e Método de Investigação	38
4.3.1. Entrevistas Semiestruturadas	38
4.3.2. Análise Documental.....	40
4.3.3. Estudo de caso e Investigador <i>Insider</i>	40
Capítulo V - Estudo de Caso: Rituals.....	42

5.1. Identidade Organizacional: história, missão, visão e valores.....	42
5.1.1. História.....	42
5.1.2. Missão e valores	44
5.2. Modelo de Negócio.....	45
5.3. Estrutura Organizacional	50
5.4. Comunicação Interna e <i>Engagement</i> Organizacional.....	50
Capítulo VI – Análise e Discussão dos Resultados.....	54
6.1. Procedimento de recolha e análise de dados	54
6.2. Procedimento de tratamento de dados	55
6.3. Amostra.....	56
6.4. Apresentação dos Resultados.....	58
6.4.1. Comunicação Interna	58
6.4.1.1. Canais.....	60
6.4.1.2. Conexão	62
6.4.1.3. Processo de Transmissão de Mensagens.....	63
6.4.2. Cultura Organizacional	64
6.4.2.1. Missão e Valores.....	66
6.4.2.2. Compromisso	66
6.4.2.3. Retenção e Desempenho	67
6.4.3. <i>Engagement</i> Organizacional	68
6.4.3.1. Liderança.....	69
6.4.3.2. Clima Organizacional	70
6.4.3.3. Desafios e Desempenho.....	71
6.5. Discussão dos Resultados	73
Capítulo VII - Considerações Finais	77
7.1. Conclusões	77

7.2. Limitações e futuras contribuições para o estudo das Relações-Públicas	78
Referências Bibliográficas	80
Apêndices e Anexos	89
Apêndice 1. Guião da Entrevista Semiestruturada – <i>Country Manager Portugal</i> – Pedro Silva	89
Apêndice 2. Guião da Entrevista Semiestruturada – <i>Trainer</i> – Susana Neves.....	91
Apêndice 3. Guião da Entrevista Semiestruturada – <i>HR Advisor</i> – Susana Leones.....	93
Apêndice 4. Guião da Entrevista Semiestruturada – <i>Shop Manager</i> – Gonçalo Ferreira.....	95
Apêndice 5. Entrevista – <i>Country Manager</i> – Pedro Silva.....	97
Apêndice 6. Entrevista Semiestruturada – <i>Trainer</i> – Susana Neves	107
Apêndice 7. Entrevista Semiestruturada – <i>HR Advisor</i> – Susana Leones	116
Apêndice 8. Entrevista – <i>Shop Manager</i> – Gonçalo Ferreira	124
Anexo 1. Protocolo de consentimento informado - Entrevista <i>Country Manager</i> – Pedro Silva	132
Anexo 2. Protocolo de consentimento informado - Entrevista <i>Trainer</i> – Susana Neves	133
Anexo 3. Protocolo de consentimento informado - Entrevista <i>HR Advisor</i> – Susana Leones	134
Anexo 4. Protocolo de consentimento informado - Entrevista <i>Shop Manager</i> – Gonçalo Ferreira	135

Índice de Quadros

Quadro 1. Abordagens de Cultura Organizacional (Deshpandé & Webster, 1989).....	6
Quadro 2. Dimensões de Cultura (Hofstede, 1997).....	10
Quadro 3. Níveis de <i>Engagement</i> (Lockwood, 2007)	19
Quadro 4. Fatores influenciadores do <i>engagement</i> e respetivos resultados organizacionais (Patro,2013).	21
Quadro 5. Caracterização da Amostra - Género.....	56
Quadro 6. Caracterização da Amostra - Idade.....	56
Quadro 7. Caracterização da Amostra - Habilitações Literárias	57
Quadro 8. Caracterização da Amostra - Anos de trabalho na Rituals	57
Quadro 9. Categorias e subcategorias de análise das entrevistas semiestruturadas	58

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Simply Irresistible Organization Model</i>	22
Figura 2. Bússola representativa da filosofia de marca - Arte de Viver com Alma	45
Figura 3. Principais coleções da marca Rituals - <i>Classic & Private</i>	47
Figura 4. Fundação Tiny Miracles	49
Figura 5. The Book of Rituals	52

Introdução

Atualmente na sociedade onde nos integramos, altamente interligada e em constante mudança, surgem progressivamente novos modelos organizacionais, novas dinâmicas, constantes inovações e uma crescente competitividade. Nas empresas, o sucesso organizacional vai hoje para além dos resultados económicos, e passou a ser classificado pelo bem-estar e pela Cultura Organizacional (Rahman *et al.*, 2016). Estes aspetos começaram a ser investigados, dada a perceção de que o sucesso não era apenas mensurável pela obtenção dos resultados, mas também pela satisfação dos indivíduos que, quanto mais envolvidos estivessem na organização, melhores resultados apresentavam (Organ, 1988).

De facto, em 2017, um estudo global, que considerou cerca de 1000 organizações, de 60 indústrias e que recolheu 8 milhões de respostas, permitiu concluir que os níveis de *engagement* atingiram novos patamares, alcançando um valor de 65% de *engaged employees* (Aon, 2018).

Estes desenvolveram-se nas últimas décadas, mas no ano de 2020, as tendências foram revolucionadas com a situação pandémica, que abruptamente alterou as dinâmicas laborais. Esta crise sanitária, implicou uma adaptação de todos os membros das organizações, mas também uma nova forma de motivação e gestão de equipas (Kniffin *et al.*, 2021). Face a este cenário de crise, tornou-se ainda mais evidente, a relevância do bem-estar dos colaboradores para as organizações.

Assistimos assim a uma mudança de paradigma nas organizações e estamos perante novos perfis de colaboradores, que se caracterizam pela constante procura e evolução profissional, obtida através de múltiplas experiências enriquecedoras. Esta instabilidade e fluidez consolidaram a necessidade de reflexão e ajustamento por parte das organizações, fazendo com que, considerassem o contributo individual de cada colaborador para o sucesso e reputação organizacional (Vinerean *et al.*, 2013). Segundo um estudo estatístico, publicado pela revista Forbes, as empresas que atribuem esta valorização e que desenvolvem boas práticas de Responsabilidade Social Corporativa, são cerca de 21% mais lucrativas (Naz Beheshti, 2019).

Neste sentido, o campo organizacional tem vindo a valorizar cada vez mais, as necessidades, a satisfação e o estabelecimento de ligações fortes, duradouras e positivas com os seus

colaboradores, criando, no fundo o seu *engagement*. Este fenómeno caracteriza-se por proporcionar ao colaborador uma maior satisfação, poder de decisão e cocriação (Bhattacharya, Sen, Korschun, 2007). Existem diversas formas de veicular esta valorização, mas a Comunicação Interna é um meio importante para este processo. A Comunicação Interna estratégica, tornou-se o veículo para alcançar esta perspectiva de sucesso a longo prazo, onde a reputação da organização é associada a boas práticas, tendo como consequência o seu sucesso a curto prazo (Vinerean *et al.*, 2013). Segundo Naz Beheshti (2019), 89% dos trabalhadores de empresas que apoiam iniciativas de bem-estar organizacional, recomendam-na como um bom local de trabalho. Este aspecto, é por isso, determinante para a lealdade, satisfação, desempenho individual e produtividade (Tamayo *et al.*, 2005; Gibson *et al.*, 2012).

Face a todos estes fatores, as organizações compreenderam a importância do papel dos colaboradores para o seu sucesso, e passaram a adaptar e a valorizar o seu público interno, elaborando comunicações personalizadas. Esta Comunicação Interna Estratégica tornou-se fundamental para a gestão do *engagement* organizacional. De acordo com um estudo levado a cabo por Verghese, em 2017, 85% dos colaboradores afirmam, que a comunicação desempenhou um papel crucial no desenvolvimento da Cultura Organizacional das empresas onde se inserem.

A Comunicação Interna tem o intuito de fomentar o envolvimento, promovendo uma troca de informação transparente entre os colaboradores que integram a organização (Dunstan & Osborne, 2017). Devido às suas dinâmicas e aspetos estratégicos, foca-se também na partilha de significados, coincidentes com as características basilares e com os objetivos da organização.

Este tema integra-se no campo de atuação das Relações-Públicas, uma vez que a Comunicação Interna identifica, estabelece e mantém relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus públicos, neste caso o público interno (Cutlip *et al.*, 2006).

Neste sentido, torna-se relevante estudar a forma como a Cultura Organizacional premeia o *Engagement* organizacional e como a Comunicação Interna promove e contribui para esta relação.

A seleção da temática para esta investigação, prendeu-se pela atual preponderância dos conceitos centrais em discussão nesta dissertação, no contexto laboral e na área de investigação académica.

Para além disso, a oportunidade de realizar uma experiência profissional na organização Rituals Cosmetics, permitiu constatar a influência destes conceitos, e motivou o desejo da elaboração de um estudo sobre esta temática. Assim, a presente investigação, tem como principal objetivo dar resposta à seguinte questão de partida: “Qual o impacto da Cultura Organizacional e da Comunicação Interna nos níveis de *Engagement* dos colaboradores da Rituals Cosmetics?”.

De forma a dar resposta a esta questão foram definidos os seguintes objetivos: (1) perceber de que forma a Comunicação Interna é um veículo transmissor de Cultura Organizacional da Rituals; (2) perceber o papel da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da Rituals; (3) estudar o papel mediador da Comunicação Interna na relação entre Cultura Organizacional e *Engagement*.

Este estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. Num primeiro ponto, é apresentado o enquadramento teórico que operacionaliza temas como: Cultura Organizacional, *Engagement*, Comunicação Interna. Num segundo ponto, são apresentadas as opções metodológicas, esclarecendo e justificando os métodos e técnicas para recolha e análise de dados. Apresenta-se também num terceiro ponto uma descrição da organização. Num quarto ponto são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, no quinto e último ponto são incluídas as conclusões, limitações e contribuições derivadas do desenvolvimento desta investigação.

Assim, a presente investigação pretende contribuir para a área da Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement*, analisando um estudo de caso de uma empresa reconhecida pelas suas boas práticas neste campo organizacional.

Enquadramento Teórico

Capítulo I - Cultura Organizacional

Através deste primeiro capítulo pretende-se enquadrar e fornecer uma perspetiva sobre a Cultura Organizacional, analisando o conceito, as diferentes abordagens, dimensões, níveis, características, tipologias e distinguindo este conceito do termo Clima Organizacional.

O conceito de Cultura Organizacional é complexo e multidisciplinar, tendo sido inicialmente abordado por áreas disciplinares distintas como a Sociologia, a Antropologia e a Gestão de empresas. Neste caso, será abordado numa perspetiva comunicacional, para compreender os seus efeitos e as suas implicações na análise das organizações e das suas respetivas dinâmicas. A sua conceptualização teve início na Antropologia Social, onde Schneider definiu que, para compreendermos as sociedades e as organizações, o coletivo é a principal unidade de análise (Schneider *et al.*, 2013). Através de uma visão antropológica, a Cultura é também definida como um conjunto de padrões, comportamentos, crenças e costumes que distinguem um grupo social.

De modo a compreender o conceito de Cultura Organizacional é importante abordar e analisar o conceito basilar de Cultura. Este conceito socio-antropológico, representa a atividade humana que transcende o plano orgânico. O homem, tem o poder de acrescentar valor à natureza, apenas como resultado da sua própria atividade, criando um processo cumulativo de várias gerações (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Os autores consideram assim que o homem é um ser possuidor de Cultura, que opera a um nível mais complexo que o orgânico.

Tendo por base esta investigação, Hofstede (2003) define a Cultura como uma programação mental coletiva, que distingue os diferentes grupos. Mais tarde, o autor refere que as nossas capacidades sociais e intelectuais são fruto da evolução de centenas e milhares de anos. Neste sentido, o individuo é constantemente inserido em diferentes grupos, (família nuclear, instituições educativas, organizações e nação) e desenvolve uma Cultura única e particular, influenciando todos os aspetos da vida pessoal e profissional (Hofstede, 2003). Deste modo entende-se como

Cultura um conjunto de valores, crenças e interpretações que são fruto da partilha de experiências (House, 2004).

Através destas abordagens, é possível compreender, que muitos dos grupos onde o indivíduo se integra ao longo da sua vida, possuem uma Cultura única e diferenciadora, como é o caso das organizações. Foi na década de 1980, que após o estrondoso desempenho de algumas organizações, se intensificaram as investigações sobre esta área de estudo e se compreendeu a sua importância para o sucesso e a resolução de alguns problemas organizacionais. Nesta época de intensa investigação, vários autores afirmaram e associaram o sucesso organizacional a variáveis da Cultura organizacional como é o caso da produtividade e da eficácia (Cunha *et al.*, 2016). Para aferir como é que estas variáveis podem ser desenvolvidas e como se pode caracterizar este fenómeno, é fundamental estudar o conceito e as diferentes abordagens da Cultura Organizacional.

1.1. Origem do conceito e abordagens da Cultura Organizacional

Schein foi um dos autores que prestou um enorme contributo nesta área de investigação e considerou que a compreensão da Cultura Organizacional é inerente ao processo de administração e gestão de determinada organização (Schein, 1984). Mais tarde, conceptualizou o termo de Cultura Organizacional como o conjunto de valores e práticas definidas por uma organização, através do qual é estabelecido um sistema de crenças, valores e expectativas que moldam o pensamento do indivíduo (Schein, 1986).

O conceito de Cultura Organizacional enfatiza que a maior parte dos comportamentos e escolhas organizacionais são determinadas pelos padrões de comportamento e pressupostos dos elementos da organização e não por uma análise racional. Através desta perspetiva apresentada por Shafritz (2011) é possível compreender a preponderância da Cultura e do seu sistema de crenças. Existe uma tendência repetitiva de perpetuar os comportamentos e decisões passadas, conduzindo os elementos a serem influenciados a repetir ações de sucesso (Shafritz *et al.*, 2011).

No entanto a definição deste conceito não é de todo singular e objetiva, de facto, deteta-se uma sobreposição de conceitos organizacionais (Clima Organizacional e Identidade) e, nas últimas décadas, foram abordadas e investigadas inúmeras abordagens, tipologias e níveis de análise. Para compreender as diversas perspetivas de análise é importante compreender as abordagens utilizadas.

No quadro abaixo é possível compreender as diferentes abordagens definidas por Deshpandé & Webster (1989):

Quadro 1. Abordagens de Cultura Organizacional (Deshpandé & Webster, 1989).

Abordagem	Alguns temas pertinentes	Métodos
Transcultural	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças Culturais entre nações. • Diferenças nas práticas de gestão adotadas em diferentes Culturas nacionais. 	Inquéritos Transversais
Contigencial	<ul style="list-style-type: none"> • Orientações culturais das empresas. • Impacto da Cultura na inovação. • Consistência estratégia-estrutura-Cultura. • O papel da gestão na criação da Cultura • Impacto da mudança ambiental na Cultura. 	Inquéritos Transversais ou estudos etnográficos
Cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Criação, disseminação e mudança do conhecimento. • Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas. • Fontes de conflito entre departamentos e subculturas. 	Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	<ul style="list-style-type: none"> • Socialização dos novos empregados. • Impacto da socialização na criatividade e inovação. • Criação e partilha de símbolos na organização. 	Métodos etnográficos ou fenomenológicos
Psicodinâmica	<ul style="list-style-type: none"> • A Cultura Organizacional como expressão da vontade de ação e do líder fundador. 	Métodos históricos ou etnográficos

Adaptado de Deshpandé & Webster (1989) in Cunha *et al.*, (2016).

Tendo por base as diferentes abordagens existentes e a multiplicidade e multidimensionalidade do conceito de Cultura Organizacional, torna-se fundamental analisar e estudar este fenómeno considerando as suas características distintivas.

A primeira característica diz respeito à integração nacional de determinada organização e à tendência involuntária de corresponder aos padrões e pares nacionais e não a organizações internacionais. Este aspeto, sugere que cada organismo deve conhecer e articular as características da Cultura interna, com os valores da nação onde se insere. Esta é uma característica relevante em organizações multinacionais, onde apesar das diretrizes globais existe a necessidade de adaptação local (Javidan & House, 2001).

A influência histórica é também uma característica indissociável às Culturas Organizacionais, na medida em que, apesar dos esforços por parte dos gestores da organização em definir a Cultura da Organização, esta resulta da sedimentação de comportamentos e da relação entre elementos. Volta a fazer sentido referir, o exemplo das organizações multinacionais onde existe frequentemente uma idiosincrasia entre a Cultura da sede e a Cultura do país em questão (Gibson *et al.*, 2012).

O Alcance Coletivo confirma a teoria de que a Cultura Organizacional é gerada em grupo, e por isso, uma organização para além de ter uma Cultura, é também uma. Cada Cultura Organizacional engloba, os princípios, valores e códigos de conduta, do que deve ou não ser realizado. Este conjunto de valores e normas psicológicas, sobrepõem-se à gestão diária pessoal e integram uma dimensão ideológica e coletiva distinta (Scott *et al.*, 2010).

O Carácter Dinâmico reflete a constante mudança interna e externa, que influencia e condiciona a Cultura Organizacional. Significa que não é um conceito estático e que evolui e se ajusta à medida que as alterações ocorrem (Ralston *et al.*, 1992).

A aprendizagem é um elemento crucial para a construção social de uma Cultura Organizacional. Os elementos de determinadas organizações interiorizam e apreendem o significado e os aspetos

culturais mais profundos, através da experiência e do processo de assimilação – socialização (Cunha *et al.*, 2016).

Partilha é um dos pressupostos basilares do conceito de Cultura Organizacional, visto que a sua base é composta pelos princípios, práticas partilhadas e a sua contínua construção social (Schein, 1986).

A dimensão visível e invisível é outra das características que define as Culturas Organizacionais, visto que estas são compostas por objetos, códigos de comunicação e conduta, vestuário e instalações, mas também por outros aspetos mais profundos, invisíveis e subjetivos como é o caso dos ritos e rituais (Trice & Beyer, 1993)

1.2. Dimensões e níveis de Cultura Organizacional

Hofstede (2013) considerou que para compreender e analisar o conceito de Cultura Humana, é fundamental englobar toda a evolução milenar que influenciou as nossas capacidades intelectuais e sociais.

Na infância ocorrem os primeiros passos da programação cultural, que é aperfeiçoada e contínua durante o decorrer de toda a existência individual. Esta programação, é composta pela informação, comportamentos, padrões e tradições que são incutidas pelos diferentes grupos que compõem a estrutura familiar, educativa e laboral. No entanto, apesar deste processo de aculturação, cada indivíduo desenvolve uma perceção única, que potencia um contributo individual para a Cultura nacional. De acordo com esta linha de pensamento é possível afirmar, que a Cultura é composta por um conjunto de valores, interpretações, crenças e rituais resultantes da partilha de experiências intergrupais, que são transmitidas às gerações futuras (House, 2004).

Esta conceptualização de Cultura é válida para várias realidades e níveis. É possível considerar uma Cultura nacional, mas também uma Cultura regional e até organizacional. Nesse sentido, Vala *et al.* (1994), consideraram extremamente relevante definir as dimensões da Cultura Organizacional, com o intuito de compreender a estrutura, dos componentes integrados na sua

operacionalização. Cada dimensão descreve a Cultura, o seu conteúdo e os assuntos em que os investigadores se baseiam quando analisam pressupostos básicos e partilhados. Schein (1986), afirma ainda, que a definição de Cultura Organizacional apenas contempla uma visão estrutural e não engloba o conteúdo e os pressupostos culturais associados. Compreende-se assim, que as dimensões são os elementos identificativos e específicos de cada Cultura e que são levados a cabo pelos membros da organização, através dos seus comportamentos e práticas.

As dimensões culturais são assim elementos diferenciadores, que permitem realizar uma análise mais completa e vários investigadores definiram dimensões distintas. No entanto, o estudo de Hofstede é incontornável e ainda é atualmente uma referência nos estudos culturais e de gestão. Todas as suas investigações constituíram um enorme contributo para este campo de investigação. O autor defende que todos os elementos de uma organização, possuem um comportamento individual muito particular, que é influenciado pelos diferentes agentes e meios sociais que o envolvem. Face a esta linha de pensamento, a Cultura é algo adquirido e não apenas herdado, uma vez que cada indivíduo possui a capacidade de pensar e agir de formas dispersas e isso traduz-se numa identificação cultural igualmente distinta (Hofstede, 1997).

Esta identificação cultural presente na investigação de Hofstede, pode ocorrer através de três formas: símbolos, heróis e valores. Os símbolos englobam as palavras, atitudes e gestos que apenas indivíduos que experienciam a mesma Cultura são capazes de identificar; os heróis: representam todas as personagens importantes de determinada Cultura, (sejam elas reais ou imaginárias) que funcionam como modelos comportamentais em determinadas áreas; Consideram-se rituais, todas as atividades e ou características simbólicas, recheadas de significado, que são reconhecidas culturalmente; Por fim os valores, são transmitidos na infância dos indivíduos e moldam-nos, influenciando os seus sentimentos, forma de pensamento, fomentando e perpetuando uma ética e ideologia partilhada.

A sua investigação realizada em 1984, teve por base um questionário aplicado a 117.000 colaboradores da empresa multinacional IBM. Através deste estudo, Hofstede realizou uma comparação entre as diferentes nações e conseguiu aferir que a Cultura nacional se reflete nos valores e a Cultura Organizacional é visível nas práticas empresariais. Tendo por base estes

resultados, segmentou e enquadrou os mais de 50 países representados, em quatro dimensões e posteriormente acrescentou mais duas, formulando assim seis distintas dimensões (Hofstede., 1997).

Quadro 2. Dimensões de Cultura (Hofstede, 1997)

Dimensão	Caracterização
<u>Individualismo - Coletivismo</u>	Determina a responsabilidade social individual versus a coletiva. No fundo analisa a relação entre os objetivos e realizações pessoais em função dos coletivos. Tendencialmente os países desenvolvidos são mais individualistas e os países menos desenvolvidos mais coletivistas. Adicionalmente os países mais individualistas caracterizam-se por terem uma menor distância hierárquica.
<u>Distância Hierárquica</u>	Contempla o grau de proximidade entre os indivíduos e os seus líderes/superiores hierárquicos. A distância hierárquica analisa a desigualdade de riqueza, a centralização do poder e a relação com indivíduos de diferentes <i>status</i> . Os países coletivistas tendem a ter uma maior distância hierárquica, respeitando os títulos e mantendo a distância emocional. Os países individualistas têm uma baixa distância hierárquica tendo uma dependência limitada.
<u>Masculinidade-Feminilidade</u>	Representa a repartição dos papéis sociais em função do género. Nas sociedades masculinas os homens têm papéis distintos e devem ter uma posição forte e as mulheres devem ser mais modestas, humildes e ternas. Já nas sociedades mais femininas espera-se que que ambos os géneros sejam modestos, ternos e preocupados com o bem-estar social e ambiental.
<u>O Evitamento da Incerteza</u>	Ilustra o grau de desconforto que os indivíduos experienciam perante a incerteza e a imprevisibilidade, a aceitação das inovações e o grau de importância do equilíbrio, organização e estabilidade. Nos países com um elevado grau desta característica existe uma necessidade de planeamento, estabilidade, regras e organização enquanto nos restantes países as normas só são estabelecidas em caso de extrema necessidade.
<u>Orientação de Longo Prazo</u>	Reflete o grau de focalização dos indivíduos e das comunidades nos objetivos a longo prazo.
<u>Indulgência</u>	Analisa o nível de controlo dos desejos e impulsos. Nas sociedades indulgentes existe um menor autocontrolo e não se sentem influenciadas as normas sociais. Contrariamente, os Países mais reprimidos têm uma tendência para o cinismo e para os constrangimentos sociais.

Adaptado de Hofstede (1997).

Para além das dimensões da Cultura é necessário compreender os elementos ou níveis pelos quais é composta. Schein (1986), realizou um estudo basilar nesta matéria que permite aferir que um nível significa a medida em que determinado fenómeno cultural é visível (Schein, 1986). Os níveis diferem desde manifestações culturais visíveis que apelam aos sentidos mais físicos até às invisíveis que estão alocadas à imaginação, às suposições e aos valores. Estes níveis compõem a Cultura e permitem a sua análise, partindo dos primeiros níveis mais visíveis – (artefactos), para o segundo nível (valores partilhados) até ao terceiro que é considerado fulcral para o autor (pressupostos básicos) (Schein, 1986).

É ainda possível segmentar os principais aspetos culturais consoante os seus respetivos níveis.

- Artefactos: Estruturas e processos, rituais, instalações, vestuário, produtos.
- Valores e as normas: Objetivos, filosofias, valores e estratégias.
- Pressupostos básicos e as crenças: Crenças, valores, pressupostos partilhados, sentimentos, pensamentos e perceções.

Os artefactos são o primeiro e mais visível nível, mas nem sempre são os mais simples de identificar. Concretamente podemos considerar a missão, as instalações, os procedimentos, os rituais, as cerimónias, o vestuário e a comunicação. A sua fácil identificação não implica a interpretação destes detalhes (Schein, 1986).

Os valores partilhados são o nível intermédio e englobam as crenças, filosofias, modelos de negócio e são altamente divulgados por pretenderem unificar a visão interna e externa da organização. Estes são promulgados pelos líderes que garantem que são perpetuados e implementados. Esta é uma dimensão mais complexa e subjetiva, mas de extrema importância que permite definir os princípios basilares da rotina dos elementos deste grupo organizacional (Schein, 1986).

Os pressupostos básicos e as crenças constituem mais profundo nível da organização e são, por isso, os mais difíceis de identificar e compreender. Schein (1986), caracterizou estes aspetos como

a essência da Cultura de uma Organização. Estes aspetos dizem respeito à aprendizagem, à resolução de problemas e à gestão de problemas e de equipas. Na generalidade dos casos este *modus operandi* deriva dos fundadores e é adotado e perpetuado pelos colaboradores e considerado exemplar.

1.3. Tipologia e características de Cultura Organizacional

Face às características diversas e particulares de cada organização, é necessária uma categorização por tipologia, com o intuito de compreender a disparidade de culturas existentes e de potenciar o seu poder interpretativo. Esta categorização é benéfica, na medida em que simplifica e permite agrupar teoricamente os objetos de estudo, mas, também apresenta a desvantagem de ser vaga e abstrata (Schein, 2010).

De forma a compreender melhor as diferentes tipologias de Cultura Organizacional, será apresentada uma classificação de quatro tipos, com base em dois eixos: orientação interna-externa e flexibilidade e estabilidade (Deshpandé *et al.*, 1993)

- **Cultura de Clã:** este tipo de organizações pressupõem um bom local de trabalho, onde todos os colaboradores são altamente envolvidos e o sucesso é alcançado e definido através do trabalho de toda a equipa e pelo bem-estar. O sentimento de pertença e a coesão, fazem com que exista um maior empenhamento com uma liderança de estilo mentor/ figura paternal. Esta tipologia organizacional destaca-se pelo seu equilíbrio interno, pela sua flexibilidade, coesão, lealdade e preocupação com as suas pessoas/clientes.
- **Cultura adaptativa:** a tipologia adaptativa é orgânica e está intrinsecamente associada à inovação, orientação externa e ao crescimento. Valoriza a flexibilidade, a velocidade de resposta, o empreendedorismo, a criatividade e são lideradas através de um estilo empresário e/ou inovador.

- **Cultura Burocrática:** reflete os valores associados à burocracia, aceitando a autoridade e priorizando as regras, ordens, o controle e a segurança. Os procedimentos são claros, sistemáticos e o estilo de liderança associado é o de coordenador/administrador. Esta tipologia representa as organizações focadas no equilíbrio interno, pouco flexíveis e adaptadas às envolventes estáveis.
- **Cultura de realização:** estes tipos de organizações são de orientação externa e dado o seu foco nos resultados, na competitividade e na produtividade podem ser também apelidadas de Cultura de Mercado. Caso os líderes deste tipo de Cultura organizacional sejam decididos e orientados para os resultados, é possível potenciar a superioridade de mercado e obter uma vantagem competitiva graças à sua visão clara, estabilidade, determinação e foco.

Estas tipologias pressupõem então uma forma de identificação e caracterização que permitem enquadrar as organizações de forma a promover uma identificação e manutenção de valores adaptados aos objetivos. Os autores realçam ainda que todos os tipos de culturas se posicionam no mesmo patamar e que a sua caracterização não prioriza ou valoriza alguns em detrimento de outros (Cunha *et al.*, 2016).

1.4. Clima Organizacional

A par da investigação sobre o conceito de Cultura Organizacional, foi também analisado e distinguido o conceito de Clima Organizacional. Os primeiros estudos sobre esta temática foram realizados nos Estados Unidos, em 1960 pelos autores Litwin e Stringer. A sua investigação baseada na Teoria da Motivação Humana de McClelland teve por base os perfis de três empresas distintas e despertou o interesse no meio académico e empresarial. Os resultados deste ensaio, permitiram compreender que existem diferenças significativas entre organizações no que diz respeito ao desempenho e satisfação. Esta conceptualização mais clara e os resultados promissores, geraram uma crescente preocupação e valorização dos colaboradores e conseqüentemente a realização de um grande investimento na avaliação do ambiente institucional, com o intuito de tomar medidas de intervenção para o melhorar.

Os autores reconhecem que o clima organizacional depende de inúmeras variáveis e que, por isso é extremamente complexo de definir. Esta caracterização é subjetiva e depende da interpretação dos diferentes elementos integrantes de determinada organização. Assim, pode ser concebido como a criação psicológica de um grupo de indivíduos, que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização (Litwin & Stringer, 1968).

Apesar da dificuldade da conceptualização e do consenso por parte dos investigadores da área, foram investigados vários aspetos, que compõem o que é atualmente, conhecido como Clima organizacional – estilos de liderança, estrutura, ambientes e comportamento organizacional. Goleman (2000) foi o primeiro autor a efetuar uma relação direta entre liderança, clima e desempenho. Considerou seis fatores, influenciadores do ambiente de determinada organização: Flexibilidade, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza e Empenhamento.

O fator da flexibilidade relaciona o grau de liberdade dos colaboradores com a capacidade de inovar e de ter iniciativa. A responsabilidade, considera o grau em que os colaboradores se sentem organizacionalmente responsáveis. Os padrões refletem a exigência exigida e estabelecida que guia as atividades dos colaboradores. As recompensas englobam a perceção do *feedback* sobre o desempenho e o ajuste de recompensas. A clareza caracteriza-se pela proximidade dos colaboradores com a missão e visão dos valores da empresa. Por fim, o empenhamento considera o grau de empenhamento dos colaboradores face a um propósito comum.

Os resultados e a identificação destas dimensões, permitem desenvolver medidas de otimização e contribuir para um melhor desempenho e bem-estar dos colaboradores. Este bem-estar, engloba todos os elementos da estrutura organizacional, especialmente privilegiando as relações com líderes e elementos com cargos superiores. O autor, acrescenta ainda outro contributo a esta área de investigação e afirma que o Clima Organizacional é influenciado pelos estilos de liderança e reflete-se no sucesso e desempenho financeiro da organização. De modo a ilustrar este pensamento, define seis estilos de liderança - Coercivo, Autoritário, Afiliado, Democrático, Marcador do Ritmo e Treinador (Goleman, 2000, p.81). Litwin & Stringer enfatizam ainda que o estilo de liderança é um fator condicionante da forma como o Clima Organizacional é percebido

na organização. Afirmam também ainda, que a liderança assumida pode influenciar o comportamento e o desempenho dos colaboradores e o respetivo bem-estar organizacional (Litwin & Stringer, 1968).

De facto, numa outra investigação, o autor Vicente González- Romá, demonstrou que a influência que o Clima Organizacional gera no bem-estar e desempenho dos colaboradores, está condicionada pela sua força, ou seja, quanto maior a intensidade do Clima, maior a prosperidade, inovação e empenhamento. Foi possível analisar também o impacto e a correlação entre os estilos de liderança e o clima, sendo por isso uma relação relevante para a compreensão destes fenómenos e para a prosperidade organizacional (González-Romá, Peiró & Tordera, 2002).

O fenómeno do Clima Organizacional foi profundamente investigado e analisado ao longo das últimas décadas, dada a sua importância e função de ferramenta organizacional de diagnóstico. A sua função espelha as necessidades, falhas e lacunas e permite estabelecer uma relação entre os níveis individual e organizacional. Simultaneamente, auxilia a organização a implementar estratégias de mudança, tornando-se assim imprescindível para a atuação e compreensão da saúde organizacional sendo encarada como condição necessária, para a eficácia organizacional (Mansfield, 1973).

1.5. O contexto atual da Cultura Organizacional

As novas e desafiantes estruturas organizacionais globais enfatizaram a importância da Cultura Organizacional e levaram muitas organizações a adotar estratégias inovadoras, em busca de melhores resultados. Estas estratégias integrantes passaram a ser consideradas prioritárias e um fator diferenciador das grandes organizações de sucesso (Al-Swidi & Mahmood, 2011).

Como foi mencionado anteriormente, a Cultura tem várias dimensões como símbolos, normas, rituais, cerimónias, crenças e valores, e pode também ser sucintamente definida como os padrões de pensamento e comportamento reconhecidos e expostos. (Al-Swidi & Mahmood, 2011).

No atual mercado hipercompetitivo, já não são apenas as empresas que têm preferências em relação aos candidatos que selecionam, mas sim, os indivíduos que são extremamente criteriosos

em relação às organizações que querem integrar. Este processo de seleção, tem por base vários fatores e fenómenos atuais, que transparecem para o público maioritariamente através da digitalização e da adoção de múltiplos canais de comunicação corporativos (Men & Bowen, 2017). Adicionalmente a estruturação de fenómenos como *Employer Branding*, *Employee Engagement* e *Employee Advocacy*, têm também proliferado e influenciado a visão externa das organizações, motivando ou não, o desejo de integração.

Para além da globalização e da competitividade, a pandemia Covid-19 provou que a Cultura Organizacional é um dos aspetos mais importantes de uma organização. Num momento de incerteza, as organizações tiveram de agir rapidamente e assegurar os seus desafios financeiros e de gestão, mas também assegurar todos os seus colaboradores e garantir um ambiente propício à prosperidade em momentos de crise. Esta comunicação de crise e estes momentos decisivos, assentam nos valores basilares e sedimentados de Cultura que a organização detém. De facto, muitas das Organizações que tinham valores basilares e uma forte Cultura Organizacional, foram capazes de ultrapassar em equipa as dificuldades e registar um desempenho superior ao de anos anteriores (Laker, 2021).

A situação pandémica provocou um período de instabilidade organizacional sem precedentes, mas também gerou muitas alterações organizacionais e revelou várias prioridades como é o caso do valor dos colaboradores. Tornou-se evidente, que esta política de valorização deve integrar os valores estruturantes das organizações e que este é o caminho diferenciador que vai potenciar o seu sucesso organizacional (Laker, 2021).

Assim, é possível compreender que a Cultura é a estrutura base de qualquer organização: em momentos de sucesso e de prosperidade pode ser um trunfo que permite alcançar resultados ainda melhores, mas, em momentos difíceis, uma Cultura Organizacional forte e bem sedimentada, dará o suporte necessário aos seus colaboradores que irão corresponder ao desafio e superar as adversidades (Flynn & Mazor, 2017).

Em momentos de crise, como o fenómeno descrito anteriormente é também possível confirmar que a Cultura Organizacional é veiculada de diferentes formas, sendo a mais preponderante a

Comunicação Interna. Mesmo num período, onde não era possível experienciar presencialmente determinados aspetos culturais, estes foram transmitidos através dos diferentes canais e elementos, revelando a importância e a correlação com a Comunicação Interna.

De acordo com Miller (2012), a Comunicação Interna desempenha um papel disseminador da Cultura Organizacional, aproximando o conceito de Cultura dos colaboradores. Por vezes a Cultura de determinada organização é compreendida como algo distante e até inalcançável, mas a comunicação diária permite que estes valores, rituais, ritos sejam perpetuados e reforçados através dos comportamentos dos diversos níveis e estruturas organizacional.

Diariamente é estabelecido um vínculo, que permite que exista uma conexão e aculturação dos diferentes elementos à organização. Este é fundamental, pois a Cultura é um fenómeno volátil que se vai adaptando às necessidades e aos fatores externos, sendo assim promulgadas pela Comunicação interativa (Miller, 2012).

Existe assim uma integração e fusão destes dois conceitos que, quando conjugados proporcionam resultados motivadores no campo organizacional. De acordo com um estudo, onde foram analisadas 41 entrevistas em profundidade e 453 questionários, foi possível compreender que comunicação interpessoal era um fator mediador e transmissor entre a gestão e os colaboradores. Quando estas comunicações incorporavam significado, positividade e aspetos culturais, promovia um melhor ambiente comunicacional (Yue *et al.* (2021). Assim, os sistemas de Comunicação Interna simétricos, mediam a Cultura e a transmissão de valores basilares, promovendo a identificação com a organização.

Capítulo II – *Employee Engagement*

Historicamente, as organizações regem-se pelos valores basilares e pelo foco primário no respeito e inclusão dos seus colaboradores. Estes princípios mantêm-se atuais, mas na década de 1990, a conexão realizada entre a integração e bem-estar e o desempenho organizacional, despertou a atenção dos investigadores e das empresas para este fenómeno. Segundo um estudo da *Global Human Capital Trends*, 79% das organizações, consideram que a integração e a sensação de bem-

estar são importante para o seu sucesso e 93% concordam que o sentimento de pertença lidera o desempenho organizacional (Schwartz *et al.*, 2020).

Face a estes dados e à compreensão dos benefícios desta correlação, este conceito começou a despertar o interesse da comunidade científica e foi definido por vários autores como, o estado de espírito positivo, aliado a uma sensação de autorrealização profissional que é promovida através do diálogo e autonomia, alinhando a Comunicação Interna estratégica ao objetivo organizacional (Khan, 1990; Schaufeli, 2002 e Ferrari, 2016).

2.1. O conceito de *Employee Engagement*

Kahn (1990) definiu ainda que este envolvimento psicológico entre o indivíduo e a sua organização, é interiorizado mediante a sua perceção dos seguintes pontos: significado, segurança e disponibilidade. Quando estes fatores se alinham, e o colaborador se sente valorizado, seguro, estimulado psicologicamente e emocionalmente, pode afirmar-se que está totalmente *engaged*. Mesmo que não se registem todos estes fatores em simultâneo, pode existir *engagement*, mas num nível distinto.

Mais tarde, Welch (2011) corrobora esta teoria e dá ênfase ao comportamento organizacional do *engagement*, que se baseia num desempenho profissional e emocional onde a dedicação e o vigor são elementos-chave para um ambiente positivo e inclusivo. Dada a complexidade deste conceito cognitivo e emocional, podemos considerar três diferentes níveis de envolvimento:

Quadro 3. Níveis de *Engagement* (Lockwood, 2007)

Nível de <i>Engagement</i>	Caracterização
<u>Colaboradores altamente <i>engaged</i></u>	Este tipo de colaborador desenvolveu e mantém uma conexão positiva e profunda com a sua organização. Este sentimento de pertença e integração reflete-se no seu trabalho, estimulando o crescimento e desenvolvimento organizacional.
<u>Colaboradores <i>not engaged</i></u>	Este nível de <i>engagement</i> representa os indivíduos que realizam as suas tarefas de forma monótona e desinteressada. O único fator relevante é o horário dado que apenas cumprem o seu papel, sem qualquer vínculo emocional com a organização.
<u>Colaboradores <i>disengaged</i></u>	Esta categoria representa os indivíduos que demonstram a sua insatisfação profissional. Expressam diariamente a sua frustração através de ações disruptivas e prejudiciais para a organização.

Adaptado de Lockwood (2007)

Assim os níveis de *Engagement* são distintos e as organizações podem ter colaboradores entusiásticos sobre o seu trabalho e que desenvolvem ações positivas de acordo com os valores organizacionais, para promover os interesses e a reputação da organização – colaborador *engaged*, ou por outro lado, podem ter colaboradores que apenas realizam as tarefas requeridas sem qualquer inovação ou contribuição ou até indivíduos que perturbem o fluxo de trabalho organizacional, os seus resultados e a reputação – colaborador *not engaged/ disengaged*.

Face a esta conceptualização é possível compreender a sua recente preponderância e o interesse científico por este fenómeno. Pode ser também sinónimo de satisfação profissional e *employee experience* – um termo cada vez mais mencionado, que se foca no bem-estar e crescimento que as várias etapas (desde o processo de recrutamento, à valorização até à cessação de contrato) da

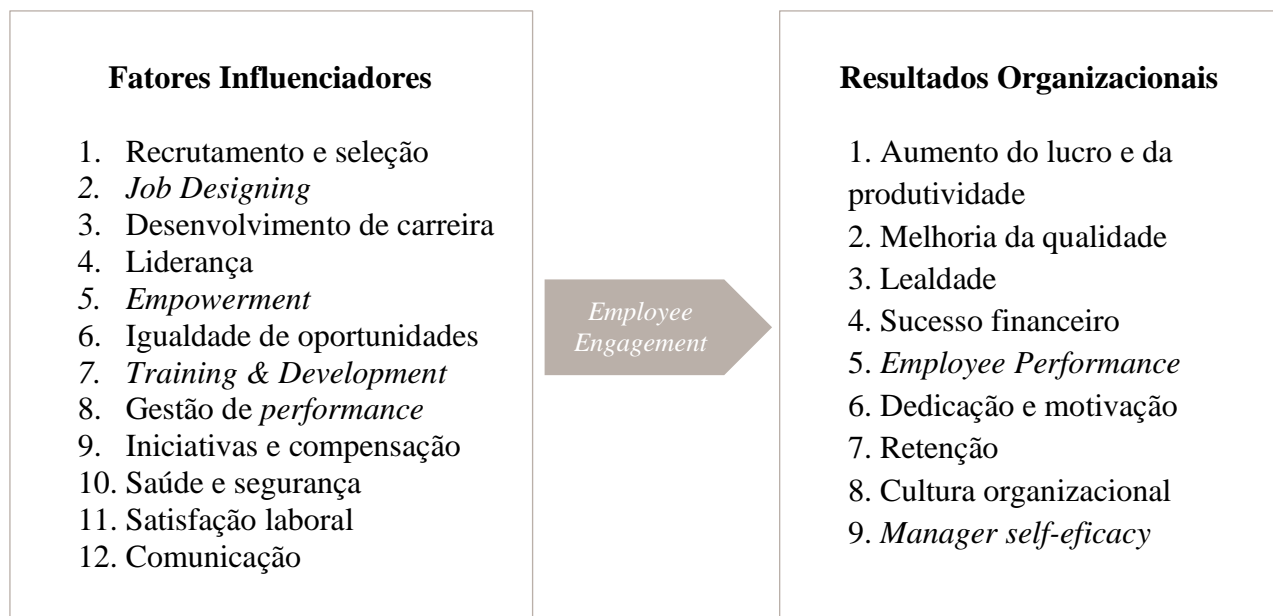
jornada de um colaborador podem oferecer. Este processo de crescimento é estimulante e fomenta a retenção, redefinindo alguns ideais e liderando a investigação e o desenvolvimento atual, desta área de investigação (Lemon, 2019).

A importância do *Employee Engagement*, prende-se assim pelo compromisso e lealdade para com a organização, que se distinguem apenas do salário monetário e contribuem para o seu salário emocional. No entanto, nem todas as organizações compreendem ou sabem gerir este conceito. O *engagement* é dinâmico e influenciável por elementos externos e de análise extremamente complexa. É, por isso, necessário compreender de que forma é possível estimular e potenciar este envolvimento. A Comunicação Interna desempenha um papel fundamental para promover estrategicamente estas iniciativas, através de uma conexão entre os valores e o papel individual, para o envolvimento e sucesso (Welch, 2011).

Através de uma Comunicação clara, regular e transparente, podem ser promovidos alguns dos fatores que contribuem para este fenómeno de *engagement*. Um recente estudo de Chandani *et al.* (2016) sintetizou estes benefícios em vinte categorias: (1) Progressão de carreira; (2) Gestão de talento; (3) Liderança; (4) Transparência na transmissão dos valores, práticas e políticas da empresa; (5) Respeito pelos colaboradores; (6) Standards de comportamento ético; (7) *Empowerment*; (8) Igualdade; (9) *Performance appraisal*; (10) Salário e benefícios; (11) Saúde e segurança; (12) Satisfação; (13) Valorização familiar; (14) Reconhecimento de talento; (15) Comunicação; (16) Natureza do trabalho; (17) Políticas organizacionais; (18) Fatores emocionais; (19) Produtividade e (20) Fatores relacionados com a produtividade.

Também de acordo com uma investigação de Patro (2013), foram identificados 12 fatores influenciadores que se traduzem nos seguintes resultados organizacionais: (1) aumento do lucro e da produtividade; (2) melhoria da qualidade; (3) lealdade; (4) sucesso financeiro; (5) *employee performance*; (6) dedicação e motivação; (7) retenção; (8) Cultura Organizacional e (9) *manager self-efficacy*.

Quadro 4. Fatores influenciadores do *engagement* e respectivos resultados organizacionais (Patro,2013).






Adaptado de Patro (2013)

Estes benefícios e resultados que promovem o *employee engagement*, comprovam a complexidade desta gestão e a necessidade de estimular continuamente e procurar novas formas de inovação. Através deste trabalho contínuo por parte dos profissionais, as organizações necessitam de gerar uma sensação de envolvimento e de emoções positivas, que se assemelham a uma comunidade, para os seus colaboradores. Devem prestar o devido ênfase à opinião individual, e à Cultura de *feedback*, através de uma comunicação transparente e aberta entre todos os níveis hierárquicos (Chandani *et al.*, 2016). Por fim, os planos de *Training* são também considerados essenciais para o desenvolvimento, para a promoção de aprendizagem contínua e produtividade. O *Training* tem como foco, providenciar as ferramentas necessárias para que os indivíduos se sintam capacitados para desempenhar as suas funções, de forma otimizada. Estas ferramentas, podem passar por conteúdos essenciais para o desempenho das suas tarefas operacionais ou então conteúdos focados no seu desenvolvimento pessoal e profissional (Azeem *et al.*, 2013).

Assim, é possível compreender que entre os variadíssimos fatores que causam impacto no envolvimento dos colaboradores têm por base a confiança e conexão estabelecida com a empresa

e com os seus líderes, bem como a relação com os superiores hierárquicos e o sentimento de orgulho em pertencer à organização. A seguinte infografia, adaptada de um estudo da Deloitte University Press (2017), permite obter uma visão simples e realista de uma organização considerada irresistível, que representa os fatores que contribuem para uma experiência positiva.

Figura 1. Simply Irresistible Organization Model

Simply Irresistible Organization™ model				
				
Trabalho com significado	Apoio da gestão	Ambiente de trabalho positivo	Oportunidade de crescimento	Confiança nos líderes
Autonomia	Objetivos claros e transparentes	Ambiente de trabalho flexível	<i>Training on the job</i>	Missão e propósito
Pré-seleção criteriosa	Coaching	Humanização do local de trabalho	Mobilidade de talento	Contínuo investimento nas pessoas
Equipas pequenas e poderosas	Investimento no desenvolvimento dos <i>managers</i>	Cultura de reconhecimento	Aprendizagem dinâmica personalizada	Transparência e honestidade
Tempo de descanso	Ágil gestão de desempenho	Ambiente de trabalho justo, inclusivo e diverso	Cultura de aprendizagem de elevado impacto	Inspiração
Colaboração e Comunicação entre organizações				

Adaptado de Flynn & Major (2017)

Todas estas estratégias visam alcançar alguns dos benefícios que o *employee engagement* pode gerar, como é o caso de:

- **Retenção Organizacional** – Esta dimensão é atualmente um dos maiores desafios organizacionais, devido ao novo fluxo organizacional e ao comportamento individual dos colaboradores, que já não procuram um emprego para toda a vida. Assim, as organizações tentam desenvolver medidas que visem aumentar a retenção. Segundo um estudo de Alias

et al. (2014), existe uma relação significativa entre *employee engagement*, *good management practices* (desenvolvimento de carreira, prémios e reconhecimentos) e os valores de retenção organizacional.

- **Produtividade** – Este é um dos benefícios, que é frequentemente associado ao fenómeno de *engagement* dada a sua correlação quase direta. De acordo com uma investigação apresentada na conferência internacional de Recursos Humanos, Patro (2013), a partilha transparente de informações e indicadores de desempenho influenciam positivamente a produtividade individual, que contribui para uma melhor produtividade organizacional. Neste sentido, o *engagement* depende assim de quatro aspetos: (1) conexão e atribuição de responsabilidades individuais; (2) valorização e adoção de discurso motivacional contínuo; (3) apresentação de métricas significativas para a compreensão dos objetivos e dos indicadores de desempenho e (4) orgulho organizacional, confiança e sentimento de pertença.
- **Melhoria do desempenho/lucro** – Um dos principais resultados organizacionais que despoletou o interesse no investimento organizacional e na investigação deste conceito foi a sua ligação direta com o desempenho/lucro. Durante várias décadas o sucesso organizacional era apenas mensurável por esta característica que, ainda hoje, desempenha um papel muito relevante e vital para as organizações. Face à importância deste indicador, existem estudos como o de Zeller (2015) que comprovam a relação entre *employee engagement* e a melhoria do desempenho/lucro.
- **Redução do absentismo** – A mesma investigação de Zeller (2015), comprova que existe também uma associação entre o *engagement* dos colaboradores e a redução de faltas. Comprova-se assim, que organizações com maiores níveis de *engagement* registam menos faltas por motivo de doença. Foi ainda formulada uma investigação, que suporta o mote de que os colaboradores felizes, são colaboradores saudáveis (Hoxsey, 2010).
- **Promoção da saúde mental e redução do *burnout*** – Por fim, é também possível estabelecer uma conexão positiva entre a saúde mental e a redução do *burnout*. Este

fenómeno organizacional causado pela exaustão psicológica e física tem-se revelado como um dos grandes desafios atuais e foi agravado pela pandemia Covid-19. O volume de trabalho associado ao cansaço psicológico e aos fatores externos tem levado muitos indivíduos a este estado extremo, prejudicando a sua saúde mental e o seu trabalho. Assim, é importante destacar a ligação existente entre o *engagement* e a redução do *burnout*. Muitas das medidas adotadas nas políticas e planos estratégicos de comunicação contemplam esta dimensão vital e adotam ações que, comprovadamente, contrariam este fenómeno, beneficiando a saúde mental dos colaboradores e a saúde financeira das organizações (Dai *et al.*, 2020).

Capítulo III – Comunicação Interna

A comunicação é a base da existência individual, grupal e organizacional devido à partilha de informações e significados permitindo a troca de ideias e o desenvolvimento. No entanto para que a comunicação seja eficaz ultrapassa apenas o campo de transmissão de informação e foca-se na compreensão e na partilha de significados (Robbins *et al.*, 2013). De acordo com Robbins, Judge & Brito (2013), o processo comunicacional tem início no emissor com a codificação do pensamento, que é depois traduzido numa mensagem partilhada com o recetor. Após receber a mensagem o recetor descodifica-a, analisa-a, e caso a comunicação tenha sido bem-sucedida providencia *feedback* sobre o conteúdo.

Este processo comunicacional representa a base e a relevância do fluxo da comunicação, para a transmissão correta das mensagens e detém um papel especial no seio organizacional, onde a troca e partilha de mensagens é um elemento base para o seu funcionamento. No entanto, a transmissão, nem sempre é linear e fluída e a sua correlação com o sucesso organizacional começou a ser questionada e analisada. A Comunicação Interna tem como funções estimular os colaboradores na compreensão da organização, facilitar alguns processos e obrigações para com os colaboradores, bem como evitar a circulação de informação falsa (boatos e rumores) que diminuem a eficácia e o bem-estar (Kunsh, 2003).

Existem diversas abordagens investigacionais de conceptualização da Comunicação Organizacional, de acordo com Robbins, Judge & Brito, este conceito envolve todas as formas de comunicação existentes, que veiculam informação com o intuito de gerir a interação com os seus *stakeholders* externos e internos (Robbins *et al.*2013).

Adicionalmente, os autores apresentam ainda funções essenciais que a Comunicação Organizacional desempenha numa organização: (1) controlo, (2) motivação, (3) expressão emocional e (4) informação. No que diz respeito à sua função de controlo permite coordenar as diferentes mensagens, definir os transmissores, os canais e ainda a gestão da informação que é transmitida a todos os *stakeholders*. Esta partilha, quando é realizada tem também a capacidade de motivar os públicos, através da divulgação de informações e mensagens claras e esclarecedoras, podendo motivar os colaboradores a ter um melhor desempenho face ao nível e clareza dos conteúdos a que têm acesso. Também através da comunicação, os colaboradores podem expressar-se, quer seja através de *feedback* direto ou de partilha de conquistas ou frustrações que estejam a enfrentar. Finalmente também desempenha a função informativa, permitindo e facilitando a tomada de decisões a diferentes níveis (Robbins *et al.*, 2013).

A Comunicação organizacional, revela-se assim, como uma ferramenta crucial que têm vindo a ser cada vez mais valorizada nas últimas décadas, dada a sua correlação com benefícios organizacionais tais como a produtividade e o lucro. Atualmente, devido também à dimensão transfronteiriça das organizações e à recente alteração de paradigma laboral, ao nível do teletrabalho, encara-se ainda mais como uma ferramenta fundamental para a gestão de informação e bem-estar organizacional.

3.1. Comunicação Interna: conceito e abordagens

O conceito de Comunicação Interna passou a ser analisado como um dos fatores determinantes para o sucesso organizacional, sendo estudado através em diferentes perspetivas, de acordo com as diversas áreas de investigação, como é o caso da Gestão de Recursos Humanos, do Marketing e das Relações-Públicas. Neste projeto de investigação será analisada a perspetiva das Relações-Públicas. Graças a esta multiplicidade existem diversas formas de conceptualizar este fenómeno

que pode ser definido como o discurso, a interação social e as relações internas que ocorrem internamente no seio organizacional (Reinsch Jr., 1996; Dolphin, 2005; Cutlip *et al.*, 2006).

Segundo Freeman (1984) o termo de Comunicação Interna, é compreendido como uma função estratégica que gere as relações e interações entre os *stakeholders* de determinada organização. Neste sentido, este conceito é considerado multidisciplinar englobando todos os grupos e indivíduos da organização e por este motivo deve ser considerado uma responsabilidade comum. Caracteriza-se pelo objetivo organizacional, que deve ser estabelecido de acordo com os seus elementos basilares (Cultura Organizacional, valores, missão, visão e estratégia) e deve ter como principal foco a partilha de informação sistematizada e organizada, para que seja encarada como um elemento que promove a mudança, a coesão interna, a integração e a simplificação da tomada de decisão para todos os elementos que compõem a sua estrutura (Vercic & Sriramesh, 2012).

Marchiori & Bulgacov (2014), afirmaram que a Comunicação Interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços. A base dos valores – confiança, competência, comprometimento e credibilidade – está na qualidade do processo de comunicação, que será vivenciado por todos.

Yates (2006) sistematizou e caracterizou as principais funções da Comunicação Interna: Oferecer aos novos colaboradores um processo de integração completo, com foco na Cultura Organizacional (partilha de valores e crenças, construindo uma identidade partilhada); providenciar uma visão clara sobre a perceção do negócio, bem como dos atuais resultados financeiros e indicadores de desempenho; conciliar as necessidades de todos os *stakeholders* (internos e externos); transmitir com transparência, as políticas de recursos humanos e assegurar uma mensagem coesa e estruturada em momentos decisivos e de mudança.

A sua função estratégica e multidisciplinar permite com que este seja um elemento multifacetado que pode ser categorizado em dois tipos de comunicação: formal e informal (Welch, 2012). A comunicação formal, pode ser compreendida como a informação estruturada, agendada e unilateral. Por outro lado, a comunicação informal é simétrica e permite uma abordagem

multifacetada que visa promover, fomentar e fortalecer a relação dos colaboradores com a organização (Men, 2014).

No que diz respeito à sua orientação, esta pode ser vertical e ascendente, quando é providenciada pelos colaboradores através de sugestões, *feedback*, reuniões e recolha de dados, ou vertical e descendente, através de decisões diretivas e é providenciada pela gestão de topo, visando influenciar o comportamento dos colaboradores, evidenciando o distanciamento hierárquico. Pode também ser considerada uma orientação horizontal, quando engloba a coordenação a todos os níveis, em cenários mais informais (Bauer e Erdogan, 2012).

Estas funções podem ocorrer através de vários formatos, sendo que a Comunicação Interna pode ser compreendida como verbal e não-verbal. A comunicação verbal é transmitida tanto presencialmente como digitalmente e pode ser oral (presencial ou via telefone/plataformas de videoconferência) ou escrita, através de documentos oficiais, *newsletters* e *emails*. Pelo contrário, a comunicação não verbal é expressa através das relações interpessoais, dos vários elementos da organização e das suas características corporais como a postura, linguagem corporal e tom de voz (Bauer e Erdogan, 2012).

Nas últimas décadas, este tipo de comunicação informal tem vindo a ser aprofundado, pela sua crescente correlação com o bem-estar e sucesso, sendo considerado um elemento basilar das organizações modernas. Assim, a Comunicação Interna pode ser encarada, como uma ferramenta que potencia e promove o *employee engagement*, visto que influencia e fortalece o seu entusiasmo e compromisso para com a organização (FitzPatrick *et al.*, 2014).

Men (2014), considerou ainda, que é possível estabelecer uma correlação positiva entre o bem-estar do colaborador e uma Comunicação Interna transparente e simétrica, visto que proporciona a identificação, compromisso e consequentemente a sua satisfação.

De facto, esta correlação tem vindo a ser a chave para o sucesso de muitas organizações, visto que é uma ferramenta de valorização dos colaboradores. De acordo com as novas tendências de mercado, os indivíduos já não procuram um trabalho para toda a sua vida, mas sim, novas

experiências que permitam o seu desenvolvimento profissional e que correspondam e acompanhem a sua valorização e crescimento pessoal (Vinerean *et al.*, 2013). É por isso, agora exigida às organizações, uma maior adaptabilidade, transparência e capacidade de atribuição de significado e autenticidade aos *unique selling points* da organização.

Este, é compreendido como um dos grandes desafios da atual gestão da Comunicação Interna, o equilíbrio entre a formalidade e a transmissão de mensagens estruturais, para a gestão organizacional e a informalidade que tem como papel assegurar as relações interpessoais, a valorização e bem-estar dos colaboradores.

3.2. O papel da Comunicação Interna nas Organizações

Após a análise do conceito de Comunicação Interna, torna-se relevante compreender o seu papel e preponderância nas organizações. Dado o atual panorama das organizações modernas é inquestionável a necessidade de uma estratégia que garanta o alinhamento de todos os seus elementos constituintes e os respetivos objetivos, para que seja possível apresentar uma resposta adequada. No entanto, segundo um estudo da Deloitte, 59% dos colaboradores inquiridos, ainda não compreendem a estratégia da empresa e apenas 22% dos executivos afirma, que as suas empresas são excelentes a alinhar os objetivos dos colaboradores, com o propósito corporativo (Flynn & Mazor, 2017).

Revela-se assim fundamental, que o plano de Comunicação Interna seja ponderado estrategicamente. Quando é delineada uma estratégia, existe uma maior transparência e compreensão do caminho correto a seguir, para o alcance dos objetivos organizacionais. Esta estratégia, necessita de envolver todos os elementos – desde a gestão de topo até todos os departamentos e colaboradores. Este é um ponto relevante, dado que apenas 21% dos profissionais de comunicação acreditam que os seus colaboradores compreendem as decisões dos líderes (Knilians, 2018). Existem ainda muitas organizações, que não compreendem o grau de importância da Comunicação Interna e o impacto que esta desconexão pode ter no seu desempenho. Estes desafios internos são também uma realidade, a falta de clareza, o excesso de informação e a

descentralização são alguns dos principais problemas que as organizações têm de enfrentar e tem de ponderar, aquando da delineação dos seus planos de comunicação (Bauer & Erdogan, 2012).

É importante salientar, a preponderância do papel da comunicação e compreender o poder que tem, independentemente dos meios onde é veiculada. Neste sentido, as estratégias de comunicação representam uma das partes mais importantes da comunicação, especialmente dentro de uma organização. Quando geridas e planeadas segundo objetivos bem estruturados, podem garantir o sucesso e a eficiência das empresas modernas (Oliveira, 2004).

Segundo Oliveira (2004, p.36), a estratégia representa “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”. A estratégia, não pode ser considerada o único fator que determina o sucesso ou o fracasso de uma organização, mas uma estratégia bem estruturada e bem comunicada, que envolva todo o público, pode trazer resultados positivos (Oliveira, 2004). A comunicação estratégica, assume um papel relevante no contexto social e das organizações. Face às transformações e incertezas contemporâneas, não existe espaço para uma comunicação meramente instrumental e momentânea. De acordo com Rafael Perez (2008, p. 458), “é uma forma de ação social, que se caracteriza por produzir uma situação de jogo estratégico, na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica, para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades”. E, ainda, “serve para direcionar o poder da comunicação e assim, incidir nos resultados da partida que estamos a jogar, na orientação que marca nossos objetivos”. Deve assim, contemplar algumas características basilares, que permitam definir o caminho: o motivo da comunicação; o *target* da mensagem; o objetivo final que queremos obter com aquela mensagem; o tipo de informação que os colaboradores necessitam; o *timing*; os canais mais apropriados e a avaliação (FitzPatrick *et al.*, 2014).

Os canais de comunicação, são a base que permite veicular as mensagens pretendidas e que conectam todos os colaboradores da organização. Com a revolução digital, foram revolucionados e muitos dos suportes tradicionais estão agora digitalizados. Estes instrumentos divergem dado que a comunicação pode ser escrita ou oral. Os principais instrumentos orais, são (Men, 2014):

- **Reuniões:** Estes momentos, podem ser formais ou informais e envolvem vários elementos hierárquicos de uma organização. Fomentam uma comunicação transparente e bidirecional.
- **Conversas 1-2-1/Individuais:** Momentos de comunicação privados, normalmente organizados pelo superior hierárquico onde são abordados temas mais pessoais relacionados com o desempenho/necessidades do colaborador.
- **Conferências/ Apresentações trimestrais:** Através desta ferramenta, é possível partilhar algumas informações internas relevantes, para um *target* específico. Estes são os momentos ideais para oferecer uma *Overview* e partilhar com os colaboradores as atualizações.
- **Trainings:** A formação, é um dos instrumentos fundamentais de partilha de informação e aprendizagens com os elementos internos.
- **Momentos de Celebração e Eventos:** Apesar de serem momentos mais informais, são também veículos orais de comunicação interna e momentos de partilha organizacional.
- **Entrevistas & Onboarding:** O processo de recrutamento/integração de um novo colaborador é um dos momentos de partilha.

A comunicação escrita, possibilita a partilha de mensagens deliberadas e unidirecionais com diferentes objetivos. Estas mensagens são delineadas de acordo com a estratégia e objetivos e têm como função partilhar informação operacional e necessária para a realização das tarefas diárias. No passado, estas tinham suportes físicos, como brochuras, cartas, circulares internas, cartazes, folhetos, jornais/revistas internas, manuais e boletins que representavam os principais instrumentos de Comunicação Interna escrita. Atualmente, a revolução tecnológica fez com que, muitos destes elementos desaparecessem ou fossem integrados em novos formatos digitais. Estes tendem a ser menos diversificados e a consolidar uma maior informação de forma a facilitar o seu acesso e promover a organização e produtividade (Men, 2014). No entanto, as organizações ainda optam por um regime híbrido. Alguns destes instrumentos são:

- **Intranet:** A intranet é uma rede privada existente dentro de uma organização, acessível apenas a membros da organização, colaboradores ou terceiros com autorização. É um instrumento de Comunicação Interna, comum a empresas de grande dimensão, pois permite a partilha de informação de forma rápida e segura. Pode ainda ser utilizada para facilitar o

trabalho em equipa. Outra das ferramentas da intranet é permitir o bloqueio de alguns *websites*.

- **Newsletter:** Este é um importante instrumento de comunicação, especialmente em empresas multinacionais ou nacionais de grandes dimensões. É uma ferramenta que permite descrever os principais acontecimentos, produtos, prémios e objetivos futuros da empresa.
- **Suportes físicos:** Apesar do seu nível de importância ter vindo a decrescer ao longo dos anos, são canais que, à semelhança da *newsletter*, permitem a partilha de informação unidirecional relacionada com notícias e informações atuais para a realização das tarefas operacionais. Englobam as brochuras, manuais, revistas e circulares.
- **Suportes Digitais:** Se com a revolução tecnológica estes canais passaram a ter uma preponderância muito mais elevada nas organizações, com a situação pandémica da Covid-19 e o teletrabalho tornaram-se impreteríveis para o seu funcionamento. Estes suportes, consistem em meios audiovisuais e mensagens, transmitidos através de plataformas digitais. Uma dessas plataformas é o *software* da Microsoft que integra o *email* (que continua a ser a ferramenta mais predominante, para a troca de informações entre colegas e superiores hierárquicos), no entanto após recentes atualizações, disponibiliza muito mais do que o email, dispõe de calendário, contactos, lembretes, monitorização, marcação de reuniões bem como acompanhamento dos diversos fusos horários. Deste modo é uma ferramenta mais prática e dinâmica que fomenta a comunicação dos colaboradores. Para além de todas as ferramentas que estes *softwares* disponibilizam, existem também plataformas digitais da empresa, como as redes sociais internas ou plataformas de formação digital. Estes suportes permitem uma hibridização entre a aprendizagem e partilha de mensagens formais e os conteúdos informais. São bidirecionais e promovem uma Cultura de *feedback* e *engagement* dos colaboradores.

O enquadrando das informações supramencionadas, numa estratégia de Comunicação Interna eficaz, passa pela definição e disseminação de mensagens, métodos e resultados dentro de determinada organização. Os conteúdos destas partilhas, devem ser alinhados de acordo com as prioridades, necessidades e preocupações de todos os seus *stakeholders*. O principal objetivo da

estratégia delineada, deve ser promover a lealdade, a transparência, a retenção e a motivação de trabalhar para alcançar os objetivos, a missão e a visão da empresa (FitzPatrick *et al.*, 2014).

De facto, existem múltiplos benefícios de desenvolver um plano estratégico de Comunicação Interna. Segundo um estudo do *Trade Press Services*, 85% dos colaboradores admitem que se sentem mais motivados quando recebem informações regulares e notícias sobre o desempenho e objetivos da empresa. (Knilians, 2018). Esta motivação reflete-se também na concretização de objetivos, visto que, numa empresa com um programa de Comunicação Interna eficaz, os colaboradores sentem que os objetivos corporativos se tornam também os seus objetivos pessoais.

Este plano estratégico, deve possuir também um modelo de avaliação, para compreender a eficácia destas medidas. No entanto, é importante reforçar, que estes são projetos e planos a longo prazo e a sua avaliação não é habitualmente imediata (Flynn & Mazor, 2017). De acordo com um estudo de Sarangi e Srivastava (2012) a Comunicação Interna pode ser avaliada com base nas seguintes categorias:

1. **Integração dos colaboradores na organização** – engloba o processo de integração desde o *onboarding* até ao envolvimento diário em processos operacionais.
2. **Fluxo comunicacional com superior hierárquico** – inclui o grau de recetibilidade de *feedback*, ideias e escuta ativa.
3. **Avaliação de desempenho pessoal** – partilha e análise do progresso pessoal e perspetivas de crescimento.
4. **Partilha de informação** – considera o nível de transparência nas mensagens partilhadas com os colaboradores.
5. **Adequabilidade dos suportes** – diz respeito à qualidade dos canais selecionados para partilhar as mensagens.
6. **Clima organizacional** – engloba os sentimentos dos elementos que integram a organização em matérias de confiança e transparência.
7. **Comunicação informal** – avalia a qualidade da informação dos canais horizontais e informais de comunicação.

8. **Comunicação Descendente e Ascendente** – considera o grau de confortabilidade e confiança na partilha de mensagens entre os colaboradores e os seus líderes.

Estas categorias de avaliação refletem os pontos chave que promovem o bem-estar organizacional e permitem compreender a eficácia e o sucesso das medidas em vigor. Sendo que as primeiras permitem uma perceção do *Engagement* através da motivação e dedicação dos colaboradores.

3.3. A relação da Comunicação Interna e da Cultura Organizacional no *Engagement* dos colaboradores

Gruning & Dozier (2002) evidenciaram a influência da Comunicação Interna na Cultura Organizacional destacando o seu papel estratégico para a construção de elementos basilares (rituais e valores) na construção de mensagens depois disseminadas nos diferentes canais. Estes dois conceitos encontram-se assim interligados sendo a Cultura Organizacional a base dos significados atribuídos nas relações internas. Para uma melhor compreensão e avaliação organizacional, estes dois fenómenos devem ser estudados em simultâneo para compreender determinada realidade organizacional (De Freitas, 1991; Gruning & Dozier, 2002).

É então possível compreender que a Cultura Organizacional e a gestão da comunicação influenciarão a identificação dos colaboradores, com a organização e consequentemente aumentará os níveis de *Engagement*. É, por isso importante que estes fatores sejam tidos em consideração, na definição e disseminação da Cultura Organizacional (Sievert & Scholz, 2017). Face aos dados apresentados, torna-se assim impreterível que as organizações valorizem e invistam na sua Comunicação Interna para que os seus colaboradores se envolvam e se identifiquem com a sua Cultura Organizacional e consequentemente que potenciem o *Engagement* (Brandão, 2018).

Este fenómeno é extremamente importante para as organizações, visto que está diretamente relacionado com resultados como o desempenho, o *turnover* e a motivação. Por este motivo, este conceito e a sua correlação com a Cultura Organizacional e com a Comunicação Interna têm suscitado interesse na comunidade académica e nas organizações (Flynn, J & Mazor, 2017).

A sua conceção académica, associa o desempenho individual e profissional de um indivíduo às suas componentes emocionais, cognitivas e comportamentais (Saks, 2006). A sua conceção laboral, define-se pela satisfação, compromisso e o comportamento extra-papel (Schaufeli, 2013). Este conceito revolucionário, que promove a junção da vertente profissional e emocional sustentando a tese de Schrodts (2002), que defende que a Cultura Organizacional é um processo de aprendizagem de grupo que envolve um conjunto de processos de aprendizagem abrangendo dimensões cognitivas e afetivas.

Na sua investigação, o autor enfatizou a importância do papel da emoção no processo da identificação organizacional. É assim possível, afirmar que uma estratégia de Comunicação Interna eficaz, promove uma Cultura Emocional positiva que envolve os seus colaboradores e que, a longo prazo, vai resultar na desejada identificação organizacional.

A Cultura Emocional, foi definida por Barsade & O’Neill (2016, p. 60), como “o conjunto de valores afetivos partilhados, normas, artefactos e pressupostos que regem as emoções que os indivíduos sentem e exprimem no local de trabalho”. Na sua investigação, os autores incluem ainda os seguintes conceitos:

- *Culture of Joy* – caracteriza-se pelo ambiente e pelas interações leves, bem-intencionadas que guiam os colaboradores. Estas consideram a diversão e o bem-estar como um objetivo, dado que promovem a eficácia corporativa, união, retenção e a rentabilidade.
- *Culture of Companionate Love* – esta Cultura, manifesta-se através do apoio, carinho e afeto para com diferentes elementos de diversos níveis hierárquicos. Estes sentimentos são distintos das relações amorosas ou familiares e representam a sensação de companheirismo, cuidado e respeito pelos outros. Resultam na satisfação laboral, empenho e extraordinários resultados de trabalho de equipa.
- *Culture of Pride* – este fenómeno baseia-se no sucesso coletivo e no orgulho no trabalho de equipa que resulta da valorização pessoal. Os colaboradores orgulhosos possuem uma maior autoestima e autorreconhecimento o que faz com que experienciem mais momentos com significado, potenciando a identificação, compromisso, e a lealdade organizacional.

- *Culture of gratitude* – a promoção deste tipo de Cultura, representa o cultivo de comportamentos apreciativos, que demonstrem a gratidão e o reconhecimento. Esta pode ser gerida através de simples gestos verbais ou não verbais e mais tarde incorporados nos programas de departamentos orientados para a gestão dos colaboradores.

Estes conceitos revelam a complexidade e a preponderância da emoção no seio organizacional na medida em que a forma como é gerida e promovida pode despoletar resultados completamente distintos. No entanto, este fenómeno de Cultura Emocional ainda não é reconhecido e/ou gerido por todas as organizações, mas Yue *et al.* (2021) reconhecem que esta pode existir (através de expressões não verbais, valores, rituais e artefactos) mesmo que não seja reconhecida pela gestão de topo.

Para que seja atingida a eficácia e o bem-estar organizacional bem como o equilíbrio entre os três conceitos (Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement*), as características e desafios organizacionais devem estar alinhados. Brandão (2018, p.99) identificou seis pilares essenciais para que tal aconteça:

1. Promover e desenvolver o carácter da empresa;
2. Trabalho com significado;
3. Prosperidade interpessoal;
4. Comportamentos virtuosos;
5. Emoções positivas;
6. Inquirição apreciativa;
7. Envolvimento dos colaboradores no projeto identitário, cultural e social da organização que representam.

As informações supramencionadas, representam o resultado de investigações modernas que guiarão os profissionais de Comunicação Interna e líderes organizacionais, na sua gestão de comunicação de liderança, para a promoção de uma Comunicação Interna estratégica, de uma

Cultura Organizacional positiva/emocional que irá resultar numa maior identificação e *Engagement* organizacional.

Capítulo IV – Opções Metodológicas

4.1. Questão de Partida e Objetivos da Investigação

A seleção da temática para esta investigação, prendeu-se pela atual preponderância dos conceitos de *Engagement* Organizacional, Cultura Organizacional e de Comunicação Interna no contexto laboral e na área de investigação académica.

Na nossa sociedade atual, surgem progressivamente novos modelos organizacionais, novas dinâmicas, constantes inovações e uma crescente competitividade. Os tradicionais fatores de sucesso das organizações foram transformados e centram-se não só nos fatores económicos, mas também no bem-estar dos colaboradores (Rahman *et al.*, 2016). Esta progressão e ajuste social e organizacional fez com que os conceitos de *Engagement*, Cultura Organizacional e Comunicação Interna, fossem correlacionados e analisados perante a sua preponderância contemporânea (Naz Beheshti, 2019).

Face a todos estes fatores, as organizações compreenderam a importância do papel dos colaboradores para o seu sucesso, e passaram a adaptar e a valorizar o seu público interno, elaborando comunicações personalizadas. Esta Comunicação Interna Estratégica, tornou-se fundamental para a gestão do *Engagement* organizacional.

O estudo reúne a visão de vários autores sobre os conceitos supramencionados e proporciona uma análise de questões como a evolução dos fenómenos e a sua componente estratégica. Para além disso, a oportunidade de realizar uma experiência profissional na organização Rituals Cosmetics Portugal, permitiu-me observar diretamente a influência destes conceitos e motivou o desejo da elaboração de um estudo sobre esta temática. Assim, a presente investigação, tem como principal objetivo dar resposta à seguinte questão de partida: “Qual o impacto da Cultura Organizacional no *Engagement* e em que medida a Comunicação Interna medeia essa relação?”.

De forma a dar resposta a esta questão foram definidos os seguintes objetivos: (1) perceber de que forma a Comunicação Interna é um veículo transmissor de Cultura Organizacional da Rituals; (2) perceber o papel da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da Rituals; (3) estudar o papel mediador da Comunicação Interna na relação entre Cultura Organizacional e *Engagement*.

4.2. Tipologia e Método de Investigação

Em função dos objetivos supramencionados foi definida uma abordagem interpretativa e compreensiva, recorrendo a um Estudo de Caso, operacionalizado por via de um método do tipo qualitativo. Foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas a profissionais da Rituals Cosmetics Portugal (*Country Manager* – Pedro Silva, *Trainer* – Susana Neves, *HR Advisor* – Susana Leones e *Shop Manager* – Gonçalo Ferreira). Adicionalmente, como investigadora *insider*, foi ainda selecionado o método de análise documental, através da consulta de fontes documentais e digitais sobre a empresa.

O recurso a abordagens qualitativas nos estudos na área de Relações Públicas e Comunicação, é considerado o mais consensual no campo científico, devido à possibilidade de interpretação e análise dos conteúdos recolhidos de forma indutiva. Este tipo de análise, apresenta como principal intuito enquadrar, contextualizar e estudar determinado fenómeno ocorrido. Através deste tipo de investigação são compreendidas diferentes dimensões e fenómenos que permitem aferir e analisar o objeto de estudo (Daymon & Holloway, 2010; Carmo & Ferreira, 2008).

A investigação qualitativa, capacita o investigador do seu espírito crítico, para explorar várias áreas, não se deixando limitar pela mera análise de dados. Este, é envolvido pessoalmente na investigação e assim retira informações diretas. No entanto é importante que o autor mantenha a integridade, excluindo a influência de fatores externos ou experiências prévias, em prol da imparcialidade do projeto em questão (Daymon & Holloway, 2010).

Pode ainda afirmar-se, que esta tipologia metodológica é menos estruturada, resultando numa relação mais duradoura e emocional entre o investigador e o objeto de estudo, tornando-se numa informação mais interpretativa e menos analítica.

4.3.1. Entrevistas Semiestruturadas

De acordo com Boutin *et al.* (2008), uma entrevista semiestruturada é um processo de recolha de dados essencial para perceção de comportamentos, ideias e sugestões dos entrevistados. Através

desta técnica, é possível obter uma visão aproximada da realidade organizacional, demarcando-se de outros métodos e técnicas quantitativos.

Deve ser guiada através de uma lista de perguntas ou temas, sob a forma de tópicos, no entanto, não é restrita e o entrevistado têm flexibilidade para responder. As questões são elaboradas, mas não têm de seguir uma ordem fixa, e novas questões podem ser colocadas durante a entrevista (Bryman, 2012).

Para este estudo, foi elaborado um guião de entrevista, que permitisse aferir o nível de *Engagement* dos colaboradores e a relevância dos conceitos de Comunicação Interna e Cultura Organizacional no desempenho das suas funções. A formulação destas questões, foi ponderada de acordo com as seguintes categorias e subcategorias de análise – Comunicação Interna (canais, conexão e processo de transmissão de mensagens), Cultura Organizacional (missão e valores, compromisso e retenção/desempenho) e *Engagement* Organizacional (Clima Organizacional e desafios/desempenho).

Foram entrevistados quatro colaboradores da Rituals Cosmetics Portugal, representativos dos vários departamentos e níveis organizacionais da empresa em estudo. A seleção destes elementos seguiu o critério da representatividade e da relevância das funções desempenhadas. Foi selecionado o *Country Manager*, para obter uma visão global da organização e compreender os mecanismos de informação realizados entre o *Central Head Office* e o *Local Head Office*. A perspetiva da *HR Advisor*, foi também crucial para perceber como são geridas as diferentes iniciativas internas e como são os processos de valorização e *Engagement* dos colaboradores. Adicionalmente a visão da *Trainer*, proporcionou um complemento estratégico devido à sua proximidade com os colaboradores, às suas tarefas de gestão da Comunicação Interna e ainda à sua próxima relação com todas as equipas. Finalmente, foi ainda entrevistado um *Shop Manager* que providenciou uma visão muito objetiva e real de como a mensagem é recebida pelos colaboradores da linha da frente.

As entrevistas foram presenciais e/ou à distância, de acordo com a disponibilidade de cada elemento e realizadas no escritório da Rituals ou via Microsoft Teams. Em apêndice (apêndice 1, 2, 3 e 4), podem ser consultados os guiões das entrevistas. O corpo de análise é transversal a todas as entrevistas, sendo apenas adicionadas algumas questões específicas, relacionadas com as funções desempenhadas pelo entrevistado.

4.3.2. Análise Documental

A pesquisa e análise documental de dados, é uma técnica de recolha de dados que permite a obtenção de dados macro ou micro ambientais e informações basilares, para a elaboração de determinada análise. Podem ser utilizadas várias fontes, como: artigos e conteúdos elaborados por órgãos de comunicação social e documentos institucionais – *emails, newsletters, websites, intranet*, fotografias, vídeos e plataformas internas. É ainda, um método de recolha de dados enriquecedor, na medida em que apresenta e revela a forma como determinados indivíduos ou organizações partilham e justificam a informação aos seus diferentes públicos (Daymon & Holloway, 2010).

Neste caso em particular, permite aferir os principais aspetos visíveis da Cultura da empresa, tais como instrumentos, práticas, ferramentas, iniciativas, valores, políticas de responsabilidade social corporativa, relações entre pessoas, estrutura organizacional e ainda políticas de gestão de colaboradores, realizadas na Rituals Cosmetics Portugal. De forma a concretizar esta análise, foram consideradas e estudadas as principais plataformas digitais corporativas da marca e conteúdos previamente publicados: *website* oficial, *website* de carreiras, perfil global do LinkedIn, canal oficial de Youtube, artigos de opinião, entrevistas dadas por elementos do *management team* e ainda plataformas internas como o *The Book of Rituals*. Todos estes elementos, foram fontes de informação preciosas ao nível da dimensão cultural e do contexto organizacional.

4.3.3. Estudo de caso e Investigador *Insider*

A motivação para a realização do estudo de caso, surgiu após a integração na empresa Rituals Cosmetics Portugal, o que resulta também numa observação participante de fenómenos para a realização deste projeto de investigação. Segundo Yin (2001), um investigador *insider* providencia uma visão muito variada dentro de um estudo de caso, pois tem a possibilidade de participar ativamente nos processos analisados do objeto de estudo.

Neste contexto, o investigador torna-se um instrumento de pesquisa, na medida em que o seu contacto diário e duradouro com o objeto de estudo revela-se uma grande fonte de informação espontânea que, muitas vezes, investigadores externos não conseguiriam obter (Yin, 2001). Para além do acesso a informações internas, o investigador *insider* tem também a capacidade de

aceitação entre os seus pares, o que faz com que exista um maior nível de confiança e partilha sobre diferentes tópicos e informações (Dwyer & Buckle, 2009).

A colaboração e o conhecimento profundo da organização, podem gerar também uma familiaridade e afinidade que, por vezes, pode limitar a imparcialidade e influenciar a descrição e relação de certos temas (Dwyer & Buckle, 2009). No entanto, apenas através do contacto e participação ativa na Rituals Cosmetics Portugal, foi possível retratar e investigar determinados temas e informações internas que enriquecem e permitem a formulação desta investigação.

Capítulo V - Estudo de Caso: Rituals

A Rituals Cosmetics Enterprise B.V foi fundada no ano 2000, em Amesterdão, por Raymond Cloosterman. Destacou-se por ser a primeira marca a desenvolver produtos para cuidados de casa e para cuidados de corpo. Atualmente está presente em 33 países da Europa, Ásia, Médio Oriente, América do Norte e do Sul e está presente em cerca de 1000 lojas próprias, 2700 pontos de venda de renome como *El Corte Inglés*, *De Bijenkorf*, *Barneys New York* & *John Lewis*, 5 body spas, cruzeiros de luxo, companhias aéreas, aeroportos e várias cadeias de hotéis (Rituals, n.d).

A empresa começou a sua expansão no mercado português há mais de 18 anos, com a abertura da primeira loja no Centro Comercial das Amoreiras e atualmente conta com cerca de 200 colaboradores nas suas 30 lojas e no *Local Head Office* em Lisboa. Em Portugal está também presente em cadeias de *Wholesale* como o El Corte Inglês, Sephora e a Perfumes e Companhia.

5.1. Identidade Organizacional: história, missão, visão e valores

5.1.1. História

A sua história teve início, após o seu fundador, Raymond Cloosterman, ter realizado uma viagem à Ásia, para encontrar inspiração para o desenvolvimento de novos produtos, ainda como diretor da categoria de cuidados pessoais da Unilever. Nesta expedição pelo continente asiático, descobriu tradições únicas, rituais ancestrais que o inspiraram a criar a sua própria marca. Assim, após 13 anos na Unilever, deu início à sua jornada na Rituals, com uma loja na Kalverstraat, em Amsterdão, onde começou a trazer rituais ancestrais asiáticos para o ocidente. Para além disso, desenvolveu o conceito e todos os produtos com base na filosofia da marca “A felicidade pode ser encontrada nas mais pequenas coisas. A nossa paixão é transformar as rotinas diárias em momentos com significado.” (Rituals, n.d).

Raymond Cloosterman começou a projetar a Rituals na sua cave em Amesterdão com o intuito de a transformar numa organização multinacional, que proporcionasse momentos de felicidade a todos os seus clientes. Contava com a ajuda de uma reduzida equipa de profissionais de todos os cantos do mundo. O início não foi fácil, e apesar do investimento como *shareholder* por parte da

Unilever, existiam demasiadas divergências o que fez com que os primeiros cinco anos fossem desafiantes. Após este período, verificou-se um ponto de viragem com a abertura da segunda loja em Amesterdão e consequentemente a expansão transfronteiriça para outros países na Europa e nos Estados Unidos da América. Durante as seguintes décadas, a empresa continuou a expandir-se e a intensificar a sua oferta em vários mercados e continentes, estando agora presente em 33 países. No ano de 2020, como celebração do 20º aniversário, foi inaugurada a House of Rituals em Amesterdão. Esta é a primeira *flagship store* da marca e foi um símbolo de viragem para uma nova era. A loja conta com 1500 metros quadrados, 4 andares, e tem como principal objetivo proporcionar uma verdadeira experiência Rituals a todos os clientes. Esta experiência, pode envolver a descoberta de produtos da coleção exclusiva da House of Rituals, um almoço no restaurante asiático Rouhi, uma ida ao *body spa* ou até um momento no primeiro *mind spa* do mundo. Este conceito inovador, completamente alinhado com a filosofia da marca – *body, mind & soul*, foi um sucesso e recebeu inúmeros prémios, destacando-se o reconhecimento do *Trip Advisor* como melhor loja dos Países Baixos.

Atualmente, a Rituals é a marca de beleza que registou um maior crescimento na Europa e considera que o segredo para o seu sucesso são os seus 7000 colaboradores e embaixadores da marca. De facto, o *Top Employers Institute* concedeu à empresa holandesa o certificado de *Top Employer Certification* nos Países Baixos (*Top Employers Institute*, 2022).

A junção dos seus esforços de sustentabilidade e de valorização dos colaboradores, fizeram com que, em 2021, fosse considerada uma *Certified B Corporation*™. Esta certificação foi obtida após uma rigorosa avaliação dos produtos, fórmulas e política de Comunicação Interna e Recursos Humanos. Consagra os esforços de sustentabilidade, mas também as continuas medidas para alcançar um bem-estar organizacional.

A sua comunicação, ambiciona transparecer a todos os seus *stakeholders*, as iniciativas e a valorização dos seus colaboradores, clientes e do planeta. Espera ainda inspirá-los e incentivá-los a ter um comportamento mais consciente e responsável. Estas medidas enquadram-se com as atuais tendências organizacionais e de consumo, que valorizam empresas que acompanhem as

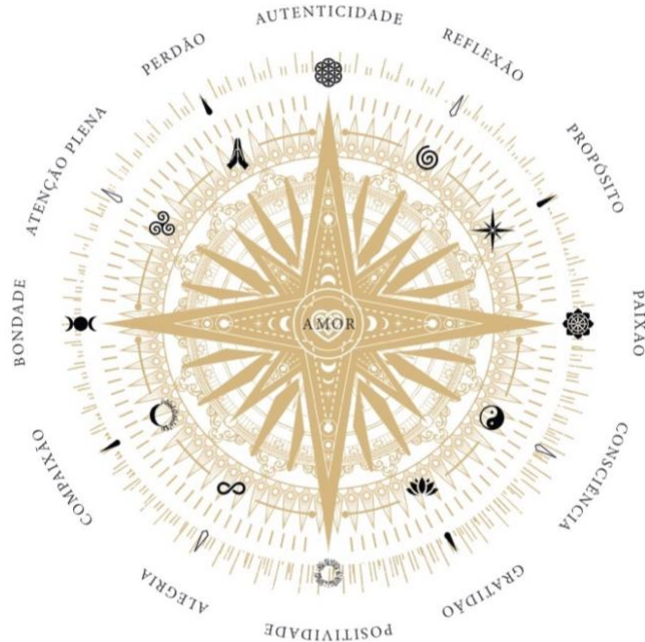
expectativas dos seus *stakeholders* e que procuram maior transparência e organizações sustentáveis (Bom *et al.*, 2019).

5.1.2. Missão e valores

O fundador da empresa, iniciou a sua aventura no ano de 2000 com uma missão: transformar as nossas rotinas diárias em momentos com mais significado (Rituals, n.d). Diferenciou a Rituals das restantes marcas de beleza pelo seu posicionamento único: “A Rituals não é apenas mais uma marca de cosmética. Não estamos aqui para vender beleza. Estamos aqui para fazer as pessoas sentirem-se especiais” (Rituals, n.d).

Duas décadas mais tarde, ambiciona alargar a sua missão. Atualmente, o objetivo principal é ajudar os seus clientes na sua viagem, para alcançar o seu bem-estar e crescimento pessoal. Este conceito foi denominado como “A arte de viver com alma” e é o mote para a missão Rituals. (Rituals, n.d). Esta nova filosofia de marca defende uma nova forma de bem-estar pessoal através da unificação do corpo, mente e alma. Para acompanhar este processo foi desenvolvida uma bússola, para guiar os clientes neste caminho e despertar o verdadeiro potencial individual. Na atual época agitada em que vivemos, é frequente ignorar o cuidado pessoal e a valorização pessoal, o que pode gerar problemas emocionais. Esta filosofia e a bússola tentam despertar a importância de 13 pilares, preponderantes para o nosso bem-estar pessoal e coletivo - reflexão, autenticidade, propósito, paixão, consciência, gratidão, positividade, alegria, compaixão, bondade, atenção plena, perdão e amor.

Figura 2. Bússola representativa da filosofia de marca - Arte de Viver com Alma



Fonte: Rituals (2022)

Para alcançar esta missão e seguir a filosofia de marca a organização rege-se pelos seguintes valores: significado, autenticidade, beleza interior e exterior, acessibilidade, inovação e excelência (Rituals, n.d).

5.2. Modelo de Negócio

A Rituals caracteriza-se pelo seu posicionamento estratégico no mercado, caracterizado pelo fundador como *“luxury products at affordable prices”*. Através deste posicionamento pretende reforçar a filosofia da marca: *“transformar rotinas diárias em momentos com significado”* (Rituals, n.d). Esta filosofia é um aspeto basilar, para o desenvolvimento de produtos e coleções da marca e centra-se na valorização de momentos e rotinas diárias que consideramos insignificantes e que podem ser transformados em maravilhosos rituais, vivenciados com significado e felicidade.

De facto, a sua filosofia, garante à marca um posicionamento único e proporciona uma experiência aos clientes, que é também transposta para as suas lojas. Aplica o conceito de *slow shopping* e pretende proporcionar também, momentos especiais aos seus clientes, cada vez que visitam as suas lojas. Esta experiência, começa pelo design e pelos elementos diferenciadores, como a presença de uma Ilha de Água, que permite uma experiência sensorial dos produtos e a existência de equipas especializadas, com uma formação contínua sobre produtos e técnicas de venda, prestada pelo departamento de *Training* local de cada mercado. Ao entrar numa das lojas Rituals, o cliente poderá então desfrutar de um chá e de um atendimento personalizado e ainda, testar os produtos e conhecer o seu *Storytelling* e os seus benefícios através de uma descoberta guiada.

O modelo de negócio baseia-se na comercialização de “*Home and body Cosmetics*” (Rituals, n.d), ou seja, produtos para a casa e para o corpo, com a mesma fragrância, inspirados nas tradições e rituais ancestrais orientais. A empresa, oferece uma vasta gama, com mais de 300 novos produtos por ano, no entanto os seus *bestsellers* são: espumas de duche, cremes de corpo, esfoliantes de corpo, *sticks* perfumadores, velas perfumadas e *eau de parfum*.

As diferentes categorias de produtos, compõem-se e dividem-se por coleções fixas e edições limitadas. As coleções *Classic* podem encontrar-se nas lojas e *online* durante todo ano, no entanto, as edições limitadas estão apenas disponíveis durante um período específico, normalmente associado a uma estação do ano (outono/inverno – primavera/verão). Para além destas coleções, com a inauguração da *flagship store* – House of Rituals, foi lançada uma coleção exclusiva, com produtos únicos que são testados neste ambiente. Mediante o seu desempenho podem ser expandidos para os restantes mercados. Um exemplo deste fenómeno foi *Laundry Collection* – Cuidados de roupa, que inicialmente estavam apenas disponíveis na loja de Amesterdão, mas dado o seu estrondoso sucesso, foram expandidos para as restantes lojas.

Atualmente, estão disponíveis as seguintes 8 coleções *Classic*, desenvolvidas para Senhora, Homem e Jovens: *The Ritual of Sakura*, *The Ritual of Ayurveda*, *The Ritual of Mehr*, *The Ritual of Hammam*, *The Ritual of Jing* e *The Ritual of Karma* e a coleção *Homme & Sport*. Cada uma destas coleções, é composta por produtos para casa e para corpo, com a mesma fragrância.

Especificamente, integram: cuidados de corpo, cuidados de banho, cuidados de cabelo, produtos *home* e perfumes.

A marca, oferece também Coleções *Premium*, onde se inserem as edições limitadas como a *Amsterdam Collection* e ainda a *Private Collection*. Estas edições são temporárias e compostas pela mesma gama de produtos que as coleções *Classic*. A *Private Collection* é uma coleção especial, permanente, dedicada especialmente a produtos de casa, *premium* com fragrâncias únicas disponíveis em três linhas: *rich*, *floral* e *fresh*.

É também importante destacar, a coleção de cuidados de rosto de *The Ritual of Namaste*, composta por quatro linhas: *Purify* (limpeza), *Hydrate* (hidratação), *Glow* (anti idade) e *Ageless* (reafirmante). Esta foi a primeira coleção Rituals, composta por ingredientes com mais de 90% de origem natural, vegan e livre de parabens, óleos minerais e silicones. Desde o seu lançamento a empresa tem realizado contínuos esforços de sustentabilidade e tem relançado algumas das suas coleções *Classic* para corresponder aos objetivos de sustentabilidade delineados.

Figura 3. Principais coleções da marca Rituals - *Classic & Private*



Fonte: Rituals (2022)

A marca está a adotar uma estratégia de comercialização *omnichannel* com uma presença em todos os canais de venda, com o intuito de proporcionar uma experiência integrada de compra. Os seus produtos são comercializados através de quatro linhas de negócio:

- **Travel** – Todos os pontos de vendas em aeroportos, companhias aéreas, cruzeiros e hotéis.
- **Retail** - A linha de *Retail* inclui todas as lojas próprias e os outlets Rituals.
- **Wholesale** – Todos os pontos de vendas parceiros como perfumarias e grandes armazéns.
- **E-commerce** - o website oficial da Rituals onde estão disponíveis todos os produtos e ainda algumas coleções exclusivas.

De facto, a Rituals considera a sustentabilidade e a responsabilidade social como aspetos integrantes da sua missão. Através de iniciativas concretas nestas áreas, tentam implementar soluções ambientais que fomentem um futuro sustentável e liderem alterações económicas na envolvente que os rodeia. Reforçam o seu posicionamento de mercado através desta estratégia, com base em três pilares: ecologia (Ingredientes), consciência (Embalagens e fornecimento) e solidariedade (Iniciativas de Responsabilidade Social). Esta ampla visão, garante a sustentabilidade dos seus produtos e do seu negócio e permite o estabelecimento de objetivos ambiciosos até 2025. Neste sentido, ao realizar escolhas sustentáveis para a conceção dos produtos e embalagens foi também considerada uma empresa certificada pelo sistema *PEFC Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes*, pelo *FSC – Forest Stewardship Council* e é um dos membros da *Better Cotton Initiative*.

No que diz respeito à Responsabilidade Social, é importante referir que a Rituals tem uma ligação muito estreita com três organizações: Tiny Miracles, Super Chill foundation e a WarChild. A Tiny Miracles foi fundada em 2011, conta com o apoio apaixonado da Rituals como parceira fundadora, após Raymond Cloosterman ter realizado uma viagem à Índia e conhecido a comunidade de Pardeshi em Bombaim. O objetivo desta fundação, é oferecer a esta população, as ferramentas necessárias para quebrarem o ciclo de pobreza. Utilizam uma abordagem baseada em cinco pilares: educação, formação de competências, consciencialização e celebração. Concretamente, para além das doações, a empresa desenvolveu um produto - *Goodie Bag* - que é feito pelas mulheres desta comunidade em Bombaim. Estes 700.000 sacos já vendidos, geram emprego e desta forma

permitem capacitar estas populações com um os recursos essenciais para uma vida melhor (Rituals, n.d).

Figura 4. Fundação Tiny Miracles



Fonte: Rituals (2022)

Essencialmente, a Rituals defende que estes propósitos sociais e ambientais são inseparáveis do seu espírito empreendedor. Preocupam-se tanto com o bem-estar das pessoas (clientes e colaboradores) como do planeta. Acreditam que “ao tomarmos bem conta de ambos, estamos um passo mais próximo de um mundo sustentável. A nossa paixão é ajudar os nossos clientes na sua jornada de crescimento e bem-estar” (Rituals, n.d).

5.3. Estrutura Organizacional

A nível global a empresa está presente em mais de 20 países e, por isso, implementou um sistema de gestão local através dos *Local Head Offices*. No entanto, apesar de existir um escritório e uma independência local, devido à proximidade geográfica, alguns mercados são agrupados em *clusters*. Portugal é um desses casos e insere-se no mercado ibérico. Para além desta gestão local a empresa é gerida pelos *Board of Directors* (*Chief Financial Officer – CFO; Chief Operations Officer – COO; Chief Marketing Officer - CMO; General Executive Manager; Format & Design Director; General Procurement e Innovation & Sustainability Director*) e presidida pelo *Chief Executive Officer* e fundador Raymond Cloosterman.

Localmente é estruturada da seguinte forma: *Local Head Office* Portugal, integrado no mercado ibérico e ainda via *Central Head Office* - Amesterdão. Em Lisboa a equipa é composta por 14 elementos: pelo *HoR – Head of Retail & Country Director* e pelos diversos departamentos integrantes: *Retail, Marketing, Training, Recursos Humanos e Wholesale*. Apesar de agirem localmente, todos os departamentos têm uma ligação direta ao mercado ibérico e integram-se na estrutura hierárquica deste *cluster*. Assim, a liderança de topo encontra-se associada à *management team ibérica* e a liderança intermédia aos *managers/team leaders* dos departamentos locais. Todos os outros colaboradores, situam-se no primeiro patamar do percurso organizacional.

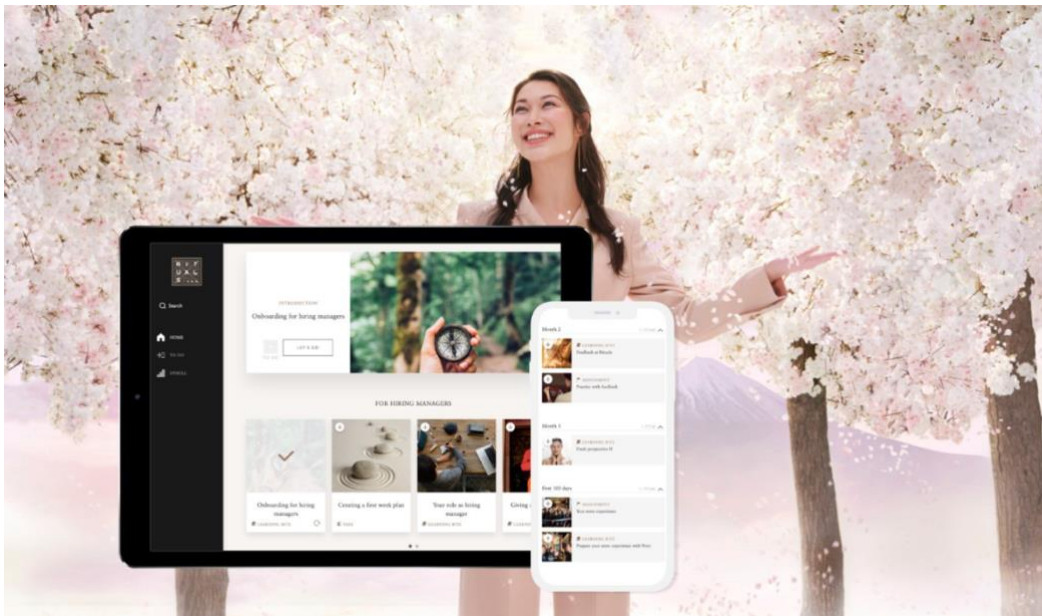
5.4. Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional

A gestão da comunicação e as diretrizes de iniciativas de *Engagement* estão diretamente associadas ao *Central Head Office* em Amesterdão, e é importante destacar o papel intermediário das equipas locais dos *clusters*, para a adequação destes conteúdos e benefícios à realidade do mercado onde se inserem. Após a partilha de informação com os líderes ibéricos, existe então uma disseminação da informação, através de um modelo “*cascade*”, passando pelos diversos departamentos até chegar às equipas de loja. Os principais instrumentos de comunicação existentes são o email institucional, as diversas ferramentas e funcionalidades de gestão da Microsoft como o *Teams, SharePoint, Sway e Outlook*, uma plataforma de formação *The Book of Rituals* e ainda uma rede social interna – *Rituals Connect*.

A filosofia da marca traduz-se também na excelente experiência e na valorização que proporciona aos seus colaboradores. De acordo com Joan Carles Cifre, o Diretor de Recursos Humanos Ibérico, a experiência dos colaboradores começa no momento de candidatura e na entrevista. Após cada entrevista, a Rituals oferece a todos os seus candidatos, dois presentes como forma de transmitir os valores da marca e também de dar a conhecer os seus produtos. Desde este momento até ao final do processo de seleção, a empresa transmite todos os seus valores e características.

A partir daí, tem início o processo de *onboarding*, que pretende integrar todos os novos elementos. Começa com a apresentação dos *managers* e do departamento e com a apresentação das restantes informações basilares e estrutura organizacional. Para além deste processo 1-2-1 com os elementos do departamento, a equipa de *Training* tem um papel fundamental no processo de integração. A plataforma The Book of Rituals, é uma das ferramentas que este departamento dispõe para oferecer um processo de aprendizagem rico e contínuo. Com cerca de 6,500 utilizadores, acompanha todos os colaboradores desde o primeiro ao último dia. Os conteúdos de aprendizagem são breves e concisos, tendo por base os valores da marca, as coleções, os novos lançamentos e as políticas corporativas. Incorporam o tom de voz e ADN Rituals, estão disponíveis em 8 línguas, proporcionando uma experiência de utilizador única. Permitem ainda o registo do desempenho para o acompanhamento das equipas e desenvolvimento personalizado. De facto, esta plataforma destacou-se pela sua criatividade e inovação e em 2021 recebeu o reconhecimento internacional dos *LTAwards* em duas categorias: melhor implementação de uma plataforma de aprendizagem e excelência no design e conteúdo de aprendizagem.

Figura 5. The Book of Rituals



Fonte: Rituals (2022)

Após este período de integração e realização de alguns módulos, o departamento de *Training* complementa este processo de aprendizagem com uma sessão de formação, destinada apenas às novas incorporações – o *Rootcamp*. Nesta formação, altamente dinâmica, os *Trainers* transmitem os valores, a filosofia, a experiência que a marca proporciona ao cliente e a experiência de trabalhar na Rituals. É também um momento de partilha entre vários departamentos e conta com a participação especial do *Head of Retail*.

Após este período, os valores continuam a desempenhar um papel crucial para a organização, na medida em que guiam as suas decisões e auxiliam processos de mudança. Os valores supramencionados, compõem assim o ADN da Rituals e guiam as tarefas diárias:

- 1. Significado** – atribuir um sentido a todas as ações realizadas, desde aos produtos, ao conceito até às tarefas operacionais diárias realizadas por cada um.
- 2. Acessibilidade** – caracteriza-se pela comunicação direta, aberta e transparente respeitando o ideal de falar com as pessoas e não sobre as pessoas. Este valor reflete-se no trabalho em equipa, na lealdade e na empatia.

3. Beleza interior e exterior – Como qualquer marca que lida com clientes a imagem é um aspeto muito relevante, no entanto, mais importante ainda é a beleza interior de todas as pessoas que trabalham na empresa: a sua personalidade, autenticidade, equilíbrio e bem-estar.

4. Autenticidade – este valor passa pelo reconhecimento pessoal e pela honestidade para que cada individuo possa ser ele próprio e conectar-se com os seus colegas.

5. Inovação – A organização convida todos os seus elementos a serem criativos, pensarem e apresentarem sugestões. Existe uma ativa Cultura de *feedback* que faz com que todos os elementos tenham liberdade para partilharem a sua opinião e, quem sabe, contribuir para algo novo.

6. Excelência – Agir de acordo com o objetivo de ser *Best in Class*. A Rituals ambiciona ser a melhor através do seu posicionamento único. Ao trabalhar para a excelência é sempre possível alcançar grandes resultados.

Assim o ambiente Rituals é altamente dinâmico, baseado numa comunicação transparente, que promove o trabalho de equipa e o companheirismo, mantendo o total foco no cliente e nos resultados. É também importante referir, o programa de *wellbeing*, levado a cabo pela equipa de Recursos Humanos que se foca no *Engagement* através da promoção de: um projeto empresarial com valores, produtos e objetivos atrativos; desenvolvimento e crescimento profissional através das oportunidades de carreira e aprendizagem continua – *Training on the job*, investimento nas pessoas através de uma política transparente e de salários competitivos; por fim, implementação de iniciativas de *wellbeing* como eventos de *team-building*, parcerias, descontos e celebrações locais.

Todos estes aspetos, constituem a base da organização e à medida que a sua expansão foi encontrada a necessidade de perpetuar todos os detalhes que compõem a Cultura Organizacional. Face a este desafio, foi elaborado um *Framework* global – denominado de *FOAM* - que atualmente integra a filosofia de marca e que permite ditar e regular os aspetos basilares, que ditam a forma de trabalho global, permitindo perpetuar a génese fundadora da Rituals.

Capítulo VI – Análise e Discussão dos Resultados

6.1. Procedimento de recolha e análise de dados

De forma a aplicar técnicas de recolha de dados acima referidas, foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas, a diferentes elementos da organização Rituals. O foco destas entrevistas era a compreensão do impacto da Cultura Organizacional no *Engagement* e em que medida a Comunicação Interna media essa relação. Como tal, foi selecionada uma amostra diversificada, tendo em consideração as funções e o cargo desempenhado por cada elemento.

Foram enviados convites digitais ao *Country Manager*, *Trainer*, *HR Advisor* e *Shop Manager* e todos aceitaram prontamente em colaborar com esta investigação. O agendamento das entrevistas foi desafiante, devido à conjugação de todas as agendas, mas todas foram realizadas durante o mês de Setembro de 2022, aos elementos do escritório de forma presencial e ao *Shop Manager* via Microsoft Teams.

As entrevistas foram fluidas, e os entrevistados estavam muito confortáveis e entusiasmados com o tema. Tiveram a duração de cerca de uma hora, sendo que, devido ao seu carácter mais dinâmico, eram abordados outros temas ou partilhadas curiosidades sobre a Rituals.

Foi ainda assinado um protocolo de consentimento informado (anexos: 1, 2, 3 e 4) e possibilitada a gravação das entrevistas, quer presenciais quer digitais, para efeitos de transcrição.

A única limitação que consigo identificar sobre este processo de recolha de dados, foi a proximidade dos candidatos que fez com que fosse necessário reforçar alguns temas, pois não eram explicados ou aprofundados como seriam a uma pessoa externa à organização. No entanto, tal aconteceu na primeira entrevista, mas nas restantes já foi possível demarcar-me e obter respostas verdadeiramente completas e descritivas sobre os temas analisados.

Adicionalmente, foi ainda realizada uma análise documental sobre as principais plataformas digitais corporativas da Rituals. A consulta destes documentos e plataformas permitiu aferir muitas

informações sobre a organização, desde a sua história, missão, valores, modelo de negócio, estrutura organizacional e políticas e medidas de comunicação interna. A pesquisa foi realizada *online*, entre os meses de Janeiro e Março de 2022 com elementos de consulta externa, como artigos publicados pela comunicação social, com elementos divulgados pela empresa nos seus canais de comunicação públicos e ainda com informações internas, obtidas como investigador *insider* ou ainda, constatações aferidas através de observação participante.

6.2. Procedimento de tratamento de dados

O procedimento de análise das entrevistas semiestruturadas, é a análise de conteúdo e segue o modelo de investigação categorial/temático, tendo como referência para unidade de registo – a frase.

Esta forma de análise, baseia-se na definição de categorias e subcategorias que, no momento da interpretação dos resultados, permitam compreender a frequência com que surgem no discurso dos entrevistados (Kyngäs, 2020).

Após a definição das categorias e elaboração do guião das entrevistas, estas foram aplicadas com o intuito de aprofundar as temáticas em estudo. No término deste processo, foi realizada a transcrição que marca o início do processo de tratamento de dados.

A fase seguinte incluiu a aglomeração e codificação de frases, ideias e conceitos abordados pelos entrevistados e agrupá-los, de acordo com as respetivas categorias de análise, previamente definidas. No decorrer deste processo surgiram ainda algumas categorias emergentes, derivadas dos conteúdos analisados (Kyngäs, 2020). Devido ao carácter flexível das entrevistas semiestruturadas, alguns tópicos acabaram por surgir e complementar o guião durante o decorrer das entrevistas (*vide* quadro 9).

6.3. Amostra

De forma a compreender os resultados e a contextualização das participações dos elementos entrevistados, é relevante realizar uma caracterização dos mesmos, nomeadamente no que diz respeito os seguintes aspetos: género, idade, habilitações literárias, categoria profissional e tempo de trabalho na organização.

Ao analisarmos a variável género, podemos compreender que temos uma amostra igualitárias, com 2 entrevistados masculinos e 2 entrevistadas femininas.

Quadro 5. Caracterização da Amostra - Género

Género			
	Feminino	Masculino	Total
Frequência	2	2	4
Percentagem	50%	50%	100%

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à variável idade, os entrevistados inserem-se na faixa dos 35-50 anos, sendo que 1 tem entre 35-40 anos, 2 têm idades compreendidas entre os 40 e 45 anos e 1 tem entre 45-50 anos.

Quadro 6. Caracterização da Amostra - Idade

Idade				
	35-40	45-50	45-50	Total
Frequência	1	2	1	4
Percentagem	25%	50%	25%	100%

Fonte: elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, três dos entrevistados têm o grau de licenciatura e apenas um tem o grau de ensino secundário.

Quadro 7. Caracterização da Amostra - Habilitações Literárias

Habilitações Literárias			
	Secundário	Licenciatura	Total
Frequência	1	3	4
Percentagem	25%	75%	100%

Fonte: elaboração própria

É também importante ter em consideração o número de anos de trabalho na Rituals de cada um dos elementos entrevistados. Dois estão na organização há 3-5 anos e os restantes 2 entrevistados estão há 6-8 anos na empresa.

Quadro 8. Caracterização da Amostra - Anos de trabalho na Rituals

Anos de trabalho na Rituals			
	3-5 anos	6-8 anos	Total
Frequência	2	2	4
Percentagem	50%	50%	100%

Fonte: elaboração própria

Finalmente, é ainda relevante realçar que cada um dos entrevistados se insere numa categoria profissional distinta, o que permite obter uma análise mais clara e ampla da organização. Os elementos entrevistados, desempenham os seguintes cargos: *Country Manager*; *Trainer*; *HR Advisor* e *Shop Manager*.

6.4. Apresentação dos Resultados

Neste ponto são apresentados os principais resultados das quatro entrevistas semiestruturadas realizadas a colaboradores da Rituals Cosmetics Portugal. Os conteúdos incidem sobre os seguintes temas: Comunicação Interna, Cultura Organizacional e *Engagement Organizacional*.

Este processo de tratamento de dados qualitativo tem como intuito compreender e analisar as informações obtidas de forma a aferir as principais conclusões sobre o estudo de caso da Rituals Cosmetics Portugal.

Quadro 9. Categorias e subcategorias de análise das entrevistas semiestruturadas

Quadro de categorias e subcategorias de análise das entrevistas semiestruturadas
Categoria: Comunicação interna
Subcategorias: Canais - Conexão – Processo de transmissão de mensagens
Categoria: Cultura Organizacional
Subcategorias: Missão e Valores - Compromisso - Retenção e desempenho
Categoria: <i>Engagement</i> Organizacional
Subcategorias: Liderança - Clima Organizacional - Desafios e Desempenho

Fonte: elaboração própria

6.4.1. Comunicação Interna

O termo Comunicação Interna, previamente analisado no enquadramento teórico, foi um dos temas transversais às quatro entrevistas realizadas.

Quando questionados sobre a relevância da Comunicação Interna para a Rituals, a resposta foi unânime. Todos os entrevistados mencionaram que esta temática é fundamental para a organização, tendo sido relevante para o seu processo de integração e de aculturação. De facto,

referiram que, apenas através desta troca de mensagens e informações, pode ser veiculada a Cultura e transmitidos os valores da marca.

Adicionalmente, caracterizaram-na como sendo um elemento estratégico, extremamente ponderado e veiculado em modo *cascade* desde o *Central Head Office* até aos escritórios locais.

Segundo o *Country Manager*, Pedro Silva, existem “diferentes formas de Comunicação Interna, mas a comunicação que vem do *Central Head Office*, é estratégica, muito focada no produto, em lançamentos, mas também em assuntos de Recursos Humanos. Acho muito importante esta partilha de boas práticas organizacionais, relativamente às pessoas porque se torna muito estratégica e fortalece o sentimento de pertença”.

A *Trainer*, Susana Neves, complementa esta visão, salientando a transversalidade destas mensagens estratégicas “Comunicação é igual para todos, seja um *part-time*, seja um *Shop Manager*, seja um responsável de marketing, obviamente que variam os conteúdos, mas a mensagem é passada de igual forma”. A experiência do *Shop Manager*, Gonçalo Ferreira, permite aferir a veracidade desta afirmação, pois na sua entrevista menciona “Nota-se claramente que existe muito trabalho e planeamento para que tudo seja comunicado de forma certa e para que todos nós, que recebemos a informação, percebamos a importância das mensagens. Sinto mesmo que existe uma preocupação muito grande neste sentido”.

No entanto, apesar da unanimidade sobre a importância deste veículo transmissor de mensagens, a Susana Leones, *HR Advisor*, considera que ainda existe um caminho a fazer localmente para promover a partilha de informação, através dos canais existentes, mas realça a aposta constante da empresa nesta área.

6.4.1.1. Canais

A Comunicação Interna, é uma ferramenta crucial para as organizações que é veiculada através de diversos canais corporativos. Devido à sua importância, os entrevistados foram questionados sobre os principais canais existentes e a sua eficácia.

Nas quatro entrevistas foram identificados e descritos os seguintes canais:

- Email – troca de informações e mensagens formais – inclui *Highlights, newsletter*, agendamento de reuniões, eventos e projetos,
- WhatsApp – mensagens informais, pessoais ou difundidas através de grupos. Foram identificados vários grupos ao nível de loja, área e escritório, com o intuito de partilhar conteúdos momentâneos.
- Rituals Connect – Rede social interna, onde estão presentes todos os elementos da Rituals Cosmetics Portugal. Nesta plataforma, cada país tem uma página própria, onde todos os elementos podem partilhar conteúdos e ainda uma outra página nacional, específica para a publicação de conteúdos de desenvolvimento e aprendizagem – *Your Development Page*.
- The Book of Rituals – Plataforma de Formação digital, que constitui uma base para a Comunicação Interna, para que o departamento de *Training*, possa desenvolver a restante comunicação e vínculo emocional com a marca, através de formações digitais ou presenciais. Existem diferentes módulos sobre produtos, cerimónia de vendas, Cultura Organizacional, valores e ainda abordagem comercial. Os módulos são atualizados mensalmente e proporcionam uma jornada de aprendizagem contínua a todos os colaboradores.
- Newsletter interna – Esta *newsletter* semanal é um canal de comunicação fundamental para todos os níveis hierárquicos da organização. Oferece aos elementos do escritório uma visão da realidade das lojas, com conteúdos mais logísticos e oferece às equipas de lojas, algumas informações mais genéricas sobre a marca, resultados e objetivos atingidos. Na entrevista

com o Shop Manager, foi perceptível a importância deste canal para a sua equipa: “Uma coisa que valorizo muito é a *newsletter* interna, porque aborda vários tópicos e é um canal que faz falta e estamos sempre ansiosamente à espera de receber a *newsletter* da semana”.

- *Highlights e Monthly Drinks* – Uma iniciativa promovida pelo *Central Head Office* com o intuito de partilhar com os *Local Head Offices* as novidades e os destaques do mês. Este evento mensal, consiste num *Broadcast* interativo via Microsoft Teams, onde todas as equipas de escritório estão reunidas e alinhadas, promovendo a coesão, o sentimento de pertença e o espírito Rituals.
- Reuniões Presenciais/ digitais – A Rituals promove reuniões semanais e bissemanais, com as diferentes equipas, para veicular informação, perceber o trabalho da equipa e fomentar o espírito de equipa.

Foi ainda referida a transversalidade destes conteúdos e o *Country Manager*, Pedro Silva, destacou também a importância da visão de *Shop Floor* para a Rituals – “Existem muitas companhias em que o escritório vive numa bolha e que a comunicação flui nos níveis hierárquicos superiores, mas depois não chega às lojas. Aqui a comunicação vem da loja, ou é focada para as lojas e chega até nós. Esta forma de comunicar para mim é a mais adequada”.

A perspetiva das equipas de loja coincide com a do *Country Manager*, “Mesmo ao nível dos elementos da minha equipa, percebo em casos concretos, que o seu acesso a determinadas informações, facilita a nossa comunicação e faz com que, por vezes sejam abordados e valorizados temas que poderiam ser esquecidos. Este tipo de transparência na comunicação faz com que todos sintam que são uma parte válida, que fazem parte de um grupo e que também têm acesso a estas informações”.

Esta opinião partilhada por todos os entrevistados permite compreender que existe uma satisfação das necessidades dos colaboradores e que os conteúdos e canais reforçam a Cultura de Grupo.

6.4.1.2. Conexão

A conexão, consiste na ligação que os colaboradores estabelecem com a sua organização. Esta foi uma categoria emergente, devido à preponderância desta temática para os entrevistados e à sua relação com a Comunicação.

Na análise das quatro entrevistas, foi detetada esta associação direta entre o sucesso das medidas de Comunicação Interna e a conexão dos colaboradores Rituals. Todos os entrevistados consideram que o resultado de uma Comunicação Interna eficaz e estratégica, se traduz em elevados níveis de conexão com a organização.

O *Country Manager*, Pedro Silva, considera que a conexão existente é veiculada pelos instrumentos de Comunicação Interna, na medida em que, assiste a uma comunicação aberta e transparente, promovida pelo *feedback*. Acrescenta ainda, “nós também estimulamos muito a Cultura de *feedback*, ou seja, o *feedback* interno e temos vindo a desenvolver muitos projetos, como o *Feedback Movement*, para que cada vez mais possamos ter conversas *one-to-one* com todos os colaboradores. O objetivo é mesmo estimular estas partilhas e isso gera muita conexão”.

A *HR Advisor*, Susana Leones, afirma também que: “a conexão dos colaboradores é muito boa e isso posso comparar com as minhas experiências passadas e posso dizer que nunca vi nada assim. Todos os dias me surpreendo com o *extra-mile* e com o compromisso”.

O *Shop Manager*, Gonçalo Ferreira, considera ainda que a forma de comunicação implementada, influencia o seu comportamento e o da sua equipa. Realça ainda, que a transparência e a transversalidade que têm com os seus superiores é única. “Eu conhecia uma realidade onde a comunicação era muito mais direta, onde existia pressão e nunca existia um agradecimento ou motivação. E aqui é bastante diferente, nunca encontrei em lado nenhum como na Rituals. Esta comunicação positiva e a qualidade da comunicação influencia-nos e faz-nos trabalhar de outra forma e estimula a nossa conexão”.

Finalmente, a *Trainer*, Susana Neves, considera que, o valor Rituals de Best in Class, promove essa conexão e acima de tudo promove a dedicação dos colaboradores. “Apelamos muito à consciência dos colaboradores, como prestar um serviço de excelência, com significado, aos clientes, comunicar internamente com consciência, porque isso faz com que a conexão seja sempre melhor”.

Essencialmente, o *Country Manager*, sintetiza que, para esta organização tão dedicada aos seus colaboradores, a Comunicação Interna é considerada eficaz, mediante a conexão e envolvimento. “Conseguimos alcançar este trabalho diário ao comunicarmos bem, ao envolvermos as pessoas no processo de tomada de decisões, em tudo isso.”

6.4.1.3. Processo de Transmissão de Mensagens

Para além dos canais mencionados acima, numa organização multinacional como a Rituals, é importante compreender o processo de criação e transmissão de mensagens. Esta questão foi transversal a todas as entrevistas e a resposta foi também unânime.

Todos os entrevistados, identificaram um modelo de transmissão de informação em *cascade*, onde a informação parte do *Central Head Office* e é transmitida em *cascade* para as diferentes equipas, ou seja, é transmitida aos *Country Managers*, aos *Team Managers*, à equipa de escritório, aos *Area Managers*, aos *Shop Managers* e finalmente às equipas de loja.

Por vezes, esta partilha é mais direta, como nas *newsletters*, emails ou comunicações mais instantâneas, mas em conteúdos mais estruturais, como é o caso da estratégia comercial mensal (*Kick Off Meeting*), esta segue os passos descritos acima.

A *Trainer*, Susana Neves, considera que esta abordagem mensal, focada na parte comercial, mas também, na parte cultural, transpõe a “conjugação plena entre o *core business* e o vínculo emocional”.

O *Country Manager*, Pedro Silva, considera que o modelo funciona muito bem, que a informação flui rapidamente, mas os seus planos para 2023, incluem um maior envolvimento por parte dos *Shop Managers* em algumas *Kick Off Meetings*. Numa organização tão orientada para a *frontline*

approach, considera que é importante criar grupos de trabalho, com a participação de equipas de loja que aportam conhecimento e enriquecem a transmissão de mensagens.

6.4.2. Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional foi um dos temas estruturantes, analisados em detalhe no enquadramento teórico. A análise deste fenómeno organizacional envolve a compreensão dos principais valores que norteiam a Rituals e, no fundo, o *framework* que dita a forma de trabalho e os conteúdos veiculados pela Comunicação Interna.

Ao analisar as informações partilhadas pelos quatro entrevistados, é possível compreender que existe um paradigma. Apesar de estarem tão envolvidos com a Cultura Organizacional Rituals, afirmam que esta não está presente em objetos ou símbolos específicos, mas sim no seu dia-a-dia e na forma de identificação e relação com a marca e com todas as pessoas da organização.

Foi ainda considerado pelos entrevistados que, ao contrário de outras organizações, onde estes aspetos eram muito estanques, definidos e bonitos no papel, mas onde estes valores não eram transmitidos, na Rituals estes valores são assimilados por todas as pessoas e perpetuados na sua forma de atuação diária.

Apesar desta caracterização subjetiva, todos os entrevistados abordaram três pontos comuns, característicos da Cultura Organizacional:

- *People Culture* - A *Trainer*, Susana Neves, afirma que a Cultura Rituals é centrada, transmitida, fomentada e praticada através das pessoas. “Nós podemos ter ferramentas que são a base e compreendem-se aqui os nossos valores, missão, filosofia, conceito de marca, mas a verdade é que sim, são as pessoas que fazem a Cultura Organizacional”. O *Country Manager*, Pedro Silva, complementa esta visão através da seguinte afirmação: “para mim a Cultura Organizacional da Rituals está presente nas pessoas, pois não concebo o nosso negócio Rituals sem estar diretamente associado aos nossos valores e Cultura, mas acima de tudo à forma como os vivemos e expressamos diariamente. Conforme eu me levanto de manhã e a minha paixão, entrega e dedicação é tal, que sinto que personifico a própria

Rituals, se calhar é pretensiosismo da minha parte, mas sinto que se todos fizermos isto estaremos a contribuir para a melhor transmissão da Cultura”.

- Liderança e Cultura de Vulnerabilidade – Numa Cultura tão centrada nas pessoas, a Liderança desempenha um papel crucial. Devido à importância deste tópico para a Rituals, será desenvolvido na sua subcategoria. No entanto, é um elemento caracterizador da Cultura Organizacional e está diretamente associado à transparência, tolerância ao erro e modelo de Comunicação Positiva. A *HR Advisor*, Susana Leones, sente a Cultura Organizacional quando: “tenho de me vulnerabilizar. Se estivesse numa Cultura mais diretiva/assertiva ou menos flexível, não tinha esta capacidade. Apesar de trabalharmos muito, existe esta margem para admitirmos o erro e crescermos. Para além disso, acho que existe algo que é muito característico da Rituals que é a vontade de querer fazer sempre mais e sempre com amor e significado. Esse amor, depois tem as suas repercussões, quanto mais damos, mais recebemos e as equipas incluem isso na sua forma de estar”. O *Shop Manager*, Gonçalo Ferreira, partilha esta opinião e afirma que sente a Cultura Organizacional da Rituals diariamente, em todos os momentos, seja na forma de liderança, conversa ou transparência. Realça ainda a importância da vulnerabilidade “se existe um problema, se for algo urgente podemos ligar e falar abertamente com as pessoas sem receios. Mesmo quando existem erros ou asneiras, sinto que posso ligar e há sempre uma palavra do outro lado. O que acaba por transpor os valores Rituals para o nosso dia-a-dia”.
- Cultura de Feedback – Outro aspeto muito promovido pelo estilo de liderança e pelos valores da Cultura Organizacional é o *feedback*. Todos os entrevistados salientaram a relevância do feedback para as suas atividades diárias e a importância que os líderes atribuem a este movimento. De acordo com a *Trainer*, Susana Neves, “dentro da Rituals a crítica é sempre construtiva e em prol de melhorar o desempenho de alguém e isto tem de ser sentido também por quem recebe o *feedback*. Este processo é algo que trabalhamos muito em todos os departamentos para proporcionar crescimento e aprendizagem a todos os colaboradores”. O *Country Manager*, Pedro Silva, complementa esta visão através da seguinte afirmação: “temos vindo a desenvolver muitos projetos como o *Feedback Movement*, para que cada vez mais possamos ter conversas *one-to-one* com todos os

colaboradores. O objetivo é mesmo estimular estas partilhas e isso gera muita conexão. O *feedback* para mim é também a criação de uma relação próxima com bastante empatia, pois fomenta a partilha a transparência e cria um vínculo muito forte entre estes elementos da empresa e esta conexão vibra com isso”.

6.4.2.1. Missão e Valores

De acordo com as informações analisadas sobre a Cultura Organizacional, destacam-se os valores que norteiam o rumo e as ações a tomar.

Todos os entrevistados consideraram que os valores organizacionais estão presentes no seu dia-a-dia e que os personificam. Existem um pilar fundamental que retrata a *Founders Mentality* que permite ditar o tom e a forma de trabalhar na Rituals. O *Country Manager*, Pedro Silva recorda a personalidade única de Raymond Cloosterman e destaca que a sua visão, ambição e autenticidade são a chave para desenvolver um negócio tão especial. Esta mentalidade do fundador é fundamental para que a Rituals nunca perca a sua autenticidade e, por isso foi desenvolvido um *framework* que engloba estes valores e que é transmitido a todos os colaboradores.

A *HR Advisor* complementa e afirma que este modelo “denominado de *FOAM* - atualmente integra a filosofia de marca e permite ditar e regular os aspetos basilares que inspiram a forma de trabalho global, permitindo perpetuar a génese fundadora da Rituals”.

Destes valores, todos destacaram a importância do *Best in class*. Raymond Cloosterman, incentiva a que todos os colaboradores tenham uma mentalidade vencedora, que arrisquem e que deem o seu melhor. Os entrevistados afirmam que vêm este fenómeno a ser implementado, superado e valorizado todos os dias.

6.4.2.2. Compromisso

O compromisso reflete a conexão gerada e a proximidade que os colaboradores têm com a organização Rituals. Esta sensação é experienciada por todos os entrevistados, mas a visão global da *HR Advisor*, Susana Leones permite comprovar esta ideia: “as pessoas aqui vestem mesmo a

camisola e existe um enorme compromisso com a marca e tenho a certeza de que os colaboradores, seguiriam a marca de olhos fechados”.

Um dos modelos de avaliação utilizados na Rituals é o questionário – Rituals People Pulse. O *Country Manager*, Pedro Silva, revela que este questionário internacional, que analisa temas relacionados com a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement*, coloca Portugal em primeiro lugar, a nível mundial. Estes resultados refletem níveis de compromisso muitíssimo elevados que consolidam a estrutura dos valores organizacionais, das competências de liderança e promovem resultados inerentes a este caminho traçado.

Para além do compromisso é ainda importante destacar o sentimento de pertença gerado que foi caracterizado pela *Trainer*, Susana Neves, “Este sentimento de pertença significa que se a minha marca vai ter sucesso, eu vou ficar muito feliz porque contribui para isso”.

6.4.2.3. Retenção e Desempenho

Um dos maiores desafios organizacionais identificados pela Rituals reflete-se na dificuldade em encontrar colaboradores com os perfis corretos, que estejam completamente alinhados com os valores da organização. Este foi refletido como um desafio, pois nesta companhia tão centrada nas pessoas, considera-se que estas são o verdadeiro veículo de transmissão.

A *HR Advisor*, Susana Leones, afirma que a taxa de rotatividade é muito baixa e que muitas das pessoas que saem regressam. O número de anos de antiguidade na empresa também é muito importante para e tem vindo a aumentar.

O *Country Manager*, Pedro Silva, reflete que o *turnover* é muito influenciado pelo papel da Cultura Organizacional, tanto o *turnover* (rotatividade) dos colaboradores que é muito baixo (de acordo com o valor de referência a nível europeu), como o *turnover* (faturação) que considera ser um reflexo dos contínuos esforços, da conexão e do envolvimento das equipas com a organização. Quando Pedro iniciou o seu percurso com a Rituals tinha como missão integrar a Rituals Portugal com a casa mãe nos Países Baixos. Este processo, foi concluído ao final de dois anos e considera que desde aí têm existido um processo de expansão e de crescimento cumulativo. Este processo não se refletiu num aumento do número de lojas, mas sim na qualidade da relação com as equipas,

nas condições dos colaboradores e no investimento no *wellbeing*. Estes investimentos internos tiveram resultados externos e adianta que “desde 2016, quadruplicámos a nossa faturação anual”.

6.4.3. *Engagement* Organizacional

O *Engagement* Organizacional foi considerado um elemento basilar para a estrutura da Rituals. A sua Cultura centrada nas pessoas faz com que a “ritualização” seja um conceito importante que caracteriza a integração dos valores Rituals, nas atividades diárias de cada colaborador. Segundo os resultados do questionário Rituals People Pulse, partilhados pela *HR Advisor* e pelo *Country Manager*, os níveis de *Engagement* da Rituals Cosmetics Portugal são um ponto de referência Europeu.

Os níveis de *Engagement* são considerados fortíssimos por todos os elementos, e as equipas são muito próximas, muito envolvidas, motivadas e, acima de tudo, felizes. Foi ainda identificada uma correlação direta entre os níveis de *Engagement*, o comportamento, fidelização e satisfação das equipas. De facto, a *Trainer*, Susana Neves, menciona a impossibilidade da separação da parte emocional e racional para o alcance da felicidade laboral. Considera que “se o colaborador sentir que a marca se foca nele, se foca no seu desempenho e que lhe dá todas as ferramentas possíveis e ao mesmo tempo se preocupa com a sua satisfação emocional o *Engagement* será de certeza maior e o resultado é muito bonito quer a nível financeiro e pessoal”.

Este envolvimento por parte das equipas, é muitas vezes fruto da Cultura Organizacional e do processo de *Onboarding* que tem início no primeiro dia da sua jornada Rituals. De facto, existe um elevado investimento da marca nesta jornada de integração que reflete o cuidado contínuo que a organização tem com todos os seus colaboradores, desde as equipas de loja até aos elementos do escritório. Nas entrevistas realizadas este processo de integração foi identificado como uma medida promotora de *Engagement* muito importante e marcante na vida dos colaboradores. A sensação de que a organização cuida e dedica toda a intenção e significado desperta a motivação e acelera o processo de aculturação. A jornada de *Onboarding* está pensada em detalhe, à semana e ao dia e é composta por formações digitais e presenciais acompanhada pela apresentação dos diferentes departamentos e de uma formação em loja. Esta formação em loja é realizada também

para os elementos do escritório, para que conheçam a realidade do *Shop Floor*. O departamento de *Training* tem ainda um papel crucial no processo de integração das equipas, através da sessão de formação do *Rootcamp*. Segundo a *Trainer*, Susana Neves: “o *Rootcamp* é dividido em duas sessões onde partilhamos a nossa Cultura, valores, visão, *best practices* e o que não aceitamos enquanto marca. Ainda mais importante, nesta formação trabalhamos muito o vínculo emocional e acredito que é aí também que nos demarcamos de outras organizações, pelo investimento nesta ligação entre os colaboradores e a marca”.

Para além deste processo inicial, a *HR Advisor*, Susana Leones, afirma que existem inúmeras iniciativas de *Engagement*, levadas a cabo pela equipa de *Wellbeing*. “Eu digo que tudo começa com um anúncio bonito e respeitoso e todo o tratamento que é dado ao colaborador from *hire to retire*, ou seja, desde que vê o anúncio e se conecta, até às entrevistas que são feitas quer para o escritório, quer para as lojas e toda a viagem. Há sempre um presente de boas-vindas para os colaboradores, em momentos mais tristes ou alegres há sempre um miminho que oferecemos, mensalmente. Nos *kick off meetings* são oferecidos produtos, temos o desconto de colaborador, temos o sistema de bónus que é aplicado a todos. Para além disso, quando a pessoa sai temos um miminho e fazemos uma despedida, ou pelo contrário, oferecemos presentes de antiguidade na empresa”.

6.4.3.1. Liderança

Apesar de ter sido definida como subcategoria de análise das entrevistas, a temática da Liderança, foi extremamente valorizada e descrita pelos entrevistados. Dada a relação intrínseca entre a Cultura Organizacional da Rituals e os seus colaboradores, existe uma valorização do papel dos líderes na transmissão e perpetuação da Cultura e valores organizacionais.

O papel da liderança foi classificado unanimemente por todos os entrevistados como fundamental e afirmam que tudo começa com liderar por exemplo. No questionário interno – Rituals People Pulse, a liderança foi indicada como um excelente ponto na organização. O perfil e papel dos líderes foi caracterizado segundo os seguintes aspetos estruturais:

- Comunicação Positiva – a gestão das equipas Rituals baseia-se muito na Comunicação positiva, transparente e motivadora. Através desta liderança exemplar os colaboradores têm as ferramentas necessárias para darem o seu melhor e serem *Best in class*. Para além desta liberdade existe a valorização do trabalho individual e a forte celebração dos sucessos, quer sejam pessoais ou profissionais. Existe interesse e uma felicidade genuína o que é reflexo da comunicação positiva e do ambiente influenciado pelo tipo de liderança.
- Tolerância ao erro – esta aspeto torna-se importante para todos os elementos da Rituals pois apenas erra quem tenta e quem arrisca para ser melhor. A *Trainer*, Susana Neves, afirma: “não faz mal errar, porque é um processo de aprendizagem. O mais importante é que quem erra, tenha consciência de que errou e compreenda que aprendizagem vai retirar deste processo. Os líderes acompanham muito este processo, porque celebram muito os sucessos, mas também oferecem sempre *feedback* a qualquer momento.”
- Feedback – como mencionado na categoria de Cultura Organizacional, este é um aspeto estruturante da Rituals e cada *manager* tem a responsabilidade de estabelecer uma relação saudável de *feedback* com a sua equipa. Existem reuniões *one-to-one* com todos os elementos onde há a possibilidade de expressar qualquer sentimento sem prurido ou medo. O *feedback* é sempre construtivo e é uma ferramenta essencial de crescimento, para todos os colaboradores Rituals.
- Acessibilidade e transparência – a transversalidade hierárquica e o esbatimento dos níveis estruturais é real e este fenómeno fomenta a conexão e o vínculo com a organização e com as respetivas equipas.

6.4.3.2. Clima Organizacional

O Clima Organizacional foi descrito por todos os entrevistados e caracterizado devido à sua preponderância e à sua correlação com os fenómenos anteriormente analisados. Tal como o *Country Manager*, Pedro Silva, mencionou na sua entrevista, este fenómeno acaba por ser um reflexo da forma como é trabalhada a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional.

O clima que se faz sentir na Rituals é de união, partilha, companheirismo e acima de tudo de amor, pela marca e pelos colegas que a constituem. Para que assim seja, os colaboradores consideram fundamental a aculturação e a vivência diária dos valores da Rituals. Mencionam que existe um equilíbrio perfeito entre trabalho e bem-estar pessoal, que como equipa, têm a possibilidade de trabalhar juntos, mas também de viver momentos e experiências únicas com os seus pares.

O *Shop Manager*, Gonçalo Ferreira, afirma que é extremamente influenciado pela Cultura e pelos valores e reconhece que, por sua vez, estes influenciam o desempenho e o Clima Organizacional. Acrescenta ainda um exemplo: “as *Kick Off Meetings*, que tenho com a minha equipa, é onde estamos verdadeiramente todos juntos, sem clientes em loja. Neste momento falamos de tudo e sinto que são transmitidos estes valores, mas simultaneamente com objetivos e o foco comercial, mas estes momentos e esta partilha fazem com que todos fiquem motivados, promovendo um bom clima e claro, melhores resultados”.

6.4.3.3. Desafios e Desempenho

Após a caracterização atual da organização e a compreensão e análise das diferentes categorias mencionadas, os quatro entrevistados foram ainda questionados sobre o desempenho organizacional registado nos últimos anos e os principais desafios futuros.

No que diz respeito ao desempenho, nenhum dos entrevistados têm dúvidas sobre a influência destes fenómenos comunicacionais nas equipas. Todos destacaram a existente correlação direta e afirmam que a observam diariamente com casos de pessoas extremamente aculturadas que, ou apresentam excelentes resultados ou, inclusive, continuam a crescer na organização fruto do seu empenho. Este é considerado um “caminho bonito”, por todos, e uma parte integrante da Cultura Rituals. O *Country Manager*, Pedro Silva, confirma que os resultados têm sido extraordinários, a todos os níveis, quer a nível de faturação, como a nível de objetivos e até a nível de satisfação dos colaboradores. Atualmente considera que a Rituals está a “colher os frutos” do investimento e trabalho realizado nos últimos anos

Relativamente aos desafios organizacionais, os colaboradores Rituals entrevistados, identificaram os seguintes:

- Acompanhar o crescimento e manter os valores: Para o *Country Manager* e para a *Trainer*, este é um dos grandes desafios identificados. Apesar de já ser uma empresa multinacional, a Rituals está a dar continuidade ao seu processo de expansão. Este é descrito como um caminho muito bonito, mas como Susana Neves refere, existem também “dores de crescimento” associadas a este processo e refere-se maioritariamente à capacidade de resposta ou ao sucesso de determinadas medidas de *Engagement*. Reconhece que neste processo de expansão a Comunicação Interna nem sempre é perfeita, mas salienta a capacidade de oferecer sempre *feedback* construtivo. De facto, em momentos de franca expansão a organização corre vários riscos, nomeadamente a nível cultural e comunicacional. Pedro Silva, considera que o principal desafio continua a ser a capacidade de marcar, valorizar e estabelecer uma boa relação com todos os colaboradores, independentemente da dimensão organizacional. Encontra ainda o que considera a solução para este desafio organizacional: “perpetuar a *founders mentality* e aplicá-la diariamente. Nós podemos crescer brutalmente nos próximos 100/200 anos, mas queremos manter o nosso espírito de fundador de *hands on*, ir para a loja, testar, errar, envolver as equipas na tomada de decisão, avaliar, enfim...é este o nosso espírito que não queremos perder. Se tivermos sempre presente o que norteou a Rituals até agora e se nos mantivermos fiéis ao que nos trouxe aqui vamos atuar em conformidade”.
- Retenção e procura de novos talentos: a retenção e procura de novos talentos foi também um dos desafios identificados e desenvolvidos, especialmente nas entrevistas da *HR Advisor* e do *Country Manager*. Pedro Silva e Susana Leones mencionaram vários motivos que justificam esta dificuldade, desde a situação pandémica até à mudança dos padrões e exigências organizacionais. Na verdade, a organização apresenta uma grande dificuldade atual em recrutar talentos que se relacionem com os valores da organização. Parte deste desafio prende-se com a exigência e com a procura de perfis muito específicos que permitam o crescimento e aculturação na Rituals. Apesar de todas as medidas internas, Pedro Silva, afirma que o maior desafio organizacional para os próximos anos é o *Employeer Branding*. Ao contrário de muitas organizações, a Rituals tem efetivamente uma cultura interna única que não é tão transmitida como a de outras organizações, o que acaba por dificultar o processo de recrutamento. Ambos consideram que se este ponto for

trabalhado e a comunicação com os candidatos for mais clara, existirá uma solução futura que permitirá resolver este desafio.

- Gestão de informação e comunicação: a questão da informação e da comunicação foi também um desafio mencionado, nomeadamente pela *HR Advisor*, pela *Trainer* e pelo *Shop Manager*. Consideraram que, apesar de já existir uma excelente base comunicacional, há ainda um caminho a fazer no que diz respeito à gestão da informação partilhada e à seleção dos diferentes canais. A Rituals dispõe de diversos canais que podem ficar sobrecarregados devido à quantidade de informação transmitida. Na vertente operacional, Gonçalo Ferreira, partilha ainda algumas dificuldades sentidas na transmissão de informação de carácter urgente, relacionada com problemas de stock, encomendas ou matérias-primas. Apesar de ter sido partilhada a implementação de uma inovadora plataforma de comunicação interna em 2023, este é uma área de atuação que os entrevistados consideram que deve ser uma prioridade para o seu trabalho diário e para a continuação do caminho traçado até agora pela organização.

6.5. Discussão dos Resultados

Na presente investigação foi proposta a análise do impacto da Cultura Organizacional do *Engagement* e o estudo do papel mediador da Cultura Organizacional, no contexto da Rituals Cosmetics Portugal.

De modo a compreender o objeto de estudo e dar resposta a este objetivo geral, foi realizada uma análise documental e quatro entrevistas semiestruturadas. Após a sua análise e descrição, torna-se fundamental discutir e interpretar os resultados, para que seja possível responder aos objetivos definidos.

Através da análise das entrevistas e das informações recolhidas dos principais canais corporativos da empresa, foi então possível responder aos seguintes objetivos de pesquisa: (1) perceber de que forma a Comunicação Interna é um veículo transmissor de Cultura Organizacional da Rituals; (2)

perceber o papel da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da Rituals; (3) estudar o papel mediador da Comunicação Interna na relação entre Cultura Organizacional e *Engagement*.

O primeiro objetivo, pretendia perceber de que modo é que a Comunicação Interna era um veículo transmissor da Cultura Organizacional. Através da análise documental, foi possível determinar os principais elementos identificadores da Cultura Organizacional da Rituals e os principais canais de comunicação interna existentes. A análise das entrevistas, permitiu aferir informações, que vieram confirmar os aspetos identificados e, de forma concreta e qualitativa, possibilitaram a perceção da operacionalização da Comunicação Interna como veículo transmissor. Segundo os entrevistados, a Cultura Organizacional é sentida diariamente e os valores são assimilados e personificados através de cada colaborador da Rituals.

Esta visão referida pelos entrevistados está de acordo com o autor Shafritz (2011), que afirma que a maior parte dos comportamentos e escolhas organizacionais, são determinadas pelos padrões de comportamento e pelos pressupostos dos elementos da organização e não por uma análise racional. O autor conclui ainda, que existe uma tendência de perpetuação de comportamentos, o que conduz os colaboradores a repetirem comportamentos de sucesso.

Identificam uma associação direta entre a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional, pois apenas assim a Cultura pode ser veiculada e perpetuada. De facto, segundo um estudo de Welch (2011), esta associação é evidente na medida em que a Comunicação Interna promove estrategicamente os conceitos de Cultura Organizacional, para que exista uma articulação entre os valores e o papel individual de cada colaborador para o sucesso global.

Tal como os entrevistados referiram, a Comunicação Interna desempenha um papel crucial em toda a jornada do colaborador (*from hire to retire*), mas especialmente no processo de *onboarding*. Esta jornada, desenvolvida pela organização, promove a *employee experience* que o autor Lemon descreve como um processo inovador de crescimento estimulante que potência a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente os níveis de retenção. Na Rituals, a jornada começa no momento de *onboarding*, onde são transmitidos os principais valores, a missão, a visão, a estrutura organizacional, o *framework*, a filosofia da marca onde é iniciado o processo de aculturação. Este

é um processo contínuo e a sua duração varia, mediante a realidade de cada colaborador. Após este percurso inicial, a comunicação transmitida através dos principais canais corporativos (Rituals Connect, email, The Book of Rituals e *newsletter*) desempenha um papel contínuo na aprendizagem que fomenta e estimula a ligação com a organização. Para além dos canais corporativos, os entrevistados consideraram que cada colaborador e líder desempenha um papel crucial e é também um veículo interno da Cultura Organizacional. Devido à *People Culture* que a Rituals possui, os colaboradores representam e personificam os valores da Rituals, desempenhado também um papel único, na transmissão interna da Cultura Organizacional.

De facto, de acordo com Rahman *et al.* (2016), tem vindo a ser registada uma crescente valorização dos colaboradores devido aos crescentes estudos, que comprovam que esta valorização e os níveis de *Engagement* promovem o sucesso organizacional, quer ao nível do bem-estar dos colaboradores quer ao nível financeiro. Segundo o Country Manager, Pedro Silva, a Rituals é precisamente um reflexo disto, através desta nova gestão, em seis anos, quadruplicou o valor anual de *turnover*.

O segundo objetivo visava a compreensão do papel da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da Rituals. Após a análise e investigação, foi possível aferir o elevado grau de importância atribuído à comunicação na Rituals. Através da análise documental foram identificadas medidas de Comunicação Interna implementadas, mas, para dar resposta a este segundo objetivo, as entrevistas desempenharam um papel crucial. Os entrevistados consideraram que a Comunicação Interna é um dos elementos mais importantes para o estímulo *do Engagement Organizacional*. Apesar de cada elemento entrevistado desempenhar funções distintas, todos conseguem ver nas suas equipas que a informação e a partilha de conteúdos corporativos é fundamental para o reforço da Cultura de Grupo e para a identificação com a marca. Estes aspetos contribuem também para o *Engagement Organizacional*, na medida em que os colaboradores estão tão “ritualizados” que vibram com as informações recebidas e querem conhecer mais sobre a organização e/ou ter as ferramentas necessárias para desempenhar melhor o seu trabalho. Esta informação foi também identificada num estudo do *Trade Press Services*, onde 85% dos colaboradores, confessaram que os seus níveis de motivação aumentam quando recebem informações frequentes sobre resultados, inovações e objetivos organizacionais (Knilians, 2018).

Para além da Comunicação generalizada a todos os níveis organizacionais, os colaboradores entrevistados, mencionaram ainda o tipo de liderança praticada pelos seus *managers*. Toda a comunicação interna veiculada pelos seus superiores é feita de acordo com os valores organizacionais e o seu modelo de liderança, é baseado na Comunicação Positiva, na abordagem individual, no *feedback*, na tolerância ao erro e na transparência, promovendo também um reflexo nos níveis de *Engagement*.

O terceiro e último objetivo, consistia no estudo do papel mediador da Comunicação Interna, entre a Cultura Organizacional e o *Engagement*. À semelhança do objetivo anterior, apenas através das entrevistas realizadas foi possível compreender este papel mediador da Comunicação Interna. A Comunicação desempenha um papel central na Rituals e todos os colaboradores reconhecem a sua relevância para o sucesso de todos os departamentos e fenómenos organizacionais. Sem este papel mediador, não existia, por exemplo, a transmissão da Cultura Organizacional e consequentemente os níveis de *Engagement* seriam certamente afetados. De facto, quando questionados sobre os fatores influenciadores dos níveis de *Engagement* Organizacional, todos os entrevistados mencionaram o papel da comunicação para o estímulo contínuo deste fenómeno organizacional. Assim, é possível compreender que a comunicação interna desempenha um papel preponderante na gestão de comportamentos positivos, influenciando os níveis de desempenho organizacional.

Após a análise detalhada das entrevistas foi concluído que a Rituals se enquadra no *Simply Irresistible Organization Model* de Flynn & Major (2017), na medida em que, todos os entrevistados caracterizaram a Rituals de acordo com os seguintes princípios: trabalho com significado, apoio na gestão, ambiente de trabalho positivo, oportunidade de crescimento e confiança nos líderes.

Esta análise, pretendeu evidenciar o papel dos conceitos de Comunicação Interna e de Cultura Organizacional na influência do *Engagement* Organizacional e contribuir, para o atual enquadramento teórico destes fenómenos organizacionais. Face ao estudo de caso da Rituals Cosmetics Portugal, é possível compreender que este papel é valorizado e influencia, em grande escala, os níveis de *Engagement*, mas como qualquer organização em franca expansão, existem desafios associados à Comunicação Interna. Apesar destes desafios, é possível concluir que a

Cultura Organizacional, que é veiculada pela Comunicação Interna é considerada um dos elementos-chave, para o sucesso das medidas de *Engagement* Organizacional e para o bem-estar dos colaboradores da Rituals. Adicionalmente e em associação direta com a literatura especializada sobre o tema, é então possível compreender os consecutivos prémios do *Top Employers Institute* e ainda a certificação *B Corp*, que classificam a Rituals como uma organização exemplar, no que diz respeito à sua Cultura Organizacional, Comunicação Interna e à gestão do *Engagement* Organizacional.

Capítulo VII - Considerações Finais

7.1. Conclusões

O desenvolvimento do presente trabalho de investigação foi motivado pelo interesse nos temas de Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional e pela pertinência da análise do papel mediador que a Comunicação Interna desempenha. Foi assim definida a seguinte questão de partida: “Qual o impacto da Cultura Organizacional no *Engagement* e em que medida a Comunicação Interna medeia essa relação?”. Para viabilizar o estudo, esta análise foi expandida e aplicada à análise de uma organização multinacional - a Rituals Cosmetics Portugal.

Em termos específicos pretendeu-se: (1) perceber de que forma a Comunicação Interna é um veículo transmissor de Cultura Organizacional da Rituals; (2) perceber o papel da Comunicação Interna no *Engagement* dos colaboradores da Rituals; (3) estudar o papel mediador da Comunicação Interna na relação entre Cultura Organizacional e *Engagement*.

Numa primeira fase, através do enquadramento teórico, foram operacionalizados alguns conceitos fundamentais relacionados com a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional. Esta operacionalização sustentou as futuras opções metodológicas estratégicas tomadas. Adicionalmente permitiu, aprofundar o conhecimento e o domínio sobre estes aspetos organizacionais basilares, que foram cruciais para as entrevistas semiestruturadas e para a correlação de resultados.

Recorreu-se a um método de análise qualitativo, que consistiu na pesquisa e análise documental de dados organizacionais internos e externos da Rituals e na realização de entrevistas semiestruturadas a quatro colaboradores da Rituals Cosmetics Portugal: Pedro Silva (*Country Manager*), Susana Neves (*Trainer*), Susana Leones (*HR Advisor*) e Gonçalo Ferreira (*Shop Manager*). Estas técnicas permitiram formar uma base de análise sobre os temas estruturais desta investigação.

Através da análise do estudo de caso da Rituals Cosmetics Portugal, foi possível concluir que existe uma correlação direta entre todos os conceitos investigados. A Cultura Organizacional é um elemento basilar que é veiculado pela Comunicação Interna e personificado por todos os colaboradores da Rituals. Consequentemente, esta identificação com a organização e valorização da jornada individual de cada colaborador confirma que a Comunicação Interna desempenha um papel elementar e imprescindível nos níveis de *Engagement* dos Colaboradores da Rituals Cosmetics Portugal.

A nível pessoal, a concretização deste projeto foi extremamente desafiante, mas igualmente enriquecedora permitindo aprofundar, consolidar e aplicar conhecimentos adquiridos no Mestrado em Gestão Estratégica das Relações-Públicas. Apenas através destes conceitos base, adquiridos nas diferentes unidades curriculares, foi possível realizar esta investigação. A conclusão desta investigação representa o fim de um ano repleto de aprendizagens, dedicado à pesquisa e ao contributo de um projeto de análise para a Rituals Cosmetics Portugal.

7.2. Limitações e futuras contribuições para o estudo das Relações-Públicas

No decorrer desta investigação foram identificadas algumas limitações em termos metodológicos, relacionadas com a amostra a considerar para a caracterização da organização. Após terem sido realizadas as entrevistas a quatro colaboradores da organização (*Country Manager*, *Trainer*, *HR Advisor* e *Shop Manager*) foi possível perceber, que teria sido interessante obter uma perspetiva mais abrangente da organização, por exemplo dos colaboradores das lojas ou de colaboradores que estão há menos tempo na organização. No entanto, tendo em consideração a especificidade do estudo, os elementos entrevistados proporcionaram uma visão extremamente completa e

diversificada, associada ao cargo que desempenham. Realisticamente, devido ao volume de informação qualitativa, esse elevado número de entrevistas, dificultaria o processo de apresentação e análise de resultados.

Relativamente às contribuições para futuras investigações, considera-se que seria extremamente interessante analisar o fenómeno de *Employeer Branding* da Rituals. Através dos instrumentos metodológicos aplicados, foi possível aferir esta orientação para os colaboradores e para as pessoas que constituem a organização. Para além disto, o recrutamento de novos talentos foi também identificado como um desafio da organização, por isso seria muito interessante proporcionar uma análise sobre o potencial organizacional que este conceito tem. Neste caso seria importante ter uma visão macro da organização Rituals e considerar todos os mercados.

Finalmente, o presente estudo considera-se relevante para a área das Relações-Públicas, na medida em que contribui para correlação e clarificação do papel mediador da Comunicação Interna entre os fenómenos de Cultura Organizacional e *Engagement* Organizacional. Permite também realizar uma análise cruzada entre o mundo académico e o mundo organizacional, complementando a visão global destes fenómenos.

Referências Bibliográficas

- Alias, N. E., Noor, N., & Hassan, R. (2014). Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management practices and employee retention in the Information and Technology (IT) organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242.
- Aon. (2018). Trends in Global Employee Engagement: Global Employee Engagement Rebounds to Match Its All-Time High. Aon. Obtido em Janeiro de 2022 de: <https://www.aonhumancapital.com.au/AON.Marketing/media/Australia/pdf/Resources/Reports%20and%20research/2018-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>
- Azeem, M.F, Rubina, Paracha A.T. (2013) Connecting training and development with employee engagement: how does it matter?. *World Applied Sciences Journal*, 28(5), 696-703.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). *Organizational socialization outcomes: Now and into the future*. Oxford: Oxford University Press.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2007). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, 49(2), 37–44.
- Bom, S., Jorge, J., Ribeiro, H. M., & Marto, J. (2019). A step forward on sustainability in the cosmetics industry: A review. *Journal of Cleaner Production*, 225(March): 270–290
- Boutin, G., Goyette G., Lessard-Hébert, M. (2008), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Brandão, N. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91 -102.

- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para AutoAprendizagem (2 ed.)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cunha, M, P, Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P.. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e de Gestão*. Lisboa: Rh Editora.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective public relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Lu, S. C., & Huan, T. C. (2020). Work engagement or job burnout? Psychological ownership amongst the employees of international tourist hotels. *Tourism Review*.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- Deshpandé, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Dolphin, R. (2005). Internal communications: Today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-190.
- Dunstan, A. & Osborne, I. (2017). *The People Business: How ten leaders drive engagement through internal communications*. London: Kogan Page.

- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54–63.
- Ferrari, M. A. (2016). Relações Públicas: gestão estratégica de relacionamentos. In Kunsch, M. M. K. (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*. São Paulo: Summus Editorial
- FitzPatrick, L., Valskov, K. & Mounter, P. (2014). *Internal communication: A manual for practitioners*. London, England: Kogan Page.
- Flynn, J & Mazor, A. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnely Jr., J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes (14 ed.)*. New York: McGraw-Hill
- Goleman, D. (2000). *Working with Emotional Intelligence*. Reino Unido: Bloomsbury Publishing.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Models of public relations. In *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates (pp. 306–382)
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park: Sage Publications
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Profile.
- Hofstede, G. J. (2013). Theory in social simulation: Status-Power theory, national culture and emergence of the glass ceiling. *Social coordination: principles, artefacts, and theories*, 21-28.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Hoxsey, D. (2010). Are happy employees healthy employees? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. *Canadian Public Administration*, 53(4), 551-571.
- Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289-305.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63.
- Knillans, G (2018). *Using Internal Communications to Enhance Business Growth*. Trade Press Services. Obtido em Agosto de 2022 de: <https://www.tradepressservices.com/internal-communications/>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers*. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University, 47(1), viii, 223.

- Kyngäs, H. (2020). *Inductive content analysis*. In *The application of content analysis in nursing science research* (pp. 13-21). Springer, Cham.
- Laker, B. (2021). Culture Is A Company's Single Most Powerful Advantage. Here's Why. *Forbes*. Obtido em Agosto de 2022 de: <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2021/04/23/culture-is-a-companys-single-most-powerful-advantage-heres-why/?sh=fcf8ddc679e8>
- Lemon, L. L. (2019). The employee experience: How employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5-6), 176-199.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Lockwood, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA.
- Marchiori, M., & Bulgacov, S. (2014). Strategy as communicational practice in organizations. In *The Routledge handbook of strategic communication*. Londres: Routledge
- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284
- Men, R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Miller, K. (1994/2012). *Organization Communication: Approaches and Process*. Boston: Wordsworth Cengage Learning.

Naz Beheshti. (2019). 10 Timely Statistics About The Connection Between Employee Engagement And Wellness. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statistics-about-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=7bbe698222a0>

Oliveira, D. (2004). *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas

Patro, C. S. (2013). The impact of employee engagement on organization's productivity. In *2nd International Conference on Managing Human Resources at the Workplace* (pp. 13-14).

Rahman, S. A., Amran, A., Ahmad, N. H., & Taghizadeh, S. K. (2016). Enhancing the wellbeing of base of the pyramid entrepreneurs through business success: the role of private organizations. *Social Indicators Research*, 127(1), 195-216.

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Elsass, P. M., Cheung, F., & Terpstra, R. H. (1992). Eastern values: A comparison of managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 664.

Rego, A. (2010). *Comunicação pessoal e organizacional: Teoria e prática*. Edições Sílabo, Lda.

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

Rituals (n.d). *Website Careers Rituals – About Rituals*. Obtido em Janeiro de 2022, de <https://careers.rituals.com/nl/en/company>

Rituals (n.d). *Rituals Website – Sobre Nós*. Obtido em Janeiro de 2022, de <https://www.rituals.com/pt-pt/about-rituals.html>

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2013). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson educación.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequence of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. (2012). Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement? In Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Londres: Routledge.
- Schein, E. H. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review Winter – Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. H. (1986) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4 ed.)*. San Francisco: JosseyBass.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), 189-202.
- Schwartz, J., Mallon, D., Durme, Y.V, Hauptmann, M., Yan, R., Poyton, S. (2020). Belonging – From comfort to connection to contribution. *Deloitte Insights*. Obtido em Agosto de 2022

de: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/creating-a-culture-of-belonging.html>

Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127-140.

Shafritz, J. M., Ott, S. J., Jang, Y. S. (2011), *Classics of organizational theory*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Sievert, H., & Scholz, C. (2017). Engaging employees in (at least partly) disengaged companies. Results of an interview survey within about 500 German corporations on the growing importance of digital engagement via internal social media. *Public Relations Review*, 43(5), 894-903.

Tamayo, Á. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.

Top Employers Institute (2021). *Top Employers in Europe*. Obtido em Janeiro de 2022, de <https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers-search/?text=Rituals&page=1>

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Vala, J., M. B. Monteiro e M. L. Lima (1994), “Culturas organizacionais – uma metáfora à procura de teorias” in *Psicologia Social das Organizações*, J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano, Oeiras: Celta Editora, pp. 13-37.

Vinerean, S., Cetina, I., Dumitrescu, L., & Tichindelean, M. (2013). Modelling employee engagement in relation to CSR practices and employee satisfaction. *Revista Economica*, 65(1), 21-37.

- Verghese, A. K. (2017). Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3).
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328 -346.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and Acceptability: Employee Perspectives of Internal Communication. *Public Relations Review*, 38, 246-254.
- Yates, K. (2006). Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3), 71-79.
- Yin, R. K., (2001), *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effect of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

Apêndices e Anexos

Apêndice 1. Guião da Entrevista Semiestruturada – *Country Manager Portugal* – Pedro Silva

1. Contextualização Profissional

1.1. Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

1.2. Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

1.3. Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

2. Comunicação Interna

2.1. Como pode classificar a importância da Comunicação Interna para a Rituals? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

2.2. Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

2.3. Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals? Sente que esta é veiculada também pelos diferentes instrumentos de Comunicação Interna?

2.4. Como é veiculado o processo de transmissão de mensagens desde a gestão de topo até às equipas?

2.5. Na sua perspectiva, atualmente, quais são os principais desafios de uma organização face à crescente importância da experiência laboral e a valorização de medidas de *Engagement* organizacional?

3. Cultura Organizacional

3.1. Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

3.2. Considera que os valores e a Cultura Organizacional influenciam o desempenho, os resultados e o Clima Organizacional?

3.3. Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

3.4. Como descreveria/classificaria o papel da liderança no processo de transmissão e perpetuação da Cultura Organizacional?

3.5. Quais os modelos de avaliação que seguem para compreender o sucesso das medidas implementadas?

3.6. Na sua opinião quais são os maiores desafios de Comunicação Interna e de *Engagement* que uma organização multinacional como a Rituals enfrenta?

4. *Engagement* Organizacional

4.1. Existem vários estudos que correlacionam o bem-estar organizacional com o desempenho, níveis de retenção e *turnover*. Qual a sua perceção deste fenómeno na Rituals?

4.2. Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

4.3. Qual a sua perceção do *Engagement* organizacional dos elementos da Equipa Rituals Portugal? Considera ainda que os colaboradores que estão mais alinhados com a Cultura Organizacional são aqueles que revelam maiores níveis de *Engagement*?

4.4. Como *Country Manager* quais considera serem os maiores desafios e sucessos ao nível da Cultura, *Engagement* e Comunicação Interna da Rituals?

Apêndice 2. Guião da Entrevista Semiestruturada – *Trainer* – Susana Neves

1. Contextualização Profissional

1.1. Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

1.2. Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

1.3. Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

2. Comunicação Interna

2.1 Como descreve a relação entre o departamento de *Training*, a Comunicação Interna e Cultura Organizacional? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

2.2. Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

2.3. Considera que diferentes canais corporativos refletem e satisfazem as necessidades dos colaboradores reforçando a Cultura de grupo?

2.4. Para além de ser uma plataforma de aprendizagem, o The Book of Rituals, é um canal fundamental para a transmissão de mensagens e informações corporativas. Concorda com esta afirmação? Se sim, é capaz de associar a utilização desta plataforma a outros benefícios organizacionais?

2.5. Que tipos de mensagens são transmitidas através dos instrumentos de Comunicação Interna?

2.6. Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals?

3. Cultura Organizacional

3.1. Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

3.2. Considera que os valores e a Cultura Organizacional influenciam o desempenho, os resultados e o Clima Organizacional?

3.3. Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

3.4. Como descreveria/classificaria o papel da liderança no processo de transmissão e perpetuação da Cultura Organizacional?

3.5. Quais os modelos de avaliação que seguem para compreender o sucesso das medidas implementadas?

3.6. Na sua opinião quais são os maiores desafios de Comunicação Interna e de *Engagement* que uma organização multinacional como a Rituals enfrenta?

4. *Engagement* Organizacional

4.1. Na sua opinião e experiência, considera que existe uma forte relação entre os níveis de *Engagement* organizacional e o comportamento, fidelização e satisfação das equipas?

4.2. Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

4.3. Como *Trainer*, consegue identificar uma correlação direta entre equipas que absorvem os valores organizacionais e estão imersas na comunicação e seu desempenho/*Engagement*? Se sim, de que forma?

Apêndice 3. Guião da Entrevista Semiestruturada – *HR Advisor* – Susana Leones

1. Contextualização Profissional

1.1. Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

1.2. Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

1.3. Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

2. Comunicação Interna

2.1. Como pode classificar a importância da Comunicação Interna para a Rituals? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

2.2. Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

2.3. Considera que diferentes canais corporativos refletem e satisfazem as necessidades dos colaboradores reforçando a Cultura de grupo?

2.4. Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals?

2.5. Na sua perspetiva, atualmente, quais são os principais desafios de uma organização face à crescente importância da experiência laboral e a valorização de medidas de *Engagement* organizacional?

3. Cultura Organizacional

3.1. Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

3.2. Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

3.3. Como *HR Advisor*, como descreveria/classificaria o papel da liderança no processo de transmissão e perpetuação da Cultura Organizacional?

3.4. Quais os modelos de avaliação que seguem para compreender o sucesso das medidas implementadas?

3.5. Na sua opinião quais são os maiores desafios de Comunicação Interna e de *Engagement* que uma organização multinacional como a Rituals enfrenta?

4. *Engagement* Organizacional

4.1. Na sua opinião e experiência, considera que existe uma forte relação entre os níveis de *Engagement* organizacional e o comportamento, fidelização e satisfação das equipas?

4.2. Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

4.3. No que diz respeito ao desenvolvimento pessoal, formação e progressão de carreira, como são operacionalizados na Rituals? Existe um plano geral, individual?

4.5. Qual a sua perceção do *Engagement* organizacional dos elementos da Equipa Rituals Portugal? Considera ainda que os colaboradores que estão mais alinhados com a Cultura organizacional são aqueles que revelam maiores níveis de *Engagement*?

Apêndice 4. Guião da Entrevista Semiestruturada – *Shop Manager* – Gonçalo Ferreira

1. Contextualização Profissional

1.1. Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

1.2. Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

1.3. Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

2. Comunicação Interna

2.1. Como pode classificar a importância da Comunicação Interna para a Rituals? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

2.2. Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

2.3. Considera que diferentes canais corporativos refletem e satisfazem as necessidades dos colaboradores reforçando a Cultura de grupo?

2.4. Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals?

3. Cultura Organizacional

3.1. Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

3.2. Considera que os valores e a Cultura Organizacional influenciam o desempenho, os resultados e o Clima Organizacional?

3.3. Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

3.4. Na sua opinião quais são os maiores desafios de Comunicação Interna e de *Engagement* que uma organização multinacional como a Rituals enfrenta?

4. *Engagement* Organizacional

4.1. Na sua opinião e experiência, considera que existe uma forte relação entre os níveis de *Engagement* organizacional e o comportamento, fidelização e satisfação das equipas?

4.2. Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

4.3. Como *Shop Manager*, consegue identificar uma correlação direta entre elementos da equipa que absorvem os valores organizacionais e estão imersas na comunicação e seu desempenho/*Engagement*? Se sim, de que forma?

Apêndice 5. Entrevista – *Country Manager* – Pedro Silva

Boa tarde, Pedro,

Em primeiro lugar quero agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista, que será essencial para o desenvolvimento deste projeto de investigação, elaborado para a obtenção do grau de Mestre do curso de Gestão Estratégica das Relações-Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

Este estudo, tem como principal intuito compreender a influencia da Cultura Organizacional enquanto preditora de *Engagement* organizacional, considerando o papel mediador da Comunicação Interna. De forma a compreender concretamente este fenómeno é realizado um estudo de caso onde é analisada a estrutura da Comunicação Interna e a Política de *Engagement* da Rituals Cosmetics.

Um dos métodos de análise selecionados para este projeto é a realização de entrevistas semiestruturadas que pretendem compreender os processos organizacionais da Rituals, especificamente a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional.

Autoriza a gravação da entrevista para possibilitar a sua transcrição?

Caso tenha alguma questão ou partilha, sinta-se à vontade para intervir sempre que considerar importante.

Reforço o meu agradecimento especial pela sua disponibilidade e contributo essencial para o decorrer desta investigação!

1. Contextualização Profissional

LM: Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

PS: Eu comecei há 7 anos, vai fazer 7 anos em Março do próximo ano, por isso digamos 6 anos e meio e ainda não eramos Rituals Portugal, a empresa era ainda uma entidade do *master* franchisado e havia a necessidade de adquiri-lo. O objetivo era assumir a Rituals da casa mãe, ou seja, dos Países Baixos e assumir a gestão de operação que não era feita dessa forma até então. Eu fui contratado para esse efeito, para assumir esse *takeover* que conseguimos concluir em Julho desse mesmo ano. A partir daí começamos a embelezar as lojas, proporcionar melhores condições para a equipa, instituir e enraizar a cultura da empresa. Finalmente tivemos ainda um processo de 2-3 anos de *takeover* de 12 sub-franchisados que a Rituals também decidiu comprar. Através deste processo conseguimos uniformizar a nossa forma de trabalho porque invariavelmente a questão dos franchisados cria-nos algumas dificuldades logísticas e achávamos também que conseguíamos fazer mais e melhor. A partir daí fomos crescendo, com novas lojas e com um maior *brand awareness*. Todo este trabalho e o crescimento da equipa e as promoções internas fizeram-nos chegar onde estamos hoje. Foi esse o meu processo, acompanhei essa fase bonita da vida da Rituals e ao fim de seis anos posso dizer que temos uma estrutura muito consistente, somos uma referência no mercado e tem sido muito bom ver esse crescimento.

LM: Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

PS: Quando eu entrei para a Rituals disseram-me “vai gostar de trabalhar connosco e vai ficar apaixonado”, e o que é certo é que ao final de seis anos eu continuo exatamente da mesma forma. Apaixonado pela marca como se fosse o primeiro dia, e para mim isso é trabalhar na Rituals é esta vibração, esta energia, esta vontade de levantar cedo e começar a trabalhar. Sinto exatamente o que sentia há seis anos e meio, o que é muito difícil numa organização. Para mim é como os casamentos, no início existe aquela paixão, depois perdura o amor, mas se não houver uma paixão continua, o amor morre. Com a Rituals isso não aconteceu, continuo apaixonado pela marca, pela sua Cultura Organizacional e pelas pessoas que trabalham na Rituals. O que considero mais bonito

é que ainda há muito a fazer, o que podemos ainda beneficiar no futuro do que já estamos a fazer bem. Os planos daqui a 4-5 anos são extremamente interessantes pois estamos numa marca com potencial praticamente ilimitado e há muito a fazer, isso associado ao sentimento de aprendizagem continuo é verdadeiramente enriquecedor. Resumindo, considero que é a paixão pela marca, pelos seus valores e pela sua Cultura e também a oportunidade de aprendizagem continua.

LM: Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

PS: Sim, completamente. Já tive algumas experiências anteriores e em algum momento senti isto. Nós exalamos por todos os nossos poros esta Cultura Organizacional e em tudo o que pomos em prática vê-se estes valores. Quem vive diariamente esta realidade sabe que desde a forma como atuamos, reagimos sabe que estamos a transmitir esta Cultura. Nunca senti isto em organizações que trabalhei antes, tínhamos definições bonitas de filosofia e Cultura, mas depois quando descia em *cascade* tal não se transmitia nem se via, o que resultava numa incongruência, que na Rituals não acontece. Considero que esta fidelidade com os valores que temos é o que nos faz verdadeiramente mantê-los.

2. Comunicação Interna

LM: Como pode classificar a importância da Comunicação Interna para a Rituals? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

PS: Eu acho que é gerida de uma forma estratégica, comunicamos cada vez mais de forma estratégica. Temos diferentes formas de Comunicação Interna, mas a comunicação que vem do *Central Head Office*, é estratégica, muito focada em produto, lançamentos, mas também assuntos de Recursos Humanos. Acho muito importante esta partilha de boas práticas organizacionais relativamente às pessoas porque se torna muito estratégica e importante e fortalece o sentimento de pertença. Nós sentimos que conhecemos algo quanto mais informação sabemos sobre isso, portanto considero que esta partilha é muito importante para estimular este sentimento. Aí pode

ser instrumentalizada, mas é muito estratégica e abrangente que vai desde o marketing, inovação e recursos humanos.

LM: Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

PS: Temos os *Highlights* do mês, temos informações sobre lançamentos e o próprio The Book of Rituals como forma de comunicar com as nossas equipas e mesmo com o escritório porque dá a conhecer tudo o que estamos a fazer a nível de *frontline* o que para mim é importante porque vêm da loja para cima. Isto é importante para mim porque dá-nos uma visão de *frontline approach*, como marca gostamos muito de estar próximos do *shop floor* e temos muita informação precisamente porque existe essa orientação. Existem muitas companhias em que o escritório vive numa bolha e que a comunicação flui nos níveis hierárquicos superiores, mas depois não chega às lojas. Aqui a comunicação vem da loja, ou é focada para as lojas e chega até nós. Esta forma de comunicar para mim é a mais adequada.

LM: Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals? Sente que esta é veiculada também pelos diferentes instrumentos de Comunicação Interna?

PS: Sim, a nível de conexão sou suspeito, mas é muito gratificante para mim assistir a uma conexão tão franca e tão aberta onde podemos dizer exatamente aquilo que pensamos e sentimos. Nós também estimulamos muito a Cultura de *feedback*, ou seja, o *feedback* interno e temos vindo a desenvolver muitos projetos como o *Feedback Movement*, para que cada vez mais possamos ter conversas *one-to-one* com todos os colaboradores. O objetivo é mesmo estimular estas partilhas e isso gera muita conexão. O *feedback* para mim é também a criação de uma relação próxima com bastante empatia, pois fomenta a partilha a transparência e cria um vínculo muito forte entre estes elementos da empresa e esta conexão vibra com isso. Eu consigo conectar-me com alguém quando conheço as suas necessidades, quando sinto que posso ajudar ou aportar algo e acima de tudo quando sei que do outro lado é igual. Acho que a Rituals tem trabalhado muito isso nos últimos anos e nesse sentido existe um esbatimento total dos níveis hierárquicos, ou seja, eu posso ter um *feedback* do meu *manager*, a Leonor pode dar-me um *feedback* a mim e isto gera esta conexão

cada vez mais forte. Não é só termos eventos da empresa, ou almoços que se têm conexão, é precisamente no dia-a-dia de trabalho, onde temos de superar algumas situações delicadas que geramos, de facto, esta conexão que inevitavelmente gera níveis de compromisso muitíssimo elevado.

LM: Como é veiculado o processo de transmissão de mensagens desde a gestão de topo até às equipas?

PS: Tentamos fazer um modelo de *cascade*, onde a informação flui rapidamente, já é muito ágil e já estamos muito habituados, ainda que em alguns momentos eu considere que poderíamos envolver mais as equipas de loja em algumas *cascade*. Quando fazemos uma *cascade* do *Kick Off Meeting* podemos envolver *Shop Managers* para uma visão mais concreta da realidade de loja. Resumindo, acho que o modelo de *cascade* funciona muito bem, sendo que no próximo ano gostaria de conseguir criar alguns grupos de trabalho com a participação de equipas de lojas porque aportam conhecimento e enriquecem esta transmissão de mensagens.

LM: Na sua perspetiva, atualmente, quais são os principais desafios de uma organização face à crescente importância da experiência laboral e a valorização de medidas de *Engagement* organizacional?

PS: Nós temos de conseguir marcar as pessoas, fazer com que se identifiquem com o seu trabalho, que gostem da sua equipa e que aprendam com a Cultura. Parece-me que é um desafio grande fazer com que isso aconteça e que dure dentro da organização. Temos vindo a trabalhar muito isso com o departamento de Recursos Humanos, pois para além de captarmos essas pessoas que têm o perfil e os valores *Rituals* temos de conseguir retê-las na organização, diria que não são duas ou três grandes coisas, mas sim o que a marca pode fazer diariamente por essas pessoas. Recentemente introduzimos e vamos continuar a introduzir alguns benefícios como o seguro de saúde e outro tipo de benefícios em que as pessoas sintam que nós nos estamos a preocupar com elas, porque é de facto isso que queremos fazer. Não é dar mais 100 ou 200 euros no final do mês, mas sim criar condições para que sintam que nós estamos também identificados com essas pessoas, partilhamos dos mesmos valores e queremos que elas fiquem na nossa organização. Para que isso aconteça há

que mimar as pessoas e aqui é como os casamentos, todos os dias temos de semear algo para que continue a crescer e nas organizações apenas assim conseguimos esse sucesso. Conseguimos alcançar este trabalho diário ao comunicarmos bem, ao envolvermos as pessoas no processo de tomada de decisões, em tudo isso. Um grande exemplo que ilustra precisamente isso são os nossos Pulse Cafés, onde convidamos os elementos das nossas equipas para partilharem a sua opinião sobre a organização e sobre o que, do seu ponto de vista, poderia ser melhorado. Isto é muito importante para mim porque por vezes, existem muitos *quick wins*, ou seja, coisas que para nós são muito fáceis de solucionar e que vão proporcionar um dia muito melhor às nossas equipas, mas que não saberíamos sem a sua partilha. A realidade é que conseguimos resolver 70-80% das suas necessidades muito facilmente, o que quer dizer que, se a comunicação fluir desta forma, completamente transversal, conseguimos criar estes momentos em que conseguimos mimar diariamente os nossos colaboradores. Se como disse há pouco, o nosso centro são as pessoas e a sua valorização, nós temos de atuar aí mesmo, criando este clima organizacional muito coeso e através deste compromisso conseguimos criar essa retenção. Sinto que também desta forma, ou seja, do incentivo a uma Cultura mais transversal podemos também solucionar outro grande desafio que temos que é acompanhar o crescimento exponencial da marca, quero dizer que assim através destas ações, continuamos a perpetuar a *founders mentality* e a aplicá-la diariamente. Nós podemos crescer brutalmente nos próximos 100/200 anos, mas queremos manter o nosso espírito de fundador de *hands on*, ir para a loja, testar, errar, envolver as equipas na tomada de decisão, avaliar, enfim...é este o nosso espírito que não queremos perder. Se tivermos sempre presente o que norteou a Rituals até agora e mantermo-nos fiéis ao que nos trouxe aqui vamos atuar em conformidade e manter o espírito de fundador.

3. Cultura Organizacional

LM: Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

PS: A nossa Cultura Organizacional é muito baseada nos nossos valores de marca e também nos nossos comportamentos de liderança em que acreditamos piamente. Desenvolvemos o modelo FOAM – *frontline obsession* (ter como foco as nossas equipas e o *shop floor*), *ownership* (assumir

as nossas ações), *aim big act small* (pensar em grande, mas atuar localmente) e *make the connection* (a excelente conexão que tentamos estabelecer entre todos e que permite criar o brilho nos olhos dos nossos colaboradores). Para mim, se nos basearmos nos valores organizacionais e neste modelo de liderança temos a chave para o sucesso.

No que diz respeito à forma em como a comunicamos, bem, para mim a Cultura Organizacional da Rituals está presente nas pessoas, pois não concebo o nosso negócio Rituals sem estar diretamente associado aos nossos valores e Cultura, mas acima de tudo à forma como os vivemos e expressamos diariamente. Conforme eu me levanto de manhã e a minha paixão, entrega e dedicação que sinto que personifico a própria Rituals, se calhar é pretensiosismo da minha parte, mas sinto que se todos fizermos isto estaremos a contribuir para a melhor transmissão da Cultura. Assim como também acredito que a *founders mentality* também desempenha um papel importantíssimo, ou seja, se nos Países Baixos não estiver presente o pensamento do nosso fundador Raymond Cloosterman, certamente que em *cascade* as coisas acabam por não acontecer. O Raymond, pelo que conheço tenho a certeza que personifica esses valores. É uma marca que é *sui generis* e única no sentido em que, por vezes sabemos que noutras marcas promovem valores que depois não se verificam nas ações diárias e aqui não existe esse *gap* entre o que são os valores e a marca e o que realmente acontece. O que quero dizer é que temos de sentir esses valores, mas acima de tudo temos de a expressar diretamente porque caso não o façamos, torna-se forçado, e a Rituals é totalmente o contrário, é a capacidade de personificarmos esses valores. A Cultura acaba por ser perpetuada através depois dos contactos que cada um de nós tem com as suas equipas, com os elementos do escritório e, claro, com os nossos clientes.

LM: Considera que os valores e a Cultura Organizacional influenciam o desempenho, os resultados e o Clima Organizacional?

PS: Claramente, ou seja, não consigo indissociar uma coisa da outra. Aí posso por uma medalha, mas localmente, no nosso questionário anual Rituals People Pulse, registamos os maiores níveis de *Engagement* o que, para mim, chegando a este ponto os resultados e o nível de compromisso das nossas equipas são um reflexo disso tudo. Acredito que se chegamos até aqui, os resultados agora vão acompanhar e são uma consequência inevitável do que estivemos a trabalhar. Continuo a acreditar que chegando a este ponto em que envolvemos a nossa estrutura desses valores,

competência e competências de liderança, acho que o futuro vai ser uma consequência inerente a isso tudo.

LM: Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

PS: Sim, usamos muito essa palavra e temos um sentimento de pertença muito forte. A nossa essência é muito familiar e temos uma proximidade única que faz com que todos sejamos parte de uma equipa muito próxima e que vibremos muito com tudo o que se passa na empresa.

LM: Como descreveria/classificaria o papel da liderança no processo de transmissão e perpetuação da Cultura Organizacional?

PS: Considero que é fundamental, aliás como disse anteriormente, apenas através desta personificação individual de cada líder podemos garantir que existe uma perpetuação da Cultura Organizacional,

LM: Quais os modelos de avaliação que seguem para compreender o sucesso das medidas implementadas?

PS: O Rituals People pulse acaba por ser um barómetro interno que temos e que nos faz perceber como é que os nossos colaboradores veem companhia e quais as principais áreas de melhoria. É de facto aquele momento do ano em que conseguimos compreender o compromisso, o grau de *Engagement* se a Cultura está a ser partilhada da melhor forma. Identificam também alguns aspetos a trabalhar como foi o caso da comunicação. Este tem sido identificado como um desafio e temos de manter este foco para melhorar e usar uma única forma de comunicar. A verdade é que ao ser uma empresa com tanta vitalidade por vezes utilizamos demasiados canais para transmitir mensagens, mas por vezes pode gerar um sentimento de sobre informação. Considero que este problema já está a ser solucionado e que irá ser implementado em breve, onde teremos um projeto.

PS: Com o crescimento das organizações existe sempre o desafio de nos mantermos fiéis aos nossos valores e o melhor da Rituals é que nós pretendemos ser exatamente aquilo que somos. Até agora conseguimos mantê-los, mas é sem dúvida um desafio a ter daqui para a frente.

4. *Engagement Organizacional*

LM: Existem vários estudos que correlacionam o bem-estar organizacional com o desempenho, níveis de retenção e *turnover*. Qual a sua percepção deste fenómeno na Rituals?

PS: Posso falar em termos de *turnover* de colaboradores que é muito baixo, aliás é uma referência a nível europeu e reflete a satisfação dos nossos colaboradores os elevados níveis de *Engagement*, mas também ao nível da faturação é claramente notório. A semana passada estava a fazer um gráfico sobre o crescimento da faturação desde 2016 (quando assumimos as lojas franchisadas) até ao dia de hoje e posso dizer que tivemos um crescimento de 4x mais a faturação do que começamos. Não houve um aumento exponencial de lojas, mantivemos praticamente as mesmas, mas este crescimento foi possível através deste *Engagement*, deste compromisso e da aplicação dos nossos valores a todos os *stakeholders*.

LM: Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

PS: Considero que através destas bases que fui mencionando e que fomos trabalhando temos a capacidade de cativar novos talentos, mimar as pessoas que temos na organização, proporcionar as capacidades para que atinjam o seu potencial num ambiente animado, divertido e com muito sentido de humor. Achamos que assim, ao expressamos ao máximo aquilo que somos, como pessoas e como profissionais que integram uma marca temos a chave para envolver e reter as nossas pessoas.

LM: Considera que as atuais políticas de comunicação influenciam os níveis de *Engagement*, desempenho, conexão e inevitavelmente a retenção dos colaboradores?

PS: Claramente, não conseguiríamos transpor a nossa Cultura e os nossos valores sem a atual forma de comunicação. Estas influenciam brutalmente os níveis de *Engagement* das nossas equipas.

LM: Qual a sua perceção do *Engagement* organizacional dos elementos da Equipa Rituals Portugal? Considera ainda que os colaboradores que estão mais alinhados com a Cultura Organizacional são aqueles que revelam maiores níveis de *Engagement*?

PS: São, sem dúvida, são as pedras basilares para contribuir para a estrutura Rituals. Os níveis de *Engagement* são fortíssimos, temos equipas muito próximas, muito envolvidas e muito ritualizadas. Já observamos casos onde certos elementos já não se identificavam com a marca e isso era muito claro para nós, o que também está tudo bem, nem sempre conseguimos estar sempre motivados e felizes numa organização. Resta-nos acompanhar aquela pessoa e seguir o nosso caminho sem nos desviarmos pela sua falta de identificação. Mas como disse, estes são casos mesmo muito pontuais que não representam a realidade das nossas taxas de rotatividade.

LM: Como *Country Manager* quais considera serem os maiores desafios e sucessos ao nível da Cultura, *Engagement* e Comunicação Interna da Rituals?

PS: Atualmente o maior desafio tem sido atrair e reter os talentos dentro da organização. O mercado de trabalho está muito volátil e a pandemia veio alterar muito os agentes do mundo laboral e, portanto, há muitas decisões pessoais que são tomadas agora que não eram tomadas anteriormente. Agora após esse movimento, cabe às organizações ter a capacidade de reter e atrair esses talentos que se identificam com a Rituals. Digo isto pois se continuo a dizer que são as pessoas que fazem a diferença, então tenho de ter as melhores pessoas no futuro. Quando digo as melhores pessoas, por vezes não falo no melhor currículo, mas sim no *gut feeling* que procuramos, aquela energia, paixão que não é ensinada, podem não ter o melhor currículo, mas é a ligação que sentimos que vai fazer a diferença.

Face a este desafio é importante compreender o papel da comunicação, se queremos atrair essas pessoas, temos de comunicar bem. A forma como comunicamos e expomos os nossos benefícios quando publicamos um anúncio no LinkedIn ou fazemos um recrutamento é fundamental nos

próximos anos. Quando eu digo isto, quero dizer comunicar aquilo que fazemos bem, não vamos, de todo, partilhar algo que não acontece, isso é obvio e esta honestidade faz parte do ADN da marca. Por isso a comunicação vai desempenhar um papel fundamental em atrair essas pessoas com os verdadeiros valores Rituals. Para além de tudo isto acho que existe um forte investimento a fazer no que diz respeito ao *Employer Branding*, porque temos tanto a dizer internamente e somos tão únicos no mercado que isso ainda não é totalmente transmitido para o exterior. Este é um desafio que temos de superar, pois corremos o risco de ficar atrás de certas marcas que não façam tanto, mas que o pouco que façam comuniquem muito melhor. Resumindo, acho que o nosso grande desafio futuro é o *Employer Branding*.

LM: Chegamos ao fim da entrevista, quero agradecer muito a disponibilidade e reforçar que a sua participação vai proporcionar um valioso contributo para esta investigação. Muito obrigada!

Apêndice 6. Entrevista Semiestruturada – *Trainer* – Susana Neves

Boa tarde, Susana,

Em primeiro lugar quero agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista, que será essencial para o desenvolvimento deste projeto de investigação, elaborado para a obtenção do grau de Mestre do curso de Gestão Estratégica das Relações-Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

Este estudo, tem como principal intuito compreender a influencia da Cultura Organizacional enquanto preditora de *Engagement* organizacional, considerando o papel mediador da Comunicação Interna. De forma a compreender concretamente este fenómeno é realizado um estudo de caso onde é analisada a estrutura da Comunicação Interna e a Política de *Engagement* da Rituals Cosmetics.

Um dos métodos de análise selecionados para este projeto é a realização de entrevistas semiestruturadas que pretendem compreender os processos organizacionais da Rituals, especificamente a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional.

Autoriza a gravação da entrevista para possibilitar a sua transcrição?

Caso tenha alguma questão ou partilha, sinta-se à vontade para intervir sempre que considerar importante.

Reforço o meu agradecimento especial pela sua disponibilidade e contributo essencial para o decorrer desta investigação!

1. Contextualização Profissional

LM: Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

SN: Eu entrei na Rituals há 5 anos, em 2017, já como *Trainer* e continuo a ser a *Trainer* do país. A nível local é um departamento pequeno, mas que eu considero extremamente importante.

LM: Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

SN: Trabalhar na Rituals é uma experiência completamente diferente, provavelmente sou suspeita, mas é completamente diferente de trabalhar noutras empresas. Não trabalhei em muitas, em 23 anos, é a 3ª empresa onde estou e espero continuar, e existe uma grande diferença na abordagem holística que a Rituals faz. Claro que não descurando nas outras organizações, onde aprendi muito e trouxe comigo essa bagagem profissional, mas esta abordagem holística e esta preocupação constante com as pessoas e com o bem-estar do planeta, toca-me especialmente e acho que nós como marca, porque a marca é feita de pessoas e nós somos a marca - podemos fazer a diferença, e fazemos, se acreditarmos naquilo que defendemos (que é o caso). Podemos ainda fazer a diferença no mundo e torná-lo melhor, ao continuar com o negócio, mas continuando a proporcionar aos nossos públicos (interno e externo) momentos de significado que mostrem que vale a pena viver com qualidade.

LM: Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

SN: Com toda a certeza, não tenho dúvidas nenhuma que é um caso de sucesso e trabalhamos muito para que a Rituals seja um caso de sucesso nesta transposição da Cultura Organizacional nos nossos planos de Comunicação Interna. A verdade é que, comparando, e sendo muito grata pelas experiências anteriores que tive, a Cultura Organizacional da Rituals tem de ser respirada, e o facto de nós respirarmos profundamente a Cultura Rituals e acreditarmos que o sucesso de um é o sucesso de uma equipa é a forma de alcançarmos o sucesso como marca.

2. Comunicação Interna

LM: Como descreve a relação entre o departamento de *Training*, a Comunicação Interna e Cultura Organizacional? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

SN: Eu tenho a certeza de que a relação entre o departamento de *Training* e a Comunicação Interna e a Cultura Organizacional é muito estreita e o sucesso do departamento depende do sucesso destes elementos. O departamento de *Training* só consegue trabalhar bem se a Comunicação Interna fluir, mas por outro lado, a Comunicação Interna tem de ser muito estimulada pelo departamento, por isso considero que seja recíproco, mas obviamente que pensando no departamento, o sucesso de todas as iniciativas depende de uma boa comunicação e obviamente, para que todos entendam o departamento têm de respirar a marca e estar integrados com a sua Cultura Organizacional.

O departamento de *Training* desenvolve uma jornada de aprendizagem para todos os seus colaboradores que é realizada através de diferentes formações, presenciais e digitais, mas também através do Ciclo Comercial. O Ciclo Comercial é a nossa abordagem mensal que se foca na parte comercial, mas também na parte Cultural que é transmitida nas lojas ao nosso consumidor final. Este tipo de formação é realizado em modo *cascade* e existe uma forte preocupação na forma de transmissão destas mensagens e existe uma conjugação plena entre o core business e o vínculo emocional.

Em relação à sua forma de gestão, considero que seja estratégica, mas é feita de uma forma muito natural. É fundamental que esteja sempre presente, se não estiver a fluir tão bem, então temos de trabalhá-la, mas é sempre um elemento estratégico, pensado ao detalhe. Claro que existem momentos e situações delicadas onde tem de ser trabalhado de forma reativa, mas é planeada de forma estratégica e com muita antecedência.

LM: Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

SN: Temos a nossa plataforma de formação digital, o The Book of Rituals, que se constitui como uma base para a Comunicação Interna para que o *Training* possa desenvolver a restante Comunicação em iniciativas de formação presencial ou digital. Para além disso a Comunicação Interna é veiculada através de reuniões presenciais, digitais e através de uma plataforma que temos que é o Rituals Connect, que é a nossa plataforma interna através da qual conseguimos chegar a um maior número de pessoas. Dentro dessa plataforma temos vários pilares onde a comunicação é segmentada, existindo mesmo uma página geral do país, mas depois cada mercado/país têm uma página chamada *Your Development Page*, onde a comunicação é segmentada, inclusive por cores (aumentando o impacto visual), onde publica o departamento de *Training*, Recursos Humanos e Wellbeing, Retail e ainda Marketing.

LM: Considera que diferentes canais corporativos refletem e satisfazem as necessidades dos colaboradores reforçando a Cultura de grupo?

SN: Sim, em certa parte, mas ainda há um caminho a fazer porque nem todos os colaboradores têm uma predisposição para consultar as plataformas como nós gostaríamos, mas estamos a fazer esse percurso. Mas sintetizando, sim, numa perspetiva de *Training*, a existência de uma plataforma que é “alimentada” a nível internacional e local é importante, mas apesar de criarmos vários conteúdos diversificado, promovendo também o *Engagement* dos colaboradores com a marca, a verdade é que temos ainda um caminho a fazer.

LM: Para além de ser uma plataforma de aprendizagem, o The Book of Rituals, é um canal fundamental para a transmissão de mensagens e informações corporativas. Concorda com esta afirmação? Se sim, é capaz de associar a utilização desta plataforma a outros benefícios organizacionais?

SN: O The Book of Rituals é a nossa plataforma de formação digital e concordo que é um canal fundamental de transmissão de mensagens, informações corporativas também, até porque há uma parte de módulos digitais direcionado para os Recursos Humanos, mas a transmissão de mensagens está envolvida em todos os conteúdos. Quando falamos em transmissão de mensagens falamos em como dizer, passar, pensar ou lidar com determinado conteúdo. Ou se falarmos de um *Shop Manager*, este terá acesso a outras informações sobre como lidar com a sua equipa e até trabalhar o seu espírito de liderança.

LM: Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals?

SN: Excelente, excelente, claro que existem sempre pontos a melhorar. É sempre importante procurarmos formas de melhorar e na Rituals um dos nossos principais valores é ser *Best in Class* que é tentarmos ser os melhores, mas considerando a intenção que colocamos em tudo o que fazemos. Até podemos errar, mas se colocarmos a melhor intenção, vamos sempre produzir um trabalho de melhor qualidade. Não tem mal cometermos alguns erros pois vai sempre surgir uma aprendizagem. De forma geral acho que os nossos colaboradores estão muito conectados com a marca e estão muito focados neste valor do *Best in Class*, ao darem o seu melhor e fazerem tudo com intenção e pleno significado. Apelamos muito à consciência dos colaboradores, como prestar um serviço de excelência aos clientes, comunicar internamente com consciência, porque isso faz com que a conexão seja sempre melhor.

3. Cultura Organizacional

LM: Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

SN: A Rituals tem uma Cultura muito própria, e obviamente que em cada país é muito ajustada à realidade local, mas podemos dizer que é muito rica e que lutamos sempre para que os nossos colaboradores estejam em conformidade com todos os valores, princípios e missão da marca. Para que tal aconteça temos inclusive um processo de *onboarding* com uma jornada de integração, para que os seus colaboradores sintam, desde o primeiro dia, a Cultura Organizacional. Existe um

esforço muito grande para que Cultura seja sentida desde o início, claro que temos de ponderar o tempo de aculturação. Descrevo a Cultura rica, envolvente, trabalhosa pois estes fenómenos de *Engagement* e conexão requerem trabalho, por parte de quem promove e de quem recebe estes *inputs* na sua jornada inicial Rituals. Em relação aos mecanismos de transmissão, como disse esta jornada está criada ao detalhe por dias, semanas, *timings* onde existe uma combinação de formação com os diferentes departamentos, formação presencial e digital. Existe também uma parte de onboarding em loja, inclusive para os elementos do escritório, para ganharem sensibilidade e realidade do *Shop Floor*. Claro que dentro desta jornada entra também o *Training* com uma sessão de formação muito especial, o *Rootcamp*, é uma iniciativa Rituals aplicada a todos os países onde a Cultura Organizacional é explorada ao máximo. O *Rootcamp* é dividido em duas sessões onde partilhamos a nossa Cultura, valores, visão, *best practices* e o que não aceitamos enquanto marca. Ainda mais importante, nesta formação trabalhamos muito o vínculo emocional e acredito que é aí também que nos demarcamos de outras organizações, pelo investimento nesta ligação entre os colaboradores e a marca. Nesta formação temos ainda a participação do *Country Manager* para partilhar a sua experiência profissional, para que todos os colaboradores que assistam ao *Rootcamp* que a Comunicação é igual para todos, seja um *part-time*, seja um *Shop Manager*, seja um responsável de marketing, obviamente que variam os conteúdos, mas a mensagem é passada de igual forma. A nossa Cultura é muito centrada nas pessoas, é transmitida através das pessoas e é fomentada e praticada através das pessoas. Nós podemos ter ferramentas que são a base e compreendem-se aqui os nossos valores, missão, filosofia, conceito de marca, mas a verdade é que sim, são as pessoas que fazem a Cultura Organizacional. Uma organização só existe se existem pessoas e por isso a Cultura Organizacional só pode ser praticada com pessoas.

LM: Considera que os valores e a Cultura Organizacional influenciam o desempenho, os resultados e o Clima Organizacional?

SN: Sim claro, não tenho qualquer dúvida que as pessoas mais aculturadas que vivem a marca como se fosse sua são as que registam um melhor desempenho. Se não vivermos a marca como se fosse nossa, podemos trabalhar em qualquer lado e não é isso que se pretende. Pretende-se que se viva a marca como única, assim como cada um de nós é único e exclusivo da marca, por isso não somos só mais um, mais uma pessoa. A verdade é que quanto mais aculturados estamos, mais

vivemos tudo o que se passa internamente e isso tem resultados ao nível externo com o consumidor final. De facto, esta experiência Rituals é também proporcionada ao cliente, pois trabalhamos muito na nossa Cerimónia de Vendas para podermos oferecer aos nossos clientes uma sensação que não encontram em qualquer outra indústria. Ora esta sensação só pode ser transmitida se as nossas equipas estiverem aculturadas e esses resultados vêm-se em termos de *targets*, porque os clientes apreciam esta forma genuína de aconselhamento.

LM: Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

SN: Sim, gera um sentimento de pertença, na verdade estimulamos muito esse sentimento porque a marca é feita de pessoas e estas pessoas necessitam de vestir a camisola. Este sentimento de pertença significa que se a minha marca vai ter sucesso, eu vou ficar muito feliz porque contribui para isso. Se falamos em família, ou equipa, desde que este sentimento de pertença esteja presente não me faz grande diferença. O que é importante é que todas as pessoas que entram na nossa marca e que passem por esta jornada de integração, sintam que existem diferentes fases, primeiro há um grupo de pessoas e só depois se garante que essas pessoas sabem trabalhar como equipa. Este é um caminho que tem de ser feito por todos os que entram, não entram e trabalham logo em equipa.

LM: Como descreveria/classificaria o papel da liderança no processo de transmissão e perpetuação da Cultura Organizacional?

SN: É fundamental, um bom líder tem de ser também responsável (e dentro da Rituals tem) para que esta Cultura Organizacional seja passada e começa sempre por liderar pelo exemplo. A forma como comunicam com os elementos que desempenham diferentes papéis e funções é igual, os conteúdos diferem, mas existe uma grande acessibilidade e transparência para com todos, o que fomenta a conexão e o vínculo com a marca. Para além disso existe também uma grande tolerância ao erro, no sentido em que não faz mal errar, porque é um processo de aprendizagem. O mais importante é que quem erra tenha consciência de que errou e compreenda que aprendizagens vai retirar deste processo. Os líderes acompanham muito este processo porque celebram muito os sucessos, mas também oferecem sempre *feedback* a qualquer momento. Dentro da Rituals a crítica

é sempre construtiva e em prol de melhorar o desempenho de alguém e isto tem de ser sentido também por quem recebe o *feedback*. Este processo é algo que trabalhamos muito em todos os departamentos para proporcionar um crescimento e aprendizagem a todos os colaboradores.

LM: Quais os modelos de avaliação que seguem para compreender o sucesso das medidas implementadas?

SN: Temos o Rituals People Pulse que é uma iniciativa fundamental dos Recursos Humanos, que consiste em proporcionar a oportunidade e a liberdade total de responder um questionário sobre as suas principais opiniões sobre a marca. Para mim, como colaboradora, essa é uma das medidas principais para avaliar o sucesso das medidas implementadas. Existem outras formas, mas já muito locais e pontuais, onde em *workshops*, formações, eventos conseguimos, a nível presencial, ter uma perceção do sucesso dessas medidas. Nestes casos é percebida uma avaliação muito mais emocional e qualitativa e não tão estruturada e quantitativa como o Rituals People Pulse.

LM: Na sua opinião quais são os maiores desafios de Comunicação Interna e de *Engagement* que uma organização multinacional como a Rituals enfrenta?

SN: A Rituals está a fazer um caminho muito bonito, está a crescer muito, e eu costumo dizer, em tom de brincadeira, que as organizações em crescimento também sofrem de dores de crescimento. Considero as dores de crescimento os desafios que enfrenta e todas as iniciativas que são criadas para promover o *Engagement* podem ou não ter o sucesso desejado. As que têm menos sucesso e as que não correm tão bem são as dores de crescimento, porque são a consequência de uma empresa que está a crescer, por vezes a falta de resposta imediata está também relacionada com este processo de crescimento que a empresa está a sofrer. Para mim os maiores desafios centram-se na expansão para outros continentes e isso faz com que a comunicação interna, por vezes não seja perfeita, temos consciência disso e a parte boa é que temos a liberdade para partilhar o nosso *feedback* e melhorar. Acredito que face a esta expansão existe também sempre o risco de perder a essência, mas neste campo a Rituals têm muita consciência e cria muitas iniciativas para contrariar esta tendência organizacional.

4. *Engagement* Organizacional

LM: Na sua opinião e experiência, considera que existe uma forte relação entre os níveis de *Engagement* organizacional e o comportamento, fidelização e satisfação das equipas?

SN: Sim, a correlação é direta, tudo tem de ser feito com consciência e significado e existe um vínculo emocional. Obviamente que temos de ser racionais, mas é impossível separar a componente racional da componente emocional quando queremos ser felizes a nível profissional. Na Rituals, em qualquer departamento, o trabalho não é monótono, tem de haver sempre uma relação começando pela mente e pelo coração, obviamente que é assim que o vínculo é construído e depois precisa de ser alimentado. Se for alimentado, existe um *Engagement* muito maior e uma absorção de Cultura e de todos os conteúdos. Se o colaborador sentir que a marca se foca nele, se foca no seu desempenho e que lhe dá todas as ferramentas possíveis e ao mesmo tempo se preocupa com a sua satisfação emocional o *Engagement* será de certeza maior e o resultado é muito bonito quer a nível financeiro e pessoal.

LM: Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

SN: O departamento de *Training* trabalha muito o *Engagement*, através de dinâmicas de grupo, exercícios de formação e ações pontuais que foram desenvolvidas para potenciar o *Engagement*. Estou a recordar-me particularmente de uma que foi desenvolvida no pico da pandemia, que foram os Pequenos-Almoços digitais, onde todos os *Shop Managers* se reuniam com os elementos do escritório, tomavam o pequeno-almoço e tinham a possibilidade de conversar com convidados especiais. Tinham ainda a capacidade de esclarecer dúvidas, pedir *feedback*, partilhar opiniões e todos têm a margem de partilhar. Nestes momentos sentimos claramente o espírito de equipa, a motivação e o envolvimento de todos o que é muito especial.

LM: Como *Trainer*, consegue identificar uma correlação direta entre equipas que absorvem os valores organizacionais e estão imersas na comunicação e seu desempenho/*Engagement*? Se sim, de que forma?

SN: Claro que sim, quando temos equipas envolvidas e verdadeiramente aculturadas reflete-se claramente no seu nível de envolvimento e *Engagement* com a marca.

Apêndice 7. Entrevista Semiestruturada – HR Advisor – Susana Leones

Boa tarde, Susana,

Em primeiro lugar quero agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista, que será essencial para o desenvolvimento deste projeto de investigação, elaborado para a obtenção do grau de Mestre do curso de Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

Este estudo, tem como principal intuito compreender a influencia da Cultura Organizacional enquanto preditora de *Engagement* organizacional, considerando o papel mediador da Comunicação Interna. De forma a compreender concretamente este fenómeno é realizado um estudo de caso onde é analisada a estrutura da Comunicação Interna e a Política de *Engagement* da Rituals Cosmetics.

Um dos métodos de análise selecionados para este projeto é a realização de entrevistas semiestruturadas que pretendem compreender os processos organizacionais da Rituals, especificamente a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional.

Autoriza a gravação da entrevista para possibilitar a sua transcrição?

Caso tenha alguma questão ou partilha, sinta-se à vontade para intervir sempre que considerar importante.

Reforço o meu agradecimento especial pela sua disponibilidade e contributo essencial para o decorrer desta investigação!

LM: Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

SL: Entrei na Rituals em Junho de 2019 como *HR Advisor*, ter uma função de parceria com a área do retalho, que é a nossa maior linha de negócio em Portugal e estou cá desde então.

Tem sido uma jornada maravilhosa, do ponto de vista pessoal e profissional, destacando a equipa e a ética profissional de todas as pessoas. Para além disso, claro o dinamismo da área de retalho e o nicho de mercado de cosmética que era completamente novo para mim.

LM: Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

SL: Maravilhosa! Pela marca e pela oportunidade de descobrir algo que pensava que não existia em Portugal que é: aquilo que a empresa comunica com o público externo é o que comunica com o público interno. Apesar de ser uma empresa muito dinâmica, apesar de ser orientada para o lucro e de todas as pessoas terem muito trabalho eu acredito que um dos pilares de atuação é o bem-estar dos colaboradores e, por isso, é que conseguimos manter esta motivação e empenho e tornar a experiência de trabalhar na marca maravilhosa!

LM: Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

SL: Sim, está mais madura face a outras empresas onde já trabalhei. A comunicação é um dos aspetos mais importante numa empresa e na área de Recursos Humanos também e é na minha ótica o mais difícil e complexo de se atingir e ainda não é devidamente valorizado. Acredito que na Rituals estamos mais à frente e temos mais ferramentas e valorizamos mais este aspeto.

2. Comunicação Interna

LM: Como pode classificar a importância da Comunicação Interna para a Rituals? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

SL: Acho que ainda existe um caminho a fazer não só em Portugal como país e mercado, mas como empresa também. Localmente vejo que acaba por ser mais momentânea do que planeada. Temos muitos canais o que pode ser bom, mas por vezes pode ser distrativo. No entanto, vejo que empresa continua a apostar nesta área de desenvolvimento, bem-estar organizacional, *coaching* às equipas e isso é muito especial. Antigamente só existia uma pessoa administrativa e era tudo muito processual e no momento da minha entrada apostaram na criação de um departamento responsável por estes assuntos.

LM: Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

SL: Temos vários canais, desde os grupos de WhatsApp que são a forma mais fácil para enviar mensagens rápidas ou resolver assuntos imediatos. Temos também a nossa rede social interna o Rituals Connect, que deveria ser mais desenvolvido e valorizado e por isso digo que há aí um caminho a fazer. Não existem fórmulas mágicas, mas acho que em breve temos de encontrar a que funciona melhor para nós. No final existe ainda o *email*, que é uma ferramenta muito importante, mas numa organização multinacional por vezes é um desafio compreender como lidar com tanta informação e definir o fluxo de informação local. Por fim, temos o The Book of Rituals, onde comunicamos tudo sobre produto e serviço, mas também sobre Cultura e políticas corporativas. Este é um exemplo em que a marca fez um enorme esforço para transmitir conteúdos dinâmicos, interativos, mas com detalhes essenciais para o dia-a-dia dos colaboradores.

Temos um questionário organizacional que foi criado para compreender a opinião dos nossos colaboradores sobre determinados temas que se intitula de Rituals People Pulse. Na verdade, no ano passado, a Comunicação foi identificada como a segunda maior área de melhoria no sentido em que existe muita informação e nem sempre é clara.

LM: Considera que diferentes canais corporativos refletem e satisfazem as necessidades dos colaboradores reforçando a Cultura de grupo?

SL: Sim e não. Sim é importante que eles existam e que são valorizados, mas quando são em excesso não podemos dizer que servem o propósito. Existe o risco de que as pessoas fiquem assoberbadas. Considero o Rituals Connect e email muito adequado e as mensagens de Whatsapp, por vezes, são incontornáveis.

LM: Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals?

SL: A conexão dos colaboradores é muito boa e isso posso comparar com as minhas experiências passadas e posso dizer que nunca vi nada assim. Todos os dias me surpreendo com o *extra-mile* e com o compromisso. Um dos nossos valores é ser *Best-in-class* e vejo-o todos os dias a ser implementado, superado, valorizado e isso é muito interessante. A conexão com a marca aqui é muito boa e é um trabalho de equipa pois mesmo antes de existir um departamento de Recursos Humanos isso já acontecia. As pessoas aqui vestem mesmo a camisola e existe um enorme compromisso com a marca e tenho a certeza de que as pessoas seguiriam a marca de olhos fechados. No Rituals People Pulse também ficou muito claro que isto acontece devido à liderança. Neste questionário organizacional a liderança foi classificada como um ponto muito, muito importante e bom na empresa. Esta relacionado com as práticas éticas não só da empresa como da gestão e dos próprios valores das pessoas que estão à frente da empresa quer a nível ibérico quer a nível local. A equipa que Rituals tem um modo de atuação específico em que promove uma Cultura de Vulnerabilidade onde não existe qualquer problema em assumir dificuldades, mas também uma Cultura de grande tolerância do erro. A empresa incentiva-nos a esta vulnerabilidade, mas para isso ninguém pode ser prejudicado por arriscar. Acreditamos na ideia que apenas ao arriscar é possível chegar mais longe, mas claro que existe o risco de errar. Esse é o ambiente que vivemos aqui de realmente muita tolerância. Por outro lado, os sucessos são muito celebrados, internacionais acho que menos (o que podia ser explorado), os ibéricos alguns, mas os nacionais muitíssimo! Acredito que todas as pessoas que se manifestam contentes, desde a concretização de objetivo, abertura de uma loja, promoção de um colega ou até uma mudança pessoal, são apoiados e a restante equipa está genuinamente interessada e feliz. Por isso sim, considero que sim.

LM: Na sua perspectiva, atualmente, quais são os principais desafios de uma organização face à crescente importância da experiência laboral e a valorização de medidas de *Engagement* organizacional?

SL: Existem vários desafios, mas considero que quem entra na Rituals vê uma empresa e uma Cultura muito diferente do que está habituado. É bem acolhido, bem recebido, o *onboarding* é bem feito e considero que o plano de acolhimento é bem conseguido e a comunicação também. Apesar de termos um caminho a fazer, considero que já estamos muito à frente e isso faz com que esses desafios sejam atualmente superados pelas medidas que já temos implementadas.

Acima de tudo é importante reforçar que atualmente temos um modelo circular, primeiro a perspectiva de cliente, depois de candidato, de colaborador e depois de ex-colaborador. Todas estas etapas devem ser o nosso foco para que a marca seja reconhecida como um excelente empregador desde as posições do escritório até aos reforços de Natal.

Este investimento é importante do ponto de vista interno para que os colaboradores tenham todas as informações necessárias para desempenhar a sua função e ter a confiança e a valorização para prestarem o seu melhor desempenho e do ponto de vista externo para que sejam embaixadores da marca e para que a Rituals seja um local de trabalho atrativo.

3. Cultura Organizacional

LM: Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

SL: A nível local não é fácil de identificar dado que não há nada muito específico, mas a verdade é que a Cultura Organizacional Rituals está presente no nosso dia-a-dia visto que os valores influenciam a nossa forma de trabalho. Mais concretamente, sinto-a quando me tenho de vulnerabilizar, se tivesse numa Cultura mais diretiva/assertiva ou menos flexível não tinha esta capacidade. Apesar de trabalharmos muito existe esta margem de para admitirmos o erro e crescermos. Para além disso acho que existe algo que é muito característico da Rituals que é a vontade de querer fazer sempre mais e sempre com amor e significado. Esse amor depois tem as

suas repercussões, quanto mais damos, mais recebemos e as equipas incluem isso na sua forma de estar. Não são todas as pessoas que se vêm a trabalhar aqui, mas ao mesmo tempo ficam com este retro *feedback* de dar e receber estes valores. A Rituals divulga muito a sua Cultura também com o seu público externo e por isso tudo o que é transmitido sobre a empresa é real e sente-se, respira-se e vive-se cá dentro. Para além desses que já consideramos dados adquiridos, pessoalmente identifico as descrições acima.

LM: Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

SL: Sim, todos os colaboradores sentem a Rituals é a sua casa. Vestem todos a camisola porque todos corremos para o mesmo. Eu adoro a expressão de família, ouvi-la e utilizá-la. Mesmo quando falo com os candidatos digo que já somos 230 colaboradores, mas somos uma grande família. Conhecemo-nos todos pelo nome, temos interesse e tratamo-nos com muito carinho.

LM: Como *HR Advisor*, como descreveria/classificaria o papel da liderança no processo de transmissão e perpetuação da Cultura Organizacional?

SL: Aqui na Rituals os líderes, a nível nacional e ibérico são pessoas muito inspiradoras e todos os colaboradores os seguem, se dizem que é para fazer X, então todos fazemos. A Cultura desenvolve-se muito a partir daí e também da proximidade que têm com as lojas e com o escritório. Esta proximidade não é sempre física, mas têm sempre uma palavra certa a dizer.

LM: Quais os modelos de avaliação que seguem para compreender o sucesso das medidas implementadas?

SL: Uma ferramenta que teve início em 2020, após a pandemia e tinha como objetivo como os colaboradores estavam após este período difícil. Neste momento a empresa sentiu a necessidade de “tirar o pulso” e compreender o estado da organização e por isso lançou o Rituals People Pulse. Foi um sucesso e nos anos seguintes continuou a ser aplicado e será sempre o nosso modelo de avaliação do clima organizacional.

4. *Engagement* Organizacional

LM: Na sua opinião e experiência, considera que existe uma forte relação entre os níveis de *Engagement* organizacional e o comportamento, fidelização e satisfação das equipas?

SL: Sim! Vemos isso a nível individual, não conseguimos manter a nossa motivação sempre no mesmo nível e sabemos que os nossos níveis de desempenho não são os mesmos ao longo do dia, da semana ou do mês. No fizemos essa análise a nível nacional acredito que o *Engagement* ajude a superar estas fase e que efetivamente comprove que as equipas *engaged* apresentam um melhor comportamento, fidelização e satisfação. O *Engagement* é muito tácito, lá está as pessoas não sabem porque é que seguem um líder, mas seguem-no e isso é muito inspirador. Posso ainda falar que a taxa de rotatividade é muito baixa e que muitas das pessoas que saem regressam e claro o número de anos de antiguidade na empresa também é muito importante para nós e tem vindo a aumentar.

LM: Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

SL: Existe também uma equipa de *wellbeing* que se foca no bem-estar dos colaboradores quer do escritório quer das lojas. Para além disso temos outras iniciativas interessantes com foco na motivação e retenção, digo as duas porque antigamente tínhamos de nos focar mais na retenção, mas agora cada vez mais o recrutamento é um desafio. Eu digo que tudo começa com um anúncio bonito e respeitoso e todo o tratamento que é dado ao colaborador from *hire to retire*, ou seja, desde que vê o anúncio e se conecta, até às entrevistas que são feitas quer para o escritório quer para as lojas e toda a viagem. Há sempre um presente de boas-vindas para os colaboradores, em momentos mais tristes ou alegres há sempre um miminho que oferecemos, mensalmente nos kick off meetings são oferecidos produtos, temos o desconto de colaborador, temos o sistema de bónus que é aplicado a todos. Para além disso, quando a pessoa saí temos um miminho e fazemos uma despedida, ou pelo contrário, oferecemos presentes de antiguidade na empresa.

Para além destes incentivos outro aspeto é que tentamos sempre proporcionar as condições ideais para que as equipas se sintam confortáveis e capacitadas quer a nível de escritório onde temos

equipamentos individuais, snacks, produtos, material de escritório, etc... mas também a nível de loja onde fazemos questão de ter um *BackOffice* com casa de banho privada, micro-ondas, snacks, água, fruta, uma pequena copa, cacifos, enfim, espaço para que a equipa possa conviver. Estes detalhes são coisas que nós nos escritórios não damos tanta importância, mas que no mundo do retalho não é assim tão comum e que a Rituals cada vez mais valoriza. Tudo isto sempre em grupo, com almoços, com eventos, jantares de Natal porque é inerente à Rituals e é motivador para os colaboradores.

LM: No que diz respeito ao desenvolvimento pessoal, formação e progressão de carreira, como são operacionalizados na Rituals? Existe um plano geral, individual?

SL: Sim, existe bastante valorização interna, e curiosamente este foi um ponto que foi mencionado há uns anos do Rituals People Pulse. Trabalhámos e agora estamos a investir mais nos nossos recursos internos, mas ainda acredito que haja um caminho a percorrer. Há pouco quando disse que a nossa taxa de rotatividade era baixa, o que é fantástico, mas depois existe a outra face da medalha. Na verdade, revela-se um desafio: quando não existem tantas saídas, mas a vontade de crescer dos elementos da organização aumenta, como é que podemos lidar com isso... as pessoas já não se motivam só com salários, querem ser desafiadas, ter mais responsabilidade e temos de estar atentos a várias frentes. Este ano, pela primeira vez, fizemos um *assessment center*, uma avaliação de competência para a função de *Area Manager*, porque ainda que abramos sempre vagas externas, valorizamos muito o recrutamento interno. Esta foi a primeira vez que existiu uma avaliação de competências e foi muito desafiante e interessante perceber os pontos favoráveis de cada colaborador que se colocou à prova. Assim temos bases para construir um plano de desenvolvimento levado a cabo pelas *Area Managers* para as pessoas que se mantêm na empresa. Para além disso na nossa avaliação de desempenho do escritório existe um campo onde cada colaborador pode descrever as suas ambições e abordá-las com o seu *manager*.

LM: Chegamos ao fim da entrevista, quero agradecer muito a disponibilidade e reforçar que a sua participação vai proporcionar um valioso contributo para esta investigação. Muito obrigada!

SL: Foi um gosto, muito obrigada!

Apêndice 8. Entrevista – *Shop Manager* – Gonçalo Ferreira

Boa tarde,

Em primeiro lugar quero agradecer a sua disponibilidade para esta entrevista, que será essencial para o desenvolvimento deste projeto de investigação, elaborado para a obtenção do grau de Mestre do curso de Gestão Estratégica das Relações-Públicas na Escola Superior de Comunicação Social.

Este estudo, tem como principal intuito compreender a influencia da Cultura Organizacional enquanto preditora de *Engagement* organizacional, considerando o papel mediador da Comunicação Interna. De forma a compreender concretamente este fenómeno é realizado um estudo de caso onde é analisada a estrutura da Comunicação Interna e a Política de *Engagement* da Rituals Cosmetics.

Um dos métodos de análise selecionados para este projeto é a realização de entrevistas semiestruturadas que pretendem compreender os processos organizacionais da Rituals, especificamente a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional.

Autoriza a gravação da entrevista para possibilitar a sua transcrição?

Caso tenha alguma questão ou partilha, sinta-se à vontade para intervir sempre que considerar importante.

Reforço o meu agradecimento especial pela sua disponibilidade e contributo essencial para o decorrer desta investigação!

Contextualização Profissional

LM: Qual o seu percurso profissional na Rituals Cosmetics Portugal?

GF: Eu considero que tive dois percursos dentro da Rituals, um entre 2007 e 2014, saí, tive outra experiência fora da empresa e depois, aquando da nova organização da empresa, onde todas as

lojas foram compradas pelo *Central Head Office* e passou a existir um escritório local coordenado com a casa-mãe, voltei a integrar a Rituals em 2016. Nessa altura entrei para a loja do Vasco da Gama, que era a loja onde tinha estado anteriormente, entrei como reforço de férias, que era a vaga que havia na altura, mas meses depois já estava como *Assistant Shop Manager*. Em Março de 2017, abracei uma nova oportunidade de fazer a *relocation* da loja e já como *Shop Manager*. Desde 2017 até hoje continuo como *Shop Manager*. Mais recentemente, tive a oportunidade de integrar um projeto da equipa de *Training*, onde me tornei também *Local Area Trainer*.

LM: Como descreveria a experiência de trabalhar na Rituals?

GF: Eu acho que se resume um pouco numa frase: “venho feliz para trabalhar todos os dias” - e isto não acontece em todas as empresas. Não ter o problema de acordar e pensar “ah mais um dia de trabalho”, venho super feliz por trabalhar, adoro trabalhar com os meus colegas, temos um excelente ambiente em loja e isso ajuda muito. Adoro trabalhar na Rituals, adoro mesmo!

LM: Considerando as suas experiências profissionais prévias, considera que a Rituals é um caso de sucesso na forma como transpõe a sua Cultura Organizacional nos seus planos de Comunicação Interna?

GF: Sim, sem dúvida. Em todas as empresas que trabalhei anteriormente, não havia nem sequer um terço deste tipo de comunicação, seja por parte de quem for e isso é uma grande diferença e faz uma grande diferença. Realmente considero a Rituals um enorme sucesso nesse sentido.

Comunicação Interna

LM: Como pode classificar a importância da Comunicação Interna para a Rituals? Considera que é gerida como um elemento estratégico ou instrumental?

GF: Nota-se claramente que existe muito trabalho e planeamento para que tudo seja comunicado de forma certa e para que todos nós, que recebemos a informação, percebamos a importância das mensagens. Sinto mesmo que existe uma preocupação muito grande neste sentido. Esta informação

permite desenvolver as minhas atividades diárias e ajuda-me a orientar o meu trabalho e a seguir as orientações internacionais, garantindo que mantemos o tipo ações.

LM: Como a descreveria concretamente as suas principais medidas, se possível, identificando os principais canais de Comunicação Interna?

GF: Pessoalmente, o canal que dou mais importância é o email, é onde recebo a informação mais relevante e formal. Uma coisa que valorizo muito é a newsletter interna, porque aborda vários tópicos e é um canal que faz falta e estamos sempre à espera de receber a newsletter. Depois o Rituals Connect, onde partilhamos os eventos e informações importantes. E claro, também muitos conteúdos de *Training* super importantes que são partilhados e ajudam na formação de toda a equipa. E por fim, o WhatsApp, que acabamos por recorrer para solucionar muitos problemas, mas onde a comunicação se pode tornar mais confusa, visto que existem vários grupos e muitos participantes. Por este motivo é que dou preferência ao email, que é para mim o mais formal e estruturado.

LM: Considera que diferentes canais corporativos refletem e satisfazem as necessidades dos colaboradores reforçando a Cultura de grupo?

GF: Eu acho que o que existe neste momento parece-me o correto e sinto que toda a informação acaba por chegar a todos. Seja através do Rituals Connect, porque a equipa nem sempre tem acesso aos emails, mas nesta plataforma também é partilhada a *newsletter* e, por isso, a equipa acaba por conseguir sempre aceder, mesmo quando não estou. Temos ainda o *The Book of Rituals*, onde está presente toda informação de produto e sobre os valores da marca. Por isso, não vejo assim nada que possa ser feito e que acrescente neste sentido. Quer dizer, a Rituals surpreende sempre, mas acho que o que temos agora é o ideal. Mesmo ao nível dos elementos da minha equipa, percebo em casos concretos, que o seu acesso a determinadas informações, facilita a nossa comunicação e faz com que, por vezes sejam abordados e valorizados temas que poderiam ser esquecidos. Este tipo de transparência na comunicação faz com que todos sintam que são uma parte válida, que fazem parte de um grupo e que também têm acesso a estas informações.

LM: Como considera a relação/conexão existente com os colaboradores Rituals?

GF: É excelente, tanto a da minha equipa como a minha é fantástica. A minha equipa não é muito grande, somos cinco, mas ainda assim nota-se em pequenas coisas como o entusiasmo pelas novidades lançadas pela marca, pela partilha de conteúdos que vêm no The Book of Rituals. Nota-se claramente um envolvimento nesses aspetos e claro, nota-se em loja, no amor e o entusiasmo que transmitem aos nossos clientes. Mesmo os elementos que já estão há mais anos na equipa, que poderíamos pensar que perderam a motivação, muito pelo contrário, nota-se o seu conhecimento e o seu cuidado com todos os clientes. Considero que esta forma de comunicação que nos é transmitida influencia também o nosso comportamento com os clientes. Este é outro ponto que é muito importante, a forma de comunicação que temos com os nossos superiores. Eu conhecia uma realidade onde a comunicação era muito mais direta, onde existia pressão e nunca existia um agradecimento ou motivação. E aqui é bastante diferente, nunca encontrei em lado nenhum como na Rituals. Esta comunicação positiva e a qualidade da comunicação influencia-nos e faz-nos trabalhar de outra forma.

Cultura Organizacional

LM: Como descreveria a Cultura Organizacional da Rituals? Quais considera serem os principais mecanismos de transmissão e partilha da Cultura Organizacional (valores, ritos e rituais)?

GF: Eu acho que sinto a Cultura da Rituals em todo o lado, desde uma reunião presencial ou de uma conversa telefónica. Por vezes, até mesmo através do email nós notamos que a forma de trabalhar de todos, seja em que posição estiver na empresa, é uma relação de proximidade, de abertura, de facilidade de comunicar. Se existe um problema, se for algo urgente podemos ligar e falar abertamente com as pessoas sem receios. Mesmo quando existem erros ou asneiras, sinto que posso ligar e há sempre uma palavra do outro lado. O que acaba por transpor os valores Rituals para o nosso dia-a-dia.

LM: Considera que os valores e a Cultura Organizacional influenciam o desempenho, os resultados e o Clima Organizacional?

GF: Sem qualquer tipo de dúvida. Quer na parte onde estes valores me influenciam a mim, como na forma onde eu influencio a minha equipa. Um exemplo são as *Kick Off Meetings*, que tenho com a minha equipa, onde estamos verdadeiramente todos juntos, sem clientes em loja. Neste momento falamos de tudo e sinto que são transmitidos estes valores, mas simultaneamente com objetivos e o foco comercial, mas estes momentos e esta partilha faz com que todos fiquem motivados, promovendo um bom clima e claro, melhores resultados.

LM: Considera que estes valores geram um sentimento de pertença nos colaboradores? Que se sentem parte de uma família?

GF: Acho que o melhor exemplo que posso dar é que já ouvi de todos os elementos da minha equipa a expressão “a minha loja”. Ou por exemplo, eu ouvi falar da Rituals através de uma *influencer* e fiquei tão orgulhosa porque ela estava a falar tão bem e só tinha comentários positivos e isto reflete que a pessoa tem orgulho em trabalhar na Rituals e sente-se parte da loja e quase como se a loja fosse dela/nossa. Na verdade, é, é o nosso espaço. Mesmo cada vez que atingimos algum objetivo, sentem que são objetivos deles, é muito especial. Sinto que as pessoas com quem trabalho são fantásticas, não só ao nível de equipas, mas entre lojas e com o escritório o que faz com que exista uma ligação forte entre todos os níveis da organização. Por isso, sem dúvida que sinto que fazemos parte de uma família Rituals.

LM: Na sua opinião, quais são os maiores desafios de Comunicação Interna e de *Engagement* que uma organização multinacional como a Rituals enfrenta?

GF: De forma geral não sinto que exista um desafio claro. Mas, por vezes, como *Shop Manager*, sinto alguma dificuldade na implementação de certas comunicações. Ou seja, esporadicamente existem imprevistos, quer ao nível de stock, entregas ou organização de loja que não são partilhadas com tanta antecedência o que, por vezes, se torna imprevisível. Sinto que podemos perder a orientação em certos momentos e que o *Central Head Office* deveria tentar solucionar estes problemas para que os briefings que recebemos se mantenham desde o início ao fim de uma campanha. Com isto não quer dizer que a comunicação não seja feita, mas nestes casos é feita com

um carater muito urgente que nos troca as voltas, acabando por ser uma comunicação mais reativa face a estes problemas inesperados. Como sou uma pessoa que gosta de organização, trabalhar sob pressão por vezes aflige-me um pouco.

Engagement Organizacional

LM: Na sua opinião e experiência, considera que existe uma forte relação entre os níveis de *Engagement* organizacional e o comportamento, fidelização e satisfação das equipas?

GF: Claro que sim e para mim é o que faz mover a Rituals é isso mesmo, é o facto de estarmos todos ligados entre nós e a viver a marca e isto motiva muito as equipas e os resultados vêm por acréscimo. Consigo ainda relacionar que na minha experiência na Rituals em 2007, não era tudo assim e trabalhei diretamente com pessoas que estavam ali apenas de corpo presente e isso não faz qualquer sentido na Rituals. Por isso é que esta marca é especial, porque estamos aqui, mas estamos a viver esta experiência. Se é só para estar de corpo presente podem estar aqui ou noutra loja qualquer e noto claramente esta influência. Tudo isto relaciona-se com os valores da Rituals e com os perfis que procuram e ao ter alguém que não se enquadra não é fácil, portanto claro que influenciam muito o comportamento, a fidelização e a satisfação.

LM: Que iniciativas são levadas a cabo pela Rituals com o objetivo de potenciar o *Engagement* dos colaboradores?

GF: Eu considero que tudo começa com as pessoas com quem trabalhamos, isto em todos os patamares da organização porque isso é muito importante. Mesmo alguém que entra na marca, participa na formação *Rootcamp* e assiste à apresentação do *Country Manager de Portugal* e do *Country Manager Ibérico* a falarem sobre os filhos e a mostrarem fotografias, as pessoas ficam chocadas, não estão à espera deste tipo de abordagem. Por falar do *Rootcamp*, esta é uma formação inicial que faz mesmo a diferença, pode não ser a primeira abordagem com a marca, mas é uma das formações onde existe uma apresentação geral da estrutura da empresa, dos valores da marca, da inspiração dos rituais, dos fatores que distinguem a Rituals da concorrência, enfim, o *rootcamp*

permite esta aculturação e promoção da Cultura de grupo através da interação de colegas de outras lojas.

Vou dar um exemplo que me aconteceu aqui em loja com a nossa *welcome box* que é uma caixa de produtos que é oferecida quando um novo colaborador entra para a equipa. Mais tarde essa pessoa contou-me que chegou a casa e achou que apenas íamos pagar em produtos. Nem queria acreditar na Cultura e na forma como a marca recebe e faz o processo de *onboarding* que é igual desde um membro do escritório a um *part-time* de uma loja. Sinto mesmo que a ligação começa desde o primeiro dia e na forma como lidamos com as pessoas que faz com que tenham esta relação especial.

De facto, também todo o departamento de *Training*, a atenção que a equipa dá a todos os elementos faz com que todos se sintam valorizados e que aprendam muito sobre a marca, sobre cosmética e sobre os produtos. O que é mais especial é que, nos dias seguintes a uma formação, eu consigo ver claramente os resultados em loja. Um dos elementos da minha equipa assistiu recentemente a uma formação de *skincare* e no dia seguinte, vi que ela sugeria e transmitia este conhecimento aos clientes, influenciando também os resultados da loja, pois tinha a confiança e motivação para sugerir uma rotina de 3/5 produtos em vez de sugerir apenas o que o cliente veio efetivamente comprar. Quem diz esta formação diz qualquer outra, vejo claramente que influencia bastante os resultados quantitativos sim, mas muito também os qualitativos.

Para além disto, claro, os eventos que temos, os presentes mensais que nos oferecem, a oportunidade de experimentar os produtos, enfim podia continuar. Mas mesmo a um nível mais técnico, até os vídeos que são apresentados no *The Book of Rituals*, são um motivo de paixão pela marca, existe mesmo um amor por esta organização e por tudo o que partilha.

LM: Como *Shop Manager*, consegue identificar uma correlação direta entre elementos da equipa que absorvem os valores organizacionais e estão imersas na comunicação e seu desempenho/*Engagement*? Se sim, de que forma?

GF: Sou um bocadinho suspeito porque a minha equipa é muito especial para mim e mantemos este núcleo há muitos anos. Eu acho que esta é a grande diferença, quando a comunicações é bem transmitida e quando o *Shop Manager* faz o trabalho final de transmitir a informação e os valores

da marca à sua equipa isso nota-se na retenção e no facto da pessoa não quererem sair. Do tempo que cá estou, das poucas pessoas que saíram, muitas vezes foram abraçar novos desafios dentro da Rituals. Nunca foi por falta de dedicação ou motivação, mas sim por circunstâncias pessoais ou profissionais dentro da marca. Sinto que depois todo este processo funciona em cadeia, se eu estou envolvido com a marca e estou motivado, consigo transpor isso para a minha equipa e promover o mesmo estilo de comunicação. Acredito mesmo que a comunicação é a chave, a forma como falamos com as pessoas, tenho constantemente reuniões *one-to-one*, quando vejo que algo não está bem faço questão de perceber o que é e perder um tempo, mas na verdade acabamos por ganhar tempo porque a pessoa já encara o dia de outra forma. Tudo isto parte também do *Shop Manager*, porque se eu não acreditasse e sentisse a marca, também não conseguiria transmitir esta mensagem constante e sólida a todos os elementos.

LM: Chegamos ao fim da entrevista, quero agradecer muito a disponibilidade e reforçar que a sua participação vai proporcionar um valioso contributo para esta investigação. Muito obrigada!

GF: Muito obrigada!


Anexo 1. Protocolo de consentimento informado - Entrevista *Country Manager* – Pedro Silva

Protocolo de consentimento informado

Eu, PEDRO SILVA aceito participar no estudo da autoria de Leonor Marques (Aluna da Escola Superior de Comunicação Social), orientada pela Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações-Públicas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e, por este motivo, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional. Aceito que a entrevista será gravada com o meu conhecimento para que seja possível uma posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação do estudo de caso da Rituals.

Nome PEDRO NUNO DE FREITAS ROF. FONSECA DA SILVA
Assinatura 
Data 30/09/2022

Anexo 2. Protocolo de consentimento informado - Entrevista *Trainer* – Susana Neves

Protocolo de consentimento informado

Eu, Susana Neves aceito participar no estudo da autoria de Leonor Marques (Aluna da Escola Superior de Comunicação Social), orientada pela Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações-Públicas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e, por este motivo, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional. Aceito que a entrevista será gravada com o meu conhecimento para que seja possível uma posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação do estudo de caso da Rituals.

Nome Susana Neves
Assinatura Susana Neves
Data 3 / 10 / 22

Anexo 3. Protocolo de consentimento informado - Entrevista *HR Advisor* – Susana Leones

Protocolo de consentimento informado

Eu, Susana M^{te} Carvalheira Leones aceito participar no estudo da autoria de Leonor Marques (Aluna da Escola Superior de Comunicação Social), orientada pela Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações-Públicas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e, por este motivo, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional. Aceito que a entrevista será gravada com o meu conhecimento para que seja possível uma posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação do estudo de caso da Rituals.

Nome Susana Maria Carvalheira Leones

Assinatura Susana Leones

Data 29/9/2022

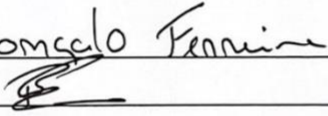
Anexo 4. Protocolo de consentimento informado - Entrevista *Shop Manager* – Gonçalo Ferreira

Protocolo de consentimento informado

Eu, Gonçalo Ferreira aceito participar no estudo da autoria de Leonor Marques (Aluna da Escola Superior de Comunicação Social), orientada pela Professora Doutora Sandra M. Lopes Miranda, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações-Públicas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e, por este motivo, entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre a Cultura Organizacional, Comunicação Interna e *Engagement* Organizacional. Aceito que a entrevista será gravada com o meu conhecimento para que seja possível uma posterior transcrição e análise de conteúdo.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação do estudo de caso da *Rituals*.

Nome Gonçalo Ferreira
Assinatura 
Data 22/09/2022