



ESCOLA SUPERIOR
DE **COMUNICAÇÃO SOCIAL**

“Como potenciar engagement dos colaboradores num regime de trabalho híbrido? – O caso PwC Portugal”

VERA MÓNICA BERNARDINO ROSA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora: Professora Doutora Sandra Pereira
Escola Superior de Comunicação Social – IPL

Outubro de 2023

Resumo

Sendo o capital humano o ativo mais valioso das organizações, o *engagement* dos colaboradores é um desafio crescente para as mesmas, que começam a compreender, cada vez mais, a importância da Comunicação Interna nestas questões. Com a implementação de um regime de teletrabalho ou trabalho híbrido em muitas organizações, resultado das alterações advindas da pandemia de COVID-19, tornou-se fundamental compreender o papel das iniciativas de Comunicação Interna, na manutenção ou crescimento do nível de *engagement*, nestes regimes de trabalho.

A presente investigação pretende compreender de que forma a Comunicação Interna pode contribuir para o *engagement* dos colaboradores, num regime de trabalho híbrido, na perspetiva das Relações Públicas. Recorreu-se a um Estudo de Caso da PwC em Portugal, para explorar e descrever este contributo.

Para tal, enveredou-se por uma metodologia de tipologia quantitativa com recurso a um inquérito por questionário, aplicado dentro da empresa em estudo. Neste sentido, procedeu-se à análise das 288 respostas obtidas, tendo-se concluído que a Comunicação Interna tem um papel fundamental – e reconhecido pelos colaboradores – no desenvolvimento do compromisso, sentimento de pertença, bem como da compreensão e conhecimento dos colaboradores relativamente ao seu local de trabalho e, portanto, pode contribuir para o *engagement* dos mesmos através das ações e iniciativas que leva a cabo com estes objetivos.

Palavras-chave: Relações Públicas, Comunicação Interna, *Engagement*, Trabalho híbrido, PwC Portugal.

Abstract

As human capital is the most valuable asset of organizations, employee *engagement* is a growing challenge for them, which are beginning to understand the importance of Internal Communication in these issues. With the implementation of a teleworking or hybrid work regime in many organizations, because of the changes brought by the COVID-19 pandemic, it has become essential to understand the role of Internal Communication initiatives in maintaining or growing the level of *engagement* in these work regimes.

This research aims to understand how Internal Communication can contribute to the *engagement* of employees, in a hybrid work regime, from the perspective of Public Relations. A PwC Portugal case study was used to explore and describe this contribution.

To this end, a quantitative typology methodology was implemented using a questionnaire survey, applied within the company under study. The 288 responses obtained were analyzed and it was concluded that Internal Communication has a fundamental role – recognized by employees – in the development of commitment, sense of belonging, as well as the understanding and awareness of employees regarding their workplace and, therefore, can contribute to their *engagement* through the actions and initiatives it carries out with these objectives.

Keywords: Public Relations, Internal Communications, *Engagement*, Hybrid Work, PwC Portugal.

Lista de Figuras

Figura 1– Mapa representativo da profissão de CI	42
Figura 2– Modelo de Saks (2006) - Antecedentes e consequências do <i>employee engagement</i>	56
Figura 3– Modelo conceptual de Mary Welch (2011): conceito de <i>employee engagement</i> e a comunicação corporativa interna	61
Figura 4 - Modelo conceptual de Comunicação Interna e <i>engagement</i> proposto por Karanges et al.....	63
Figura 5 – Implementação de sucesso de um modelo de trabalho híbrido: modelo conceptual	70

Lista de Imagens

Imagem 1 – Versão principal logótipo PwC	90
Imagem 2– cores PwC	90
Imagem 3 – Exemplos padrões PwC	91
Imagem 4 – Exemplo de linguagem visual e verbal PwC	91
Imagem 5– Exemplo de ilustração PwC	91
Imagem 6– <i>TouchPoint</i>	96
Imagem 7– <i>TouchPoint Community</i>	96
Imagem 8 – Exemplo de emails enviados pela equipa de Comunicação Interna – Comunicação semanal “hits. exclusive” e comunicação de lançamento do concurso “Caça o teu bilhete”	97
Imagem 9- Revista interna “hits. exclusive”	98

Lista de Tabelas

Tabela 1- Listagem de artigos e dissertações da área das Ciências da Comunicação e RP	3
Tabela 2 - Funções das Relações Públicas.....	9
Tabela 3 - Resultados do envolvimento dos colaboradores	54
Tabela 4 - <i>ISA Engagement Scale</i>	60
Tabela 5 – Diferenças entre a pesquisa quantitativa e qualitativa	74
Tabela 6 – Construção do inquérito por questionário a aplicar	78
Tabela 7– Universo vs amostra necessária para representatividade de estudo	82
Tabela 8 - Comportamentos norteadores dos Valores PwC.....	87
Tabela 9 – Objetivos, eixos e iniciativas da Comunicação Interna da PwC	94
Tabela 10 – Dados de caracterização da amostra	99
Tabela 11– Sumário de respostas maioritárias relativamente ao <i>commitment, belonging, understanding</i> e <i>awareness</i>	120
Tabela 12– Cruzamento de variáveis	121
Tabela 13– Cruzamento da variável “Género” com Q2. “Assinala com uma cruz. Sinto-me mais envolvido com a PwC num regime de trabalho...”	123
Tabela 14– Cruzamento da variável “Género” com Q4. “Assinala com uma cruz. Sinto mais que faço parte da equipa da PwC como um todo num regime de trabalho...”	124
Tabela 15– Cruzamento da variável “Género” com Q6. “Assinala com uma cruz. Sinto que compreendo melhor todas as vertentes do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	125
Tabela 16– Cruzamento da variável “Género” com Q8. “Assinala com uma cruz. Sinto que tenho melhor noção de tudo o que acontece em torno do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	125
Tabela 17– Cruzamento da variável “Antiguidade” com Q2. “Assinala com uma cruz. Sinto-me mais envolvido com a PwC num regime de trabalho...”	126

Tabela 18 - Cruzamento da variável “Antiguidade” com Q4. “Assinala com uma cruz. Sinto mais que faço parte da equipa da PwC como um todo num regime de trabalho...”	127
Tabela 19– Cruzamento da variável “Antiguidade” com Q6. “Assinala com uma cruz. Sinto que compreendo melhor todas as vertentes do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	128
Tabela 20– Cruzamento da variável “Antiguidade” com Q8. “Assinala com uma cruz. Sinto que tenho melhor noção de tudo o que acontece em torno do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	129
Tabela 21 - Cruzamento da variável “Line of Service” com Q2. “Assinala com uma cruz. Sinto-me mais envolvido com a PwC num regime de trabalho...”	130
Tabela 22 - Cruzamento da variável “Line of Service” com Q4. “Assinala com uma cruz. Sinto mais que faço parte da equipa da PwC como um todo num regime de trabalho...”	131
Tabela 23– Cruzamento da variável “Line of Service” com Q6. “Assinala com uma cruz. Sinto que compreendo melhor todas as vertentes do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	131
Tabela 24– Cruzamento da variável “Line of Service” com Q8. “Assinala com uma cruz. Sinto que tenho melhor noção de tudo o que acontece em torno do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	132
Tabela 25 – Cruzamento da variável “Line of Service” com Q10. “Assinala por ordem de preferência, sendo 1 o que preferes e 4 o que preteres. Sinto que os esforços de comunicação interna da PwC resultam melhor no regime de trabalho...”	133
Tabela 26 – Cruzamento da variável “Line of Service” com Q.11 “Das ferramentas de Comunicação Interna da PwC abaixo enunciadas, indica, por favor, aquelas que, na tua opinião, são mais eficazes em cada regime de trabalho.”	135

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Género.....	101
Gráfico 2-Geração.....	101
Gráfico 3– Habilitações literárias.....	102
Gráfico 4 – Antiguidade.....	103
Gráfico 5 – Escritório.....	103
Gráfico 6 – Linha de Serviço	104
Gráfico 7 – Categoria profissional	104
Gráfico 8– “O meu grau de satisfação com a Comunicação Interna leva-me a...”	107
Gráfico 9– “Sinto-me mais envolvido com a PwC num regime de trabalho...”	108
Gráfico 10– “Todo o esforço de Comunicação Interna desenvolvido pela empresa faz com que...”	109
Gráfico 11- “Sinto mais que faço parte da equipa da PwC como um todo num regime de trabalho...”	110
Gráfico 12– “As várias iniciativas e ferramentas de Comunicação Interna da empresa ajudam-me a...”	112
Gráfico 13– “Sinto que compreendo melhor todas as vertentes do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	113
Gráfico 14- “Os conteúdos e as mensagens de Comunicação Interna da empresa promovem...”	115
Gráfico 15 – “Sinto que tenho melhor noção de tudo o que acontece em torno do meu trabalho na PwC num regime de trabalho...”	116
Gráfico 16 – “O regime de trabalho que mais me satisfaz é:.....	117
Gráfico 17– Sinto que os esforços de Comunicação Interna da PwC resultam melhor no regime de trabalho.....	117
Gráfico 18 – “Das ferramentas de Comunicação Interna da PwC abaixo enunciadas, indica, por favor, aquelas que, na tua opinião, são mais eficazes para cada regime de trabalho...”	118

Gráfico 19- “Das iniciativas de Comunicação Interna da PwC abaixo enunciadas, indica, por favor, aquelas que, na tua opinião, são mais eficazes em cada regime de trabalho...” 119

Lista de abreviaturas

RP – Relações Públicas

CI – Comunicação Interna