



A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA O BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

THE MANAGEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION FOR THE WELLBEING IN WORKING PLACE

ANABELA FÉLIX MATEUS

CEPESE, Universidade do Porto, Portugal

KEYWORDS

*Wellbeing in Workplace
Internal Communication
management
Digital communication
Home Office
Sociability
Organizational climate
Intra-organizational
interaction*

ABSTRACT

The wellbeing in organizations stems from the internal climate that exists there. Employee satisfaction and motivation depends on intra-organizational relationships. Sociability in organizations is crucial for a positive business climate through the interaction and integration of employees. The Home Office and Telecomputing boosted by COVID-19 led to a physical removal of workers. With the analysis of real cases, we found that the use of digital media in the scope of Strategic Management of Internal Communication surprised society in general and the business community, causing a greater affective approach to the company and to the workers.

PALAVRAS-CHAVE

*BE no trabalho
Gestão da Comunicação interna
Comunicação Digital
Teletrabalho
Sociabilidade
Clima organizacional
Interação intraorganizacional*

RESUMO

O BE nas organizações decorre do clima interno que aí se vive. A satisfação e motivação dos colaboradores dependem das relações na empresa. A Sociabilidade nas organizações é decisiva para um clima empresarial positivo através da interação e integração dos colaboradores. O Home Office e o Teletrabalho potenciado pelo COVID-19 levou a um afastamento físico dos trabalhadores. Com análise de casos reais verificámos que a utilização dos meios digitais no âmbito da Gestão Estratégica da Comunicação interna surpreendeu a sociedade em geral e a comunidade empresarial provocando uma maior aproximação afetiva à empresa e entre trabalhadores

Recibido: 12/ 05 / 2022
Aceptado: 23/ 07 / 2022

1. Introdução

Bem-estar é um fator cada vez mais considerado tanto a nível de perspetivas de análise teórica quanto de ações práticas nas empresas. Tradicionalmente, e com tendência para atualização dos estudos realizados, a abordagem correspondente à temática traduz-se particularmente em estudos de natureza psicológica. Atendendo a que o sentimento de Bem-estar, ainda que considerado *stricto sensu* no indivíduo, só se pode construir no âmbito das relações entre as pessoas, decidimo-nos por uma abordagem que incide particularmente numa perspetiva sociológica do tema.

O objeto da nossa análise são as organizações e as relações internas a elas implícitas. Esta opção traduz a tentativa de um pequeno contributo ao entendimento do conceito Bem-estar no âmbito do trabalho, uma vez que se verifica uma vertente pouco explorada em termos de investigação, com escassa produção científica disponível. Suscitou-nos particular interesse a análise no âmbito das organizações uma vez que se trata de um campo particular e atualmente afetado ao nível da relação direta com os colaboradores devido à necessidade de afastamento das instalações físicas das empresas, e conseqüente trabalho remoto, provocado pela pandemia do SARS-Cov2 (COVID-19), no início de 2020.

Cientes de que o fator comunicação interna é fundamental para a relação interpessoal nas empresas e o compromisso para com ela, entendemos essencial compreender como as áreas da Gestão da Comunicação Interna e da Gestão de Recursos Humanos podem confluír esforços para a otimização da satisfação dos colaboradores e de um sentimento de Bem-estar generalizado no seio empresarial, particularmente em condições como as que se têm vivido durante este tempo de pandemia. Nesse sentido, decidimo-nos por uma abordagem ao Bem-estar nas organizações com uma investigação de caráter qualitativo, com revisão de literatura teórica e resultados de investigações empíricas, que nos ajudaram a entender o envolvimento das pessoas no seio organizacional em circunstâncias não presenciais, onde a interação entre colaboradores só era conseguida com a utilização de redes e meios digitais. Partimos de uma análise multidisciplinar para a compreensão específica das perspetivas psicológica e sociológica sobre o Bem-estar nas organizações e estendemos a nossa interpretação a uma relação indissociável entre ambas as ciências, baseada numa visão interdisciplinar.

Constatando que o trabalho tradicionalmente realizado privilegia a primeira dessas óticas, incidimos particularmente sobre a posição da Comunicação interna e sua gestão, enquanto fator determinante nas relações sociais que se estabelecem dentro da organização e como o processo de Sociabilização pode contribuir para o Bem-estar nas empresas. Em termos muito sumários verificámos que o afastamento físico entre os colaboradores e a empresa, em muitos casos, incrementou o desenvolvimento de uma relação afetiva entre eles e para com a própria empresa. Para tal contribuiu a utilização dos meios digitais que permitiram a continuação da realização do trabalho em condições de maior comodidade para os trabalhadores através do *home office* em teletrabalho. As responsabilidades conseguiram continuar a ser cumpridas, e de uma forma que lhes oferecia maior conforto e flexibilidade de horários, o que veio a revelar-se numa maior motivação para o trabalho e satisfação com a sua realização e, nessa sequência, a possibilidade futura de uma maior qualidade de vida, se fôr considerada a possibilidade de trabalho remoto, ainda que híbrido.

Para além da presente Introdução, o artigo encontra-se estruturado com a apresentação de capítulos distintos onde são abordadas as áreas intrínsecas à presente discussão: O Bem-estar no trabalho e abordagens teóricas correspondentes; o conceito actual de Bem-estar e dimensões intrínsecas (psicológica, física, social e financeira); Sociabilização, Interação e Bem-estar na empresa; Bem-Estar no Trabalho, Interações Sociais e Comunicação Interna (uma visão tradicional e uma atual da Comunicação Interna nas Organizações e sua Gestão); a dimensão Humana da Comunicação Interna e o Bem-estar nas empresas (Meios, Formas e Conteúdos da Comunicação; Princípios do Bem-estar na empresa e o papel da Comunicação). Finalmente são apresentadas as conclusões obtidas com o trabalho realizado.

2. O Bem-estar no trabalho

Os colaboradores são dos recursos mais importantes para o funcionamento das organizações (Santos, R. 2020). Como tal, as empresas têm como objetivo principal obter o máximo retorno possível através da otimização eficiente dos seus recursos disponíveis (Kalleberg, 2009). Nesse contexto os empregados são uma das partes que mais despoleta a ação das organizações do século XXI sendo que a valorização do seu bem-estar se apresenta como um dos objetivos atuais da gestão de recursos humanos (GRH).

A problemática sobre o Bem-estar (BE) no trabalho, na perspectiva em que atualmente é tratada, começou a ser considerada nos finais do século XIX, praticamente já no início do Sec. XX, sendo integrada numa dimensão exclusivamente psicológica. A generalidade de estudos e propostas teóricas para o desenvolvimento do construto do BE no trabalho, segundo esta perspectiva, são recentes.

A tentativa de definição com caráter mais científico que encontramos é-nos apresentada no âmbito da tese de doutoramento de Reinaldo Santos, que nos indica que:

O Chartered Institute of Personnel and Development (Harrison, 2016) veio definir “Bem-estar no trabalho” como um ambiente favorável ao contentamento dos empregados e à concretização do seu potencial, incorporando na sua definição as duas subdimensões do BE psicológico- psicológico e subjetivo. (Santos, 2020, p.15).

Mas hoje, a atenção ao BE no trabalho já não se cinge a uma dimensão psicológica. Traduz-se num conceito multidimensional (Grant *et al.*, 2007; Page & Vella-Brodrick, 2009; Barquero Cabrero *et al.*, 2022; Barrientos Báez *et al.*, 2020a; Barrientos Báez *et al.*, 2020b; Barrientos Báez *et al.*, 2020c). Segundo Kowalski e Loretto (2017) ele agrega o contributo de diversas ciências como sejam a medicina, a gestão, a psicologia, a educação, a sociologia e a antropologia. O novo conceito vai um pouco mais de encontro a uma definição vastamente encontrada na literatura sobre a matéria, não sendo atribuída a sua criação a um autor específico, mas que ultrapassa a dimensão de caráter exclusivamente psicológico. Verifica-se a sua autoria de origem brasileira, já dentro da recente década de 2020, e apresenta-nos o BE como: um conjunto de estratégias e ações adotadas para criar um ambiente de trabalho harmónico ao colaborador que permitem motivar os funcionários e engajá-los com suas tarefas diárias, além de garantir saúde e segurança no ambiente laboral (autor desconhecido, online). A condição do BE no trabalho revela-se um fator cada vez mais considerado, tanto a nível de perspectivas de análise teórica quanto de ações práticas no âmbito empresarial, com vista à criação de um ambiente interno positivo e acolhedor (Caldevilla Domínguez, 2010). A investigação sobre a temática tem como pioneiro Peter Warr com o seu trabalho de seminário realizado em 1978 (Pureza *et al.*, 2012, in Carneiro & Bastos, 2020). Aí ele discute a necessidade de se diferenciar o BE que o indivíduo vivencia em relação à sua vida em geral e o BE que experimenta em segmentos específicos, como no âmbito da sua ocupação laboral. Verifica-se assim que já há muito tempo o interesse pelo BE vinha sendo alvo de uma vasta gama de estudos em diferentes domínios. Relativamente à aplicação ao campo do trabalho, o fenómeno tem ganho força precisamente desde há cerca de duas décadas, com o movimento da Psicologia Positiva, que em capítulo próprio apresentaremos, mas a verdade é que ainda não existem na literatura conceções claras sobre o conceito de BE no trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

3. A abordagem humanística e as teorias comportamentais da administração: o prenúncio do bem-estar nas organizações

Não podemos deixar de realçar que foi com o surgimento da abordagem humanística no âmbito da administração, na década de 1930 que, pela primeira vez, houve a preocupação com o BE das pessoas no âmbito laboral. Concentrando a sua observação em aspectos sociológicos e psicológicos do trabalho (fenómenos de temperamento individual, de grupo, de cultura), a abordagem vem privilegiar o lado humano das organizações: são as relações humanas, informais, muitas vezes espontâneas entre os vários níveis hierárquicos de uma empresa, horizontal e verticalmente que interferem indubitavelmente na vida das organizações, independentemente daquilo que é superiormente estipulado. (Chiavenato, 2004). Esta abordagem atribui grande importância à criatividade.

As correntes humanísticas, basicamente filosóficas, não excluem as convicções das tradicionalistas, refletidas no pensamento racionalista de Taylor e Fayol que as antecedeu. Apenas tentam colmatar aquilo que lhes entendem como falhas e corrigir os efeitos negativos. Daqui decorre vasta teoria onde ressalta a introdução de muitos conceitos como: Liderança, Motivação, Satisfação, Dinâmica de Grupos, Clima Organizacional e a fundamental Comunicação organizacional (Mateus, 2014).

3.1. A teoria das relações humanas

Também conhecida como Escola das Relações Humanas, é um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão derivada da quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em

1929. Entre 1930 e 1960, inundaram o pensamento não apenas dos teóricos sociais como dos empresários mais esclarecidos e interessados da época. (Chiavenato, 2004)

A partir daí o “homoeconomicus” passou a ser visto como o “Homo Social”.

A teoria foi liderada por Elton Mayo e foi resultado das Experiências de Hawthorne. As experiências, lançadas na companhia de electricidade de Hawthorne em Chicago, pelo Conselho Nacional de Investigação dos EUA entre 1927 e 1932, abriram a porta à criação da Escola das Ciências Humanas. Criada por esse psicólogo e sociólogo Norte-americano, são um marco na história para a compreensão de comportamentos paralelos, informais, que se verificou, então, escaparem ao controlo das administrações.

Chamado a testar os fatores que influenciavam na produtividade da empresa, Mayo chegou à conclusão de que as condições físicas não eram o factor preponderante para o seu aumento ou diminuição. Com a investigação concluiu da existência de factores externos ao indivíduo: a organização informal do grupo e as relações informais implícitas (a solidariedade, a amizade, a cooperação...) influenciam na produtividade. Os resultados da experiência mostraram que o trabalho, quando feito em *grupo de cooperação*, torna-se mais produtivo; os chefes devem ser *colaborativos* e *compreensivos* relativamente aos problemas dos trabalhadores, não controladores como eram na altura; os *objectivos dos trabalhadores também têm que se ter em conta* e as chefias têm que estar preparadas para isso. Mais que chefes a sua postura deve ser de *amigos*. (era o prenúncio da posição do líder). Assim a empresa não tem apenas uma função económica, mas uma *função social* que visará a satisfação nos empregados.

Com as suas conclusões Mayo veio dar ênfase ao lado humano e social das empresas. Foi com esse movimento que a psicologia começou a ter aplicação nas organizações e a serem considerados os aspetos “motivação humana”, “comportamento dos empregados” e “factores emocionais”. Reconhece-se a partir daí nos trabalhadores a necessidade de serem estimados, de serem reconhecidos nas suas realizações e não apenas de serem tratados como simples máquinas aguardando um salário pelo seu desempenho. A escola das relações humanas postula que: os trabalhadores são sobretudo entes sociais, movidos não apenas por necessidades económicas, mas também de pertença e de inclusão social. (Cunha, 2007)

Segundo a nova abordagem o comportamento humano é determinado pelas condições do meio onde o indivíduo está inserido, quer sejam grupos formais ou informais como a família, escola, grupos de brincadeira, a própria sociedade. Os pensadores desta escola atribuem grande importância aos grupos e particularmente aos seus líderes. Consideram que estes são um exemplo para os outros elementos (os seguidores), pelo que é sobre eles que se deve agir em primeiro lugar.

3.2. As teorias comportamentais da administração

As experiências de Hawthorne vão dar origem a outros estudos com objecto no “comportamento social”, quer em grupo quer individual, psicológico e até emocional dos Recursos Humanos (RH) nas Organizações, mas segundo perspectivas diferentes da de Elton Mayo.

Maslow, Herzberg, e outros autores de tendência para uma área motivacional no âmbito comportamental, põem a tónica nas *necessidades intrínsecas ao indivíduo*, aspectos que os colaboradores desejam ver realizados com o seu trabalho. Utilizando a linguagem científica dos autores em análise: *sentirem-se satisfeitos e motivados com o desempenho*. Estes autores vão verificar que o que motiva a participação dos trabalhadores é a satisfação das suas necessidades e condições afins.

A Hierarquia das Necessidades, criada por Abraham Maslow foi, quanto a nós, a mais representativa da corrente. No âmbito da teoria da Motivação Humana (1943) o psicólogo apresenta o conceito de Pirâmide das Necessidades, hoje sobejamente conhecido, com dois níveis de necessidades dos indivíduos: as primárias – que se traduzem nas *fisiológicas*, de *segurança* e *sociais ou pertença* e as secundárias, que só surgem nas pessoas após a satisfação das primárias. Assim, satisfeito esse primeiro patamar nos indivíduos, eles pretendem atingir outro nível de necessidades composto por mais dois degraus cuja satisfação nem sempre é tão exigível por todos os seres humanos: a necessidade de *estima* e a de *auto-realização*. Estas serão alcançadas através da *criatividade* e *poder* advindos, na maioria dos casos, da profissão e trabalho, desempenhados com *gosto* e *motivação*. (Chiavenato, 2004).

Mais tarde, Herzberg (1996), vem demonstrar e salientar a importância que o trabalho tem para o indivíduo, ao defender que as pessoas mais ricas psicologicamente são as que se sentem mais realizadas com o seu trabalho e que o consideram mais enriquecedor também. (Chiavenato, 2004).

Por sua vez Likert (1961) explorou o tema da liderança, fundamental no âmbito do trabalho, e a forma como os líderes poderão despertar as melhores qualidades dos indivíduos a nível individual e grupal.

(Chiavenato, 2004).

3.3. O sentimento de bem-estar aportado pelas abordagens humanísticas

Verifica-se que, implícitas às diferentes perspectivas apresentadas, existem preocupações comuns, que se podem sintetizar em poucas palavras: a própria segurança no trabalho e o nível que ela proporciona à vida dos colaboradores, a sua realização enquanto trabalhadores, as relações de pertença à organização, a estima que sentem por parte de superiores e colegas, o convívio na organização e a integração em grupos cujos elementos têm os mesmos gostos e objetivos, o reconhecimento do seu esforço, a possibilidade de participação nas decisões da empresa, o bom ambiente de trabalho, e outros aspetos relacionados, mas que, no seu conjunto, traduzem um sentimento que se pode resumir a um termo: bem-estar – bem-estar individual e bem-estar social, no âmbito da empresa que os acolhe.

4. O conceito actual de bem-estar

O BE é uma expressão muito utilizada hoje no âmbito das nossas vivências diárias, mas a sua aplicação já vem de longe. No entanto a interpretação do tema foi mudando ao longo dos anos.

A tentarmos encontrar a origem do conceito, ele surge de imediato ligado ao conceito de “felicidade”. A questão sobre o que constitui o BE nas pessoas já vem desde a Grécia Clássica, na civilização ocidental. Filósofos como Aristóteles já tentavam decifrar o enigma da condição “felicidade”, mas a inclusão do estudo do BE no âmbito psicológico no domínio da investigação científica só foi impulsionada por grandes transformações sociais, como o fim da Segunda Guerra Mundial, e pela necessidade do desenvolvimento de indicadores sociais de “qualidade de vida” (Diener, 1984; Galinha & Ribeiro, 2005; Keyes, 2006; Ryff, 1989, Machado e Bandeira, 2012).

No século XVII o termo BE estava ligado exclusivamente à saúde física; no século XVIII veio agregar outros fatores que incluem questões materiais, que proporcionam às pessoas suprir necessidades básicas, fundamentais à sua saúde.

Enquanto filósofos ainda debatem a essência do estado de felicidade, pesquisadores empenharam-se, nas últimas três décadas, para construir conhecimento e trazer evidências científicas sobre BE. (Siqueira & Padovam, 2008). Atualmente, o conceito ampliou a sua abrangência. Com base em estudos realizados, Grant *et al*, (2007) construíram um enquadramento conceptual para o entendimento do que é o BE dos colaboradores. Essa visão envolve três dimensões: psicológica, física e social.

4.1. A dimensão psicológica do bem-estar: a psicologia positiva

Os psicólogos sociais e do comportamento perceberam que havia muitas pesquisas realizadas sobre doenças mentais e sofrimento humano, mas pouco se sabia do que caracterizava a saúde mental e a felicidade (Diener, 1984; Ryff, 1989; Machado e Bandeira, 2012; Ascanio Rengifo, 2022). Foi em resposta a essa situação que surgiu a “psicologia positiva”. A revista científica *American Psychologist* dedicou em 2000, uma edição especial a esse novo ramo de estudos - o estudo da emoção positiva, do caráter positivo, e de instituições positivas (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), reconhecendo a importância do desenvolvimento de pesquisas sobre o tema. Segundo Siqueira e Padovam (2008), o conceito articula hoje duas perspectivas em psicologia: uma assenta nas teorias sobre estados, emoções, afetos e sentimentos (afetos positivos e afetos negativos); a outra é fundamentada nos domínios da cognição e operacionaliza-se por estimativas de satisfação - com a vida em geral e também com aspectos específicos da vida, como o fator trabalho, que aqui destacamos no contexto da presente reflexão. As subdimensões da dimensão psicológica do BE segundo Ryan e Deci, 2001 (Santos, R. 2020), apresentam-se como:

4.1.1. O bem-estar subjetivo

No âmbito da sua tese em 1960, Wilson utiliza, pela primeira vez, o termo BE com o seu atual significado (Galinha & Ribeiro, 2005). São, por isso, considerados a data e o autor, marcos do nascimento do termo BE Subjetivo (BES), (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). Mas é nos anos 70 do século passado que o trabalho de Diener se passa a traduzir como um marco na tentativa de sistematização dos estudos na área. De acordo com Diener, Suh e Oishi (1997), o BES constitui um campo de estudos que procura compreender as avaliações que os sujeitos produzem das suas próprias vidas. Trata-se de um estado que

requer auto-avaliação, ou seja, ele só pode ser observado e relatado pelo próprio indivíduo, e não por indicadores externos escolhidos e definidos por terceiros (Diener & Lucas, 2000; Siqueira & Padovam, 2008). Ele relaciona o BE com o prazer e a satisfação com a vida.

Nessa década, a referência ao construto de BE incluía dimensões positivas como a percepção de autoeficácia, a autonomia, a competência, a autoatualização do potencial intelectual e emocional próprio, e o BES é agora também aí apresentado como uma dimensão positiva da saúde mental. As pesquisas passaram a incluir o estudo de conceitos como: felicidade, satisfação, estado de espírito, moral, afeto positivo, avaliação subjetiva da qualidade de vida, entre outros (Diener, 1984). É à luz da então recente corrente Psicologia Positiva que esses trabalhos se inspiram. Para além de uma análise para o alívio do sofrimento, esta nova vertente estuda o indivíduo segundo as suas virtudes e faz sobressair as suas motivações, forças e capacidades. A “felicidade” (BE hedónico), tratada como característica principal do BE, encontra-se na conquista do prazer e conforto do indivíduo (Ryan & Deci, 2001; Santos, 2020): o “prazer” que corresponde à vivência de emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação emocional e o “conforto” relacionado com a procura de relaxamento, da facilidade e de atividades que requerem pouco esforço (Huta, 2016). No contexto laboral, o conceito refere-se ao quão agradável é a experiência do trabalho.

4.1.2. O bem-estar psicológico

O conceito de Bem-estar Psicológico (BEP) surgiu como tentativa de colmatar algumas limitações do conceito BES (Siqueira & Padovam, 2008) e está relacionado com as competências dos indivíduos, na sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso: refere-se à possibilidade de o empregado concretizar todo o seu potencial humano (BE eudemónico). Ele é alcançado com o esforço do indivíduo fazer o que realmente corresponde àquilo que ele é e procura ser, o que sente como verdadeiro, objetivo, que lhe pareça certo e que tenha significado para si mesmo (Huta, 2016). O modelo surgiu no final da década de 1980, com o trabalho de Ryff (1989) na tentativa de definir a estrutura básica do BE no âmbito psicológico. Os trabalhos de Ryff (1989) e, mais tarde, Ryff e Keyes (1995) são dois marcos na literatura científica sobre o tema. Apresentam uma visão de base racionalista e aristoteliana que defende que a forma de atingir BE na vida é conseguida através do comportamento do próprio sujeito, ao desenvolver os seus potenciais na procura de objetivos complexos e com significado, tanto individuais como sociais (Keyes & Annas, 2009).

O BEP é um construto baseado na teoria psicológica, que agrega conhecimentos de distintas áreas como psicologia do desenvolvimento humano, psicologia humanista-existencial e saúde mental, a respeito do funcionamento psicológico positivo ou ótimo (Ryff, 1989). As características que constituem a essência do BEP incluem: possuir uma atitude positiva em relação a si mesmo e aceitar múltiplos aspectos de sua personalidade (autoaceitação); possuir relacionamentos acolhedores, seguros, íntimos e satisfatórios com outras pessoas (relações positivas com outros); ser autodeterminado, independente, avaliar experiências pessoais segundo critérios próprios (autonomia); ter competência em manejar o ambiente para satisfazer necessidades e valores pessoais (domínio sobre o ambiente); ter senso de direção, propósito e objetivos na vida (propósito na vida); perceber um contínuo desenvolvimento pessoal e estar aberto a novas experiências (crescimento pessoal) (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 2008).

Estudos realizados demonstram que a orientação eudemónica mostrou estar relacionada com sentimentos de significado, elevação da experiência, envolvimento, auto-conexão, realização, entre outros.

4.1.3. Bem-estar subjetivo versus bem-estar positivo

Enquanto o BES se sustenta em avaliações de satisfações com a vida e num balanço entre afetos positivos e negativos que revelam felicidade, as concepções teóricas de BEP são fortemente construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios da vida (Siqueira & Padovam, 2008). Na literatura, os estudos foram inicialmente dedicados à dimensão hedónica do BE, sendo que na segunda década do século XXI nota-se uma presença crescente dos estudos que analisam o BE, em termos conceptuais e empíricos, segundo a perspetiva eudaimónica (Schueller, 2013; Santos, 2020). Dado que cada perspetiva preenche diferentes níveis e aspetos do BE, atualmente, considera-se que ambas devem ser promovidas para que o indivíduo possa atingir um elevado nível de BE. (Huta, 2016)

Embora a vertente psicológica do BE seja a mais aprofundada em estudos e práticas relacionadas, nos dias de hoje, o conceito contempla distintas perspectivas e dimensões, quase sempre complementares, que compõem o ser humano.

4.2. A dimensão física do bem-estar

A definição mais concreta que encontramos sobre o BE Físico (BEF) está publicada *on line* pela Rede Interinstitucional para a Educação em Situações de Emergência (INEE) e apresenta o conceito como: a capacidade de o indivíduo realizar atividades físicas e desempenhar papéis sociais sem limitações físicas ou experiências de dor corporal e indicadores de saúde biológicos. (INEE)

Na generalidade, enquanto definição, mas também enquanto conceito, o BEF encontra-se agregado à condição Saúde. Também aqui não é exceção. Institucionalmente, em 1986, a Organização Mundial de Saúde (OMS) concretiza o que entende por BEF como: quando um indivíduo ou grupo é por um lado, capaz de realizar as suas aspirações e satisfazer as suas necessidades e, por outro lado, de modificar ou lidar com o meio que o envolve. (OMS, 1986)

Também para os estudiosos da matéria no contexto laboral, a dimensão física do BE decorre da relação entre o trabalho e a saúde do empregado e inclui, nomeadamente, as situações de lesão, doença e risco de *stress* (Grant *et al*, 2007). Segundo Guest (2017), o BEF traduz-se em indicadores subjetivos de saúde, ora positivos como energia, ora negativos como exaustão e *stress*.

Os investigadores organizacionais há muito tempo que estão cientes dos elevados custos humanos e financeiros atribuíveis ao BE disfuncional. Depressão, perda de autoestima, hipertensão, alcoolismo e consumo de drogas ilícitas estão associados ao BE disfuncional relacionado com o trabalho todos os dias, uma dimensão da nossa qualidade de vida e não o objectivo de vida. (Ribeiro, 1998; Santos, 2020).

É nessa sequência que o conceito de BE surge consistentemente associado ao conceito de “saúde” e que se generalizou à “saúde mental” (Terris, 1975; O’Donnel, 1986; Galinha & Ribeiro, 2005).

Atualmente a saúde é promovida através do exercício físico, inclusivamente no âmbito do trabalho. Para além dos benefícios para a saúde física, a atividade física tem um impacto fundamental na saúde psicológica, tanto num contexto alargado do dia a dia, mas também no contexto específico profissional: a qualidade de vida relaciona-se com o BE físico, social e emocional, sendo que um dos meios para o seu desenvolvimento é o exercício físico (Macedo, 2003).

No contexto profissional estes benefícios refletem-se não só em cada colaborador e na sua relação com o trabalho, mas levam a consequências, também nos seus colegas, no ambiente de trabalho e em última instância na produtividade. (Barro, 2019).

4.3. A dimensão social do bem-estar

O conceito de BE Social proposto por Keyes (1998) refere-se à caracterização do funcionamento positivo do indivíduo, mas ao nível das relações dos indivíduos uns com os outros e com o ambiente. (Santos, 2020).

Com base nos conceitos provenientes das teorias da sociologia e da psicologia social, Keyes sugere que o BE social é composto por cinco sub dimensões:

- integração social: que se refere à avaliação da relação do indivíduo com a sua comunidade e sociedade;
- aceitação social: que consiste em reconhecer qualidades dos outros e aceitá-las para facilitar interação;
- contribuição social: que se refere à avaliação do valor social do indivíduo (i.e., o contributo do indivíduo para a sociedade);
- coerência social: que se refere à percepção do indivíduo sobre a qualidade, organização e funcionamento do mundo social em que está inserido;
- realização social: a crença na evolução da sociedade através dos seus membros e instituições (Keyes 1998; Santos, 2020).

Este construto multidimensional visa representar a experiência subjectiva de BE num domínio público, ou seja, a satisfação dos indivíduos no desempenho de tarefas sociais (como vizinhos, cidadãos ou trabalhadores).

O reconhecimento da importância das relações sociais intraorganizacionais também resulta de um deslocamento do enfoque da dimensão social enquanto modo de superação de dificuldades (Feeney & Collins, 2014) para uma abordagem em que a relação, em si mesma, é benéfica para o empregado e fonte de BE, através do desenvolvimento e satisfação pessoais: a interação social revela-se na dimensão da vida humana mais associada ao crescimento e desenvolvimento de uma pessoa (Colbert, 2016; Santos, 2020). Nesse âmbito: as relações sociais têm um efeito poderoso na felicidade e em outros aspectos do BE, e talvez sejam sua maior causa. (Argyle, 2001; Santos, 2020)

Na literatura científica com foco nas organizações, o BE social é, segundo Daniels *et al* (2017), a dimensão do BE do colaborador que tem merecido menor atenção, e consiste, no essencial, no enquadramento social de que o empregado dispõe na experiência de trabalho, incluindo interações de curto prazo e relacionamentos de longo prazo com os outros.

Independentemente da escassez no tratamento da abordagem há que considerar que os relacionamentos de elevada qualidade são fonte importante de BE e energia para os empregados (Ragins & Dutton, 2007) e as interações sociais influenciam os estados afetivos dos colaboradores, tendo impacto na satisfação com o trabalho (Dimotakis *et al.*, 2011). Segundo esta perspectiva as ações do empregado são determinadas pelas suas relações (Rogozińska-Pawęlczyk, 2000) e os colaboradores da empresa sentem maior satisfação no trabalho e afeto positivo nos dias que experimentam interações sociais mais positivas que habitualmente (Dimotakis *et al.*, 2011).

Para além disso, os relacionamentos não têm apenas o potencial de aumentar a satisfação no trabalho, mas também promovem percepções significativas do trabalho, geram emoções positivas no trabalho e sustentam a satisfação com a vida. Eles apoiam o florescimento dos empregados e beneficiam indivíduos e organizações. (Colbert *et al.*, 2016)

Analisando alguns trabalhos realizados, verifica-se que o BE social vem sendo caracterizado por diversos construtos, nomeadamente confiança, apoio social, reciprocidade, cooperação e integração (Grant *et al.*, 2007); as relações sociais respondem à necessidade de pertença de cada indivíduo e geram uma resposta positiva ao nível do aumento da energia, autoconhecimento e apoio que alimenta um movimento de crescimento e desenvolvimento pessoal (Colbert *et al.*, 2016).

A tendência das organizações para promoverem o *delayring*, e reduzirem a verticalidade das estruturas organizacionais, em favor da apologia do trabalho de equipa e da interdisciplinaridade de execução das atividades, tem reforçado a importância das relações sociais positivas no trabalho (Colbert *et al.*, 2016). Os empregados atuam socialmente na organização, ou seja, relacionam-se com os colegas, chefias ou subordinados, de acordo com a percepção geral que possuem da sua situação de trabalho (Dimotakis *et al.*, 2010), o que torna a qualidade das interações sociais muito relevante para determinação do BE no trabalho.

4.4. A dimensão financeira do bem-estar

Numa perspetiva paralela ao modelo desenvolvido por Grant não podemos deixar de associar à nossa reflexão uma dimensão financeira para o BE na empresa. Se bem que o autor privilegie o resultado da relação entre as três dimensões acima apresentadas (física, social e psicológica), numa situação de tipo laboral a dimensão financeira tem influência em qualquer tipo de relação que se construa entre os trabalhadores. E com consequências consideráveis se ela não corresponder às expectativas e necessidades dos colaboradores.

Há que referir que este é um tema pouco abordado de forma direta internamente, seja pelas áreas de gestão ou de recursos humanos, ou pela sociedade em geral, muito menos pela investigação.

O BE financeiro é a condição na qual uma pessoa se vê capaz de cumprir com suas obrigações financeiras recorrentes, sentindo-se segura e confiante a respeito do seu futuro e habilitada a fazer escolhas que a permitam aproveitar a vida (Vieira *et al.*, 2021).

O conceito foi formalizado pelo *Consumer Financial Protection Bureau* (CFPB), em 2015, um órgão governamental americano criado em 2010, com o objetivo de proteção do consumidor (Vieira *et al.*, 2021),

A realidade é que a falta de BE financeiro afeta fortemente os demais pilares da saúde, física, mental e emocional, assim como todas as outras áreas da vida do ser humano como a profissional e o lazer. Ele traduz um dos pilares da qualidade de vida bastante influenciador do BE das pessoas.

A sua referência neste trabalho cinge-se a um pequeno apontamento que consideramos não poder deixar de ser registado no âmbito de uma visão global dos aspetos que contribuem para o BE global do ser humano. Aliás, entendemos que a sua importância terá que ser particularmente considerada na relação diária atual, devido à conjuntura económica que estamos a viver, consequência de duas situações que assolaram o mundo nos últimos anos: a pandemia do COVID-19 e a guerra da Rússia/Ucrânia. Ambas as situações vieram aportar constrangimentos económicos na vida das pessoas e provocar uma destabilização generalizada, levando a instabilidade financeira que interfere no BE das mesmas.

Como já constatado oficialmente:

A combinação de uma elevada incerteza, da destruição de postos de trabalho e da queda no rendimento disponível, teve como resultado a forte redução do consumo. A SIBS, a empresa líder na gestão dos pagamentos eletrónicos em Portugal, registou um declínio acentuado no número de compras presenciais a partir da terceira semana de março, atingindo um patamar de cerca de metade do valor médio do período pré- COVID, com uma recuperação gradual depois de finais de abril. As compras online registaram uma quebra menor, para 65 por cento da média pré-pandemia, e com uma recuperação total na primeira semana de maio. (...). As descidas mais acentuadas verificaram-se em acessórios de moda (-98 por cento), seguidas pelos setores da educação (-97 por cento), lazer (-96 por cento), alojamentos turísticos e restauração (-74 por cento). (Mamede *et al.*, 2020, p.4).

Por seu lado, as consequências da Guerra Rússia/Ucrânia, fazem-se sentir, sem data prevista para que o conflito encerre, o que conduz a uma imprevisibilidade do fim dos constrangimentos económicos a que as pessoas se encontram sujeitas.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) alertou este sábado que uma escalada do conflito na Rússia/Ucrânia terá consequências “devastadoras” a nível mundial.

A subida dos preços da energia e das mercadorias em geral, com o petróleo a aproximar-se agora dos 120 dólares por barril, está a aumentar a pressão inflacionista que o mundo já estava a sofrer à medida que a pandemia emerge.

(...) Assim, o fundo prevê que "o salto nos preços terá efeitos a nível mundial, particularmente nas famílias de baixos rendimentos para as quais os gastos alimentares e energéticos representam uma proporção maior" dos seus orçamentos. (DN/Lusa, 05 Março 2022)

4.5. Em conclusão

Todas estas as dimensões se complementam, estão interligadas entre si, e não é possível entender o ser humano dissociado de alguma delas, ou sob uma única dessas perspetivas.

Ao observarmos-as individualmente verificamos de imediato, que enquanto as dimensões de carácter psicológico e físico se focam na análise do BE individual (Dimotakis *et al.*, 2011), a dimensão social debruça-se sobre o processo de interação (Bradbury & Lichtenstein, 2000) implícito às relações sociais associadas também ao contexto organizacional.

A dimensão social do BE inclui as interações entre colaboradores a nível horizontal e também a nível vertical na empresa. A nossa análise tenta privilegiar um pouco a dimensão social do BE pela responsabilidade que a comunicação aí detém. No entanto, a abordagem que apresentamos encontra-se natural e necessariamente relacionada e envolvida numa perspetiva global que caracteriza o ser humano como um todo, no caso, no âmbito laboral. É nessa sequência que consideramos a necessidade de associação da dimensão financeira a esse conjunto. A estabilidade financeira traduz-se numa “almofada” para que, com as vertentes incluídas no modelo de Grant, se consiga obter um resultado de BE geral nas empresas e nos seus colaboradores.

Neste contexto entendemos fundamental salientar o processo de Sociabilização nas empresas, ao qual estão implícitas as relações interacionais.

5. Sociabilização, interação e bem-estar na empresa

As relações sociais integram um conceito complexo que trata do conjunto de interações entre os indivíduos ou grupos sociais, em qualquer dimensão da vida social: os seres humanos são seres sociais e a

“sociabilização” é fundamental para o desenvolvimento da sociedade. Destacamo-las aqui na dimensão do trabalho, objeto de análise no presente artigo.

Quando falamos em sociabilização, referimo-nos ao processo que leva à integração de um indivíduo em determinada comunidade ou grupo social, tornando-se aí um membro funcional, assimilando a sua cultura, reproduzindo e disseminando os seus valores. Através da interação o indivíduo passa a fazer parte desse todo, responsável não só pelas suas funções, mas comprometido também com o conjunto das acções aí realizadas. A dimensão social do BE coloca assim a sua atenção no “processo de interação” (Bradbury & Lichtenstein, 2000) que existe também na relação social associada ao contexto organizacional. Sociabilização fortalece o relacionamento interpessoal, reduz insegurança e focos de *stress*, desenvolve competências, diminui a rotatividade, estimula capacidades e faz circular conhecimento.

Nas organizações ela promove as interações, horizontais e verticais entre colaboradores, assumindo estas últimas, particular importância porque, realizando-se entre níveis distintos, ajudam a criar aproximação entre todos - é com este mesmo objetivo que há hoje a tendência para o *delayring*, como atrás referimos, tentando promover o trabalho de equipa e a interdisciplinaridade de execução das atividades. Inclui as relações formais que, quando realizadas com seriedade e abertura, contribuem para o bom clima interno e a satisfação dos colaboradores, e as relações informais, fruto, muitas vezes, da espontaneidade e criatividade, conduzindo à criação de um clima familiar na empresa (Caldevilla Domínguez, 2010).

Este é um processo que pode e deve reunir esforços das áreas de Gestão de Recursos Humanos e da Gestão da Comunicação na empresa, quer para planear como para gerir as ações e fomentar o BE na empresa. Colaboradores motivados ajudam a disseminar a cultura organizacional de maneira mais efetiva. Eles passam a falar sobre o que conhecem e acreditam. Uma empresa que se preocupa com as pessoas que nela trabalham cria uma imagem positiva, saudável e feliz. Internamente e externamente.

Como vemos, as relações sociais dentro das organizações representam as diferentes formas de interação que aí se desenvolvem. Há muito que o homem não pode ser considerado fora do contexto onde vive e se relaciona. Já Aristóteles fundamentava a tese de que “o homem é um animal social” dizendo que a união entre os homens é natural, porque o homem é um ser naturalmente carente, que necessita de coisas e de outras pessoas para alcançar a sua plenitude (Alario, 2009)

É nesse mesmo sentido que é desenvolvida a perspetiva de BE nas organizações:

Trabalhar na empresa não é estar limitado às relações mais ou menos formais, apenas de carácter profissional. O convívio acaba por ser, simultaneamente, inevitável e importante para o são funcionamento das empresas. A par da cordialidade é imprescindível fomentar a amizade. O respeito não se perde com relações próximas quando as bases são sólidas, e a empresa só tem a lucrar se conseguir tornar “cúmplices” os seus funcionários. É esse fenómeno de “cumplicidade” que torna as pessoas unidas, que cria o sentimento de “compromisso” para com a empresa e que transforma um mero conjunto de seres humanos num “grupo” na plena acepção do termo.

O convívio deve ser estabelecido entre os elementos dos vários níveis hierárquicos. Isso leva ao *engagement* dos colaboradores e ao sentimento de pertença à organização. Mas mais, entre eles e as famílias dos mesmos. A empresa não pode ser um local fechado para os entes mais próximos dos funcionários. A “casa deve estar sempre aberta” para eles. Há, mesmo, que promover festas, saraus, jogos, passeios, visitas, confraternizações..., onde todos se possam encontrar, até em tempo de lazer, de modo a desenvolverem-se as relações amistosas e formar-se, assim, uma “família” vasta, composta pelos elementos pertencentes à empresa, independentemente do lugar que aí ocupam.

Hoje tomamos consciência de que só há uma boa produtividade quando os funcionários são considerados como membros da empresa onde sentem BE e confiança; quando são tratados como seres humanos, com todas as capacidades e limitações a eles inerentes. Tomamos também consciência de que essas capacidades não se limitam, muitas vezes, ao desempenho estrito das funções que lhes são destinadas. A sua opinião, a sua sugestão poderão ser elementos muito valiosos, até para as decisões que a administração da empresa tem que tomar. Tomamos consciência, pois, de que o acto de “pôr em comum” é tão fundamental quanto a vulgarização actual desse mesmo conceito o é para todo o ser humano: Comunicar (Mateus, 2000, p. 41).

Em termos de ações que correspondam a essa condição, é importante promover tempos e espaços, para sociabilidade de modo que se consiga uma aproximação que ultrapasse a mera profissão entre os

trabalhadores da empresa. Ainda que de forma virtual, a realização de reuniões informais, *gaming*, atualização de notícias via intranet e muitas outras ações que a criatividade consiga pôr em prática, vão ajudar à criação de uma “família empresarial”, o que em termos humanos e sociais irá, indirectamente, gerar mais lucro do que o financeiro poderá fazer de uma forma imediata.

Esta condição alerta-nos de imediato para a necessidade da consideração de um novo fator: a “Comunicação interna nas organizações”.

6. Bem-estar no trabalho, interações sociais e comunicação interna

6.1. Uma visão tradicional e simplificada da comunicação interna nas organizações

Recordamos, muito abreviadamente pelo conhecimento geral já consolidado de tal matéria, como se concebe e processa de forma tradicional a comunicação no seio das organizações:

A “comunicação formal” é aquela que circula através de canais de comunicação estipulados pela própria organização, enquanto fonte de autoridade. Trata-se de uma comunicação basicamente de carácter vertical, relacionada com as tarefas a desenvolver dentro da empresa e funções que as orientam. Obedece a uma estrutura rígida, pré-definida, implantada num esquema oficial que se traduz através do organograma da empresa (Almeida, 2000). Já a “comunicação informal” vai-se desenvolvendo de um modo natural ao longo da organização. Com um carácter mais espontâneo, a informação percorre toda a organização, em várias direções, não obedecendo a quaisquer linhas formais de autoridade. Consegue, muitas vezes, ultrapassar da maneira mais pragmática possível, dificuldades pontuais emergentes. De índole muito mais emotiva, desenvolve-se de uma forma bastante mais espontânea, fluida, contingente e dinâmica. Nasce naturalmente, sem objetivos conscientes e precisos. (Almeida, 2000). De salientar que, na maior parte das vezes, estes dois tipos de comunicação interna, que se realizam através de canais distintos pelas redes de comunicação descritas, são utilizados simultaneamente com muita oportunidade dentro das empresas. Quando, à partida, não existem comportamentos conflituosos é de grande pertinência a coexistência de ambas as redes na medida em que se completam, tornando a comunicação muito mais eficaz. Os “canais informais” de comunicação detêm o papel de colmatar uma distância morosa na transmissão de comunicação, o que torna o processo muito mais fluído do que se todo ele tivesse que ser percorrido pelos canais de autoridade formal. Por outro lado, conseguem, por vezes, dirimir problemas entre diferentes níveis hierárquicos, ultrapassando barreiras que, no caso de se utilizarem apenas processos formais, nunca se chegaria a um consenso entre grupos ou indivíduos dentro da organização. O seu papel enquanto “mediador” não é de descurar (Mateus, 2016a, pp. 669-670).

Como referimos, esta é uma visão clássica da estrutura e suporte comunicacional nas organizações. Estamos conscientes de que hoje, particularmente devido à amplitude da comunicação virtual e a utilização dos meios digitais, os padrões que regem a comunicação dentro das organizações já não se podem considerar de forma tão rígida e linear segundo essa perspetiva. Para além disso, a tendência para a desburocratização dos processos e a simplificação das estruturas organizacionais, sob a forma de *delayring*, provocam uma flexibilização que permite uma comunicação mais direta e muitas vezes informal em toda a organização, independentemente dos níveis e órgãos implicados. Tal não significa a anulação da comunicação e canais formais na organização, fundamentais ao funcionamento organizado da empresa. Apenas contempla alguma abertura, com o uso de comunicação direta, maioritariamente virtual, que facilita a gestão do dia-a-dia.

6.2. A gestão da comunicação interna nas organizações do século XXI

Inúmeros são os trabalhos, científicos ou de outra índole, que se debruçam sobre a comunicação interna nas organizações, mas poucos são os que a consideram sob a perspetiva de “Gestão da Comunicação”. Mas o facto é, que como qualquer outra área dentro da empresa, ela precisa de ser planeada e desenvolvida segundo as ações definidas.

A “gestão da comunicação” nas organizações consiste na gestão de todas as funções de comunicação que se processam no âmbito organizacional. É uma atividade de gestão por parte da organização,

geralmente realizada pelos profissionais de comunicação. Pelas suas particularidades de transversalidade na empresa, relacionada com todas as áreas da mesma, entende-se a necessidade da estratégia no âmbito a sua ação.

A “gestão estratégica da comunicação” é aquela que não se destina a ser apenas operacional e está presente na cultura administrativa da empresa, valorizando o setor dentro de sua estrutura organizacional. Fala-se aqui de uma comunicação que não está presente apenas no discurso, mas em todas as fases de sua atuação da organização. (Oliveira, 2013, pp. 57-58)

Como em qualquer outra área de gestão, na “gestão da comunicação organizacional”, os meios e instrumentos têm que se adequar aos objetivos definidos pela organização. É isso que define a estratégia.

Uma das vertentes que faz parte dela é, precisamente a “comunicação interna”. Também esta necessita do mesmo tipo de tratamento, numa dimensão circunscrita ao interior da empresa. A “gestão da comunicação interna” inclui a concertação de meios, instrumentos e conteúdos perante as situações concretas e seus objetivos e também no âmbito global do “planeamento da gestão estratégica da comunicação na organização”.

Com as mudanças provocadas pelo processo de globalização, as organizações sentiram a necessidade de se adaptar à nova realidade, procurando e aplicando novas formas e meios de comunicação, a fim de facilitar os seus processos interativos.

Atualmente, a comunicação organizacional concretiza-se geralmente através de três dimensões distintas, embora com níveis de frequência individuais de acordo com o tipo da organização: humana, estratégica e instrumental:

A dimensão “humana” melhora a comunicação interpessoal e tem como objetivo o respeito e a compreensão entre as pessoas, internas ou externas à organização. As organizações são feitas por seres humanos, que em diversos contextos (social, cultural, político, económico) tentam atingir os seus objetivos, que devem ser baseados num processo de relacionamento entre as pessoas. A comunicação tem que ser considerada hoje como transmissão crítica e não apenas como transmissão de informação. É considerada diariamente e o seu foco são as relações para facilitar o entendimentos entre as pessoas. A dimensão “instrumental” tem como foco os instrumentos e ferramentas que são utilizados para transmitir informações. Apresenta dados brutos sem qualquer tipo análise ou interpretação. Essa dimensão está presente na generalidade das organizações. A dimensão “estratégica” considera a comunicação como uma estratégia, e inerente à agregação de valor às organizações. Ela serve para planear, administrar e pensar a comunicação de forma estratégica. É ela que define canais, tipos de discurso, teor da mensagem etc. Por meio dela, a empresa posiciona-se no mercado, planeando ações para atingir os seus públicos estratégicos (Kunsch, 2010 in Mateus, 2014, p. 203). (Tradução pessoal do original).

Ressalve-se que a posição que referíamos em 2014 e transmitia a postura da professora Margarida Kunsch, não evidenciava a comunicação interna particularmente. Os fundamentos da nossa apreciação encontravam-se generalizados a ambos *os stakeholders*, internos e externos. Relembramos, isto há mais de 15 anos, quando a tecnologia e o digital ainda não tinham tomado conta da comunicação, organizacional ou outra, ao nível que se encontra hoje.

Concretizando essa nossa perspectiva após uma vivência e reflexão de passados quase 10 anos, temos que evidenciar que a comunicação instrumental é vista de forma linear, técnica e funcional. Devido ao rápido desenvolvimento tecnológico e digital, cada vez ela se encontra mais presente nas organizações. O ser humano já é, em muitas situações, substituído por meios dessa natureza, que, embora aportando muitas vezes uma maior eficiência aos processos informativos, nem sempre conseguem corresponder à eficácia pretendida. Mas há que considerar que cada situação é única, e existem casos em que a sua opção impera com fundamentos justificados. Neste sentido não dá como não recordar que nos encontramos num momento com características singulares, após os efeitos particularmente restritivos de relações presenciais provocados pela pandemia do COVID-19, em que se encontrou reforçada a oportunidade de utilização de meios digitais para a concretização da comunicação nas organizações. Externa e, muito particularmente, Interna. Mas para que tal funcione com certezas garantidas, a estratégia tem que ser estudada. É para esse tipo de situações, que a “comunicação estratégica” pode contribuir com as suas análises e decisões.

Apesar de tudo, ao falarmos da necessidade de BE nas organizações, não temos dúvidas de que a dimensão humana da comunicação é a que mais pode contribuir para o BE interno nas empresas, ainda que com a ajuda da definição dos meios e conteúdos pela comunicação estratégica e a adaptação à sua utilização por parte da comunicação instrumental, tendo agora esta, como objetivo principal, a interação entre as pessoas nas organizações, colocando-se assim, ao seu serviço com a maior disseminação de informação possível.

Mas a verdade é que ainda não temos dados concretos que nos permitam deixar de concordar com a posição de Margarida Kunsch, quando, em 2006, ela mencionava as observações de Dominique Wolton (2004) a propósito da utilização das diferentes dimensões da comunicação na época. Segundo este autor a visão instrumental dominada pela técnica e por interesses económicos tem “triunfado” sobre a dimensão normativa e humanista da comunicação, pelo que (o autor) propõe um discurso em torno da valorização da comunicação humana. Wolton fundamenta, por isso, as três dimensões da comunicação organizacional: a instrumental, que visa o controlo da produção e da eficácia dos indivíduos nas organizações; a estratégica, que visa a adaptação ao ambiente pelo tempo através da delineação de estratégias adequadas para alcançar objetivos, ao longo dos tempos e tendências (Marchiori, 2011); a humana, considerada a mais importante por Kunsch (2010), e também a mais esquecida, não só na literatura mas também nas práticas quotidianas propondo um discurso em torno da valorização da comunicação humana.

Por isso mesmo é tempo de se pensar em como potenciar a comunicação humana nas organizações. E, como já mais de uma vez referimos em distintas abordagens, transformar os constrangimentos em oportunidades. Trata-se de uma questão de estratégia: estratégia de gestão e estratégia de comunicação.

7. A dimensão humana da comunicação interna e o bem-estar na empresa

7.1. Meios, formas e conteúdos da comunicação

No âmbito empresarial é fundamental que o colaborador se sinta confortável no ambiente de trabalho, mesmo quando não se encontre fisicamente nesse espaço. As relações podem ser distantes, mas próximas, ou o contrário: o distanciamento físico obrigatório devido aos efeitos da recente pandemia do COVID-19 pode ter provocado o afastamento afetivo entre colegas, mas também os pode ter aproximado com a utilização dos meios digitais. Neste sentido é importante distinguir os principais componentes de uma comunicação e contextualizá-la na realidade atual.

Quando nos referimos à “mensagem” propriamente dita, ou “o que comunicar”, focamo-nos sobre o “conteúdo” da comunicação. No meio organizacional, e com o fim de alcançar o BE dos colaboradores, a título de exemplo, podem ser usadas as “mensagens de agradecimento profissional”. É uma forma de encurtar o distanciamento afetivo, ainda que empresa e colaboradores estejam separados por muitos quilómetros de distância. A “mensagem de agradecimento profissional” tem a função de melhorar os relacionamentos na empresa; serve para valorizar os colaboradores e aumentar a sua motivação; permite-lhes entender o reconhecimento pelo bom trabalho realizado.

Por sua vez os “canais são as vias, mas também os instrumentos”, por onde as mensagens passam entre colaboradores. São a intranet, a rede social corporativa, os jornais internos, o telefone ou telémovel e outros meios digitais e tradicionais que põem em contacto os trabalhadores, independentemente do local onde estejam ou função que ocupem, e possibilitam a troca de mensagens entre eles.

Uma comunicação interna efetiva, eficaz e eficiente garante não só um alinhamento de objetivos, como também estimula o *engagement*, a interação, o sentimento de pertença, o desenvolvimento e compromisso do colaborador para com a empresa, encontre-se ele dentro ou fora das suas instalações.

7.2. Princípios do bem-estar na empresa e o papel da comunicação

É no âmbito desta dimensão que se gera um clima de confiança, de credibilização, de transparência e um sentimento de pertença dos seus colaboradores. O clima organizacional é influenciado por uma série de comportamentos associados à satisfação ou insatisfação dos colaboradores, pelo empenho, pela disponibilidade e pelas relações entre os diversos elementos da organização. É preciso reconhecer os pontos essenciais para a satisfação dos trabalhadores e a forma de criar uma “ligação emocional” à organização, promovendo o seu compromisso para com ela. Para o BE organizacional e para o sucesso da

empresa é ainda essencial incrementar o alinhamento da missão, dos valores e da visão, fomentando a integração dos colaboradores na tomada de decisões e na partilha de informação.

A definição de uma boa estratégia de comunicação apresenta-se em primeira linha para a criação de um clima organizacional que estimule o desempenho e a produtividade da organização. Este vai refletir o grau de satisfação dos colaboradores. Todo o processo organizacional necessita de ter um processo estruturado de comunicação como forma de garantir a eficácia do processo de melhoria do clima interno e sentimento de integração do colaborador. Tal significa que a comunicação interna deve despoletar e proporcionar um ambiente participativo. É fundamental que todos os colaboradores se sintam envolvidos e motivados, pois só assim se consegue atingir o sucesso organizacional e a criação de organizações positivas. Neste sentido, é crucial trabalhar-se no sentido da satisfação, da motivação e, obviamente, da felicidade dos colaboradores, promovendo o seu BE, ao mesmo tempo que, deste modo, se obtêm altos níveis de compromisso organizacional.

Segundo de Soto (2002), Luz (2007) e Chiavenato (1994) é fundamental lembrar sempre que, quando o colaborador é valorizado e motivado, existe maior dedicação, envolvimento e comprometimento do mesmo para com a organização, porque passa a amar o que faz e isto faz todo um diferencial, contribuindo, então, no alcance das metas propostas, tornando-se verdadeiros empreendedores, deixando de ser meros empregados, porque participam de fato de todo o processo organizacional. Nessa sequência, quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tendencialmente é elevado, proporcionando relações de satisfação, de animação, de interesse e de maior colaboração entre os colaboradores (Chiavenato, 1994).

Faith Popcorn no seu artigo “Do casulo às 99 vidas” (2016), vem destacar:

os colaboradores não trabalham apenas pelo dinheiro; também querem recuperar seu tempo e se sentirem valorizados. Querem dar para receber. Qualquer companhia que deseje ter sucesso no futuro, deve desenvolver uma relação muito estreita com seus colaboradores: saber como é cada pessoa, que tipo de vida tem, como é sua mulher ou o seu marido, como são seus filhos, quais os objetivos que essa pessoa tem na vida(...). (...) Além disso, a empresa tem a responsabilidade de oferecer a seus colaboradores algum tipo de bem-estar. BE, além do conceito convencional, significa, para as pessoas, trabalhar em alguma coisa de que gostem, que lhes dê a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Significa também sentir que a empresa ajudará quando o colaborador enfrentar uma crise, que ela se preocupará com sua saúde e com seu futuro. Ou seja, a gestão de recursos humanos terá que desenvolver soluções totais para seus talentos permanecerem na empresa. (Mateus, 2016b, p. 225)

Rogala & Bialowas (2016) são autoras que se debruçaram também mais recentemente sobre a problemática da comunicação para o BE nas empresas.

Destacamos a sua posição pela vertente um pouco menos emocional, mas que não deixa de realçar um sentido de humanização responsável, fundamental na relação empresa-colaborador. A perspetiva dos benefícios para a empresa através da eficácia da comunicação interna também é aqui objetivamente contemplada:

A comunicação afeta a relação entre os colaboradores, a motivação, a satisfação e o compromisso dos mesmos e a energia e eficiência com que estes trabalham (...). Qualquer problema de comunicação resultará numa perda de eficácia na organização, pois esta é central a qualquer atividade ou ação no âmbito desta (Rogala & Bialowas, 2016, p. xxi, tradução pessoal livre).

Nesse mesmo contexto um dos aspetos que mais destacam é a valorização do colaborador e como a comunicação pode contribuir para que tal aconteça: é importante lembrar igualmente que a comunicação interna deve ser utilizada de forma a fazer com que cada pessoa se sinta valorizada, tanto como colaborador como quanto pessoa (Rogala & Bialowas, 2016).

Enquanto objetivos da comunicação as mesmas autoras salientam a necessidade de se criar uma atmosfera positiva no local de trabalho; construir uma imagem positiva da organização entre os colaboradores e motivar os colaboradores a trabalhar em benefício da organização (Rogala & Bialowas, 2016).

8. Conclusões

As conclusões obtidas com o trabalho realizado encontram-se cautelosamente fundamentadas numa análise científica que teve como origem o objetivo de perceber o BE nas empresas por parte dos colaboradores, sob a condição particular de ausência física no local de trabalho, e também a forma como vivenciaram e conseguiram superar essa situação. Apresentam-se claras e estão circunscritas a âmbitos muito específicos.

Tratou-se de uma conjuntura generalizada, inesperada e não previsível, que provocou uma mudança repentina, sem tempo para planeamento de resposta à nova condição de *home office* e teletrabalho impostos, que se traduziu numa novidade para os colaboradores. O convívio diário a que estavam habituados, em termos profissionais e, nalguns casos também em momentos de lazer, as interações diretas quase inconscientes que se davam dentro das organizações e a comunicação *face-to-face* que caracterizava muitas das soluções de trabalho diário, deixaram de existir de um momento para o outro.

O afastamento que poderia prenunciar o fim das relações informais dentro da empresa, ao mesmo tempo que a impossibilidade da prossecução dos objetivos e projetos de trabalho então previstos, acabou por se revelar uma surpresa generalizada com os resultados obtidos pela prática vivenciada. Grande parte das empresas soube encontrar oportunidade, perante os condicionamentos vividos, com a utilização de instrumentos de que já dispunha, ou lhe eram facilmente acessíveis, mas não rentabilizava pelo apego aos métodos inerentes ao tradicionalismo implícito à cultura de muitas delas. A “gestão da comunicação interna”, com a utilização de meios e instrumentos digitais em teletrabalho, veio revelar-se, em muitas empresas, fator decisivo para repôr a comunicação entre os elementos da empresa que, sem essa alternativa, ficaria completamente condicionada nas suas relações. São exemplos os *e-mails*, *intranet*, fóruns internos, *smartphones* e *tablets*, entre outros, que acabaram, então, por substituir a comunicação *face-to-face*.

Verificou-se que, mesmo que a distância física entre os profissionais e o afastamento do ambiente de trabalho sejam obstáculos enfrentados pelos RH, é possível adaptar as estratégias ao *home office* e melhorar a *performance* da organização. Com isso, os profissionais tornam-se mais motivados e engajados com a empresa, que também consegue um aumento de produtividade. Numa vertente de trabalho foi a opção viável encontrada, mas veio revelar-se num aporte de maior BE para os trabalhadores. Com o *home office*, a qualidade de vida aumenta consideravelmente. Trabalhar no conforto de casa, muitas vezes com a possibilidade de horários flexíveis, traduz-se em economia de esforço dispendido. Dificuldades diárias antes encontradas, desde a locomoção para a empresa, transportes públicos, trânsito e horários, deixaram, durante uma faixa de tempo, de fazer parte da rotina dos trabalhadores. O *stress* ou ansiedade que assaz acompanham muitas vezes incompatibilidades entre atenção à família ou o cumprimento de todas as responsabilidades profissionais em horários inconciliáveis que não permitem uma boa gestão de tempo, deixa marcas na saúde das pessoas a nível mental e emocional mas que se revelam, muitas vezes, em desequilíbrios também encontrados na saúde física.

Mesmo ao longe a empresa consegue, assim, encontrar formas de se aproximar do colaborador. Não é necessário estar a seu lado fisicamente para lhe demonstrar reconhecimento e disponibilidade para o apoiar. Os meios digitais, quando corretamente utilizados, conseguem aportar junto do colaborador um sentimento de pertença, a confiança por parte dos empregadores, a atenção às suas sugestões numa filosofia de gestão participativa, um interesse pelo seu BE que muitas vezes não encontram do lado de lá de uma porta contígua ao seu gabinete. Isto fá-lo sentir importante, engajado, integrado na empresa, reconhecido por parte de superiores e Feliz na empresa que considera a sua casa.

Infelizmente não podemos concluir sem uma nota menos positiva. O panorama que apresentámos, embora reconhecido como bem-estar positivo, não é fácil de encontrar posto em prática. As oportunidades, agora conscientizadas e ainda que disponíveis, não recebem, na maioria das vezes, a procura que poderiam e deveriam ter por parte da gestão das empresas. Consideramos que a comunicação, enquanto aspeto fundamental à interação exigida para o BE nas organizações, precisa ainda de vastos estudos bem aprofundados e massa crítica associada, que possam responder, agora de uma forma mais sistemática e racional, às condições necessárias para o BE nas empresas, não tendo que recorrer ao imprevisto, como aconteceu em correspondência ao confinamento provocado pelo COVID-19.

Referências

- Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Práxis. <https://rb.gy/anni6u>
- Amaral, M. (2015) *Felicidade, bem-estar e satisfação profissional*. Dissertação realizada para obtenção do grau de Mestre em Gestão. ISCTE-IUL (Instituto Universitário de Lisboa). N.P. <https://docgo.net/felicidade-BE-e-satisfacao-profissional>
- Alario, R. (2009). *O homem é um animal social* – Aristóteles. <https://projetophronesis.wordpress.com/2009/01/10/o-homem-e-um-animal-social-aristoteles/>
- Alves, V., Rabelo Neiva, E., & Torres da Paz, M. G. (2014). Configurações de poder, suporte organizacional e bem-estar pessoal em uma organização pública. *Psicologia em pesquisa*, 8(2) <https://acortar.link/QGDSGv>
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of Happiness*. Routledge <https://rb.gy/qpnvks>
- Ascanio Rengifo, R. (2022). Profesionales universitarios venezolanos que han emigrado y la pérdida del capital intelectual para el país. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 1-14. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e133>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2011), Subjective well-being in organizations, em K. Cameron & G. Spreitzer, (Eds.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 1-31). Oxford University Press. www.academia.edu/2796255/Subjective_well_being_in_organizations
- Barquero Cabrero, J. D., Caldevilla Domínguez, D., Barrientos Báez, A., & González Vallés, J.E. (2022), Social networks as a vehicle for happiness management in university governance, *Corporate Governance*, 22(3), 521-535. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0182>
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., & Martínez-González, J. A. (2020a). Educación y gestión de emociones en Internet: hábitos de vida saludables. *ESAMEC. Education Journal: Health, Environment and Citizenship*.
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., & Rodríguez Terceño, J. (2020b). Integración de la Educación Emocional como Nuevo Eje Conformador en el Grado Universitario de Turismo. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9, 197-219. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p197-219>
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D., Martínez-González, J. A., & López Meneses, E. (2020c). Gestión de las emociones: departamento de RR.HH. en hotelería. *Know and Share Psychology*, 1(4), 135 - 146. <https://dx.doi.org/10.25115/kasp.v1i4.4068>
- Barros, R. C., & Ramos Gomes, R. L. (2019). O exercício físico como ferramenta de motivação e produtividade no meio corporativo. *UniAteneu*. www.eumed.net/rev/oel/2019/04/exercicio-fisico-produtividade.html
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. (2000). Relacionalidade na pesquisa organizacional: explorando o espaço entre. *Organization Science*, 11(5), 551-564. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.551.15203>
- Caldevilla Domínguez, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Visión Libros.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Pioneira Thomson Learning. <https://rb.gy/ikgeb6>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7ª Edição). Elsevier. Editora Campus. <https://rb.gy/kiuxl4>
- Coelho, F. S., Silva, A. H., & Moreira, M. G. (2017). Bem-estar no Trabalho: Um estudo com trabalhadores de uma rede cooperativista de trabalho médico, *Revista Foco*, 10(1), 118-133; <https://rb.gy/bdqjgq> <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.%20foco.v10i1.171>
- Colbert, (2016). *A força de trabalho digital e o local de trabalho do futuro* <https://rb.gy/smizil>
- Costa, F.F. (2018). *Clima organizacional e suas relações com o bem-estar do trabalhador*. <https://rb.gy/w4z1mh>
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman M. (2007). *Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. Positive psychology and the subjective well-being study*. www.scielo.br/j/estpsi/a/zVyI4Q3dH97nzTtpfbvCB8J/
- Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento e gestão organizacional*. RH Editora. <https://rb.gy/ihdnnd>
- Daniels., K., D. Watson & C. Gedikli (2017), Well-Being and the Social Environment of Work: A Systematic Review of Intervention Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(918), 1-16. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28813009/>

- Diário de Notícias_(05 Março 2022). *FMI alerta para consequências económicas "devastadoras" a nível mundial*. <https://rb.gy/0gwg6>
- Diener, E. (1984). Subjective well being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575. http://labs.psychology.illinois.edu/Diener_1984
- Dimotakis, (2011). *Uma investigação de amostragem de experiência de interações no local de trabalho, estados afetivos e bem-estar dos funcionários* <https://rb.gy/qufldj>
- Feeney, B. C., & N. L. Collins (2015). A New Look at Social Support: A Theoretical Perspective on Thriving Through Relationships. *Personality and Social Psychology Review*, 19(2),1-35. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1088868314544222>
- Freire, J. (1993). *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Edições Afrontamento.
- Gonçalves, H. M. (2014). *Percepções de saúde, bem-estar e a sua relação com o trabalho. Um estudo exploratório na Universidade da Beira Interior*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Sociologia: Exclusões e Políticas Sociais. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5659/1/3964_7685.pdf
- Galinha, I., & Ribeiro, J. P. (2005). História e Evolução do Conceito de Bem-estar Subjetivo. *Psicologia, saúde & doenças*, 6(2), 203-214. https://sigarra.up.pt/fdup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=82185
- Grant, A., Christianson M., & Price, H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee wellbeing tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63. <https://rb.gy/e2pi0k>
- Huta, V. (2016). Orientações eudaimônicas e hedônicas: considerações teóricas e pesquisas descobertas. Em J. Vittersø (Ed.), *Manual de Bem-estar Eudaimônico*. Springer. <https://proa.ua.pt/index.php/captar/article/view/14440>
- INEE- Rede Interinstitucional para a Educação em Situações de Emergência. <https://inee.org/pt/eie-glossary/BE-fisico>
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74, 1-22. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000312240907400101>
- Keyes, C. D., & Annas, J. (2009). Sentindo-se bem e funcionando bem: conceitos distintos na filosofia antiga e na ciência contemporânea. *O jornal de psicologia positiva*, 4(3), 197-201. www.scielo.br/j/paideia/a/DDmmFXthptYVLTkRy9M3Wmz/?lang=pt
- Kowalski, T. H. P., & W. Loretto (2017). Well-being and HRM in the changing Workplace. *The international Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1345205
- Kunsch, M., (Org.). (2010). *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. Difusão editora.
- Laila, L. C., & Bastos, A. V. (2020). Bem-estar relacionado ao trabalho: análise de conceitos e medidas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 72(2), 121-140
- Levindo, A. (2020). *Bem-estar subjetivo e Funcionamento Psicológico Positivo: Estudo longitudinal com estudantes do Ensino Superior*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia Clínica e da Saúde. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11013/1/7384_15903.pdf
- Macedo, Ch., Garavello, J. J., Oku, E. C., Miyagusuku, F. H., Dall, P., & Mantovani, P. (2003). Benefícios do exercício físico para a qualidade de vida. *Revista brasileira de atividade física e saúde*, 8(2). 19-27.
- Machado, W. L. & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia*. 29(4), 587-595. www.scielo.br/j/estpsi/a/1448bhT3RqFYwBDMgMqDPqg/?lang=pt&format=pdf
- Mamede, R., Pereira, M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. OIT (web PDF) <https://rb.gy/icsoij>
- Marchiori, M. (2011). *Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações*. (2ª ed.). Difusão Editora
- Mateus, A. F. (2000). *Recursos humanos e relações públicas - Vias paralelas ou entroncamento?* Reflexão-Outubro. NP.
- Mateus, A. F. (2014). La Comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las tecnologías-una visión histórica. *Revista Historia y Comunicación Social*. 19 (especial), 195-210. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021

- Mateus, A. F. (2016a). Os Recursos Humanos nas fusões Empresariais: a importância da gestão da comunicação interna. *Revista Opción*, 32(9), 663-686. www.redalyc.org/pdf/310/31048482036.pdf
- Mateus, A. F. (2016b). A Gestão de Talentos. Uma nova concepção de Comunicação para um novo modelo de Gestão, em VV.AA. *Innovación universitaria: Digitalización 2.0 y excelencia en contenidos*. pp. 211-226. McGraw-Hill.
- Oliveira, V. R. (2013). *O storytelling na gestão da comunicação organizacional – um estudo sobre a rede de lojas imaginarium*. Universidade Tuiuti do Paraná. Mba em gestão da comunicação pública e empresarial. <https://rb.gy/vh7awq>
- OMS (2022). Informa sobre a pandemia da COVID. www.who.int/pt
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of Employee Well-being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441- 458.
- Passareli, P. & Silva, J. A. (2007). Psicologia positiva e o estudo do bem-estar . Positive psychology and the subjective well-being study. *Estudos de Psicologia*, 24(4), 513-517. www.scielo.br/j/estpsi/a/zVyJ4Q3dH97nzTtpfbvCB8j/?format=pdf&lang=pt
- Rego, A., Vitória, A. , Ribeiro, T., Ribeiro, L., Lourenço-Gil, R., Leal, S. ,& Cunha, M. P. (2020). Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: Exploring contradictions through an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 594-621. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710720>
- Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). *Communication in Organizational Environments*. Springer <https://link.springer.com/book/10.1057/978-1-137-54703-3>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. <https://psycnet.apa.org/record/1990-12288-001>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* 69, 719-727. <https://psycnet.apa.org/record/1996-08070-001>
- Santos, R. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e BE global do empregado*. Tese de Doutorado em Gestão, área de especialização em Organização e Recursos Humanos. FEP. Uporto. <https://repositorio-aberto.up.pt>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases de Bem-estar subjetivo, Bem-estar psicológico e Bem-estar no trabalho teórico. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2) <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). *Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. www.revispsi.uerj.br/v11n2/artigos/html/v11n2a16.html
- Vieira, K. M., Bressan, A. A., & Fraga, L. S. (2021). Bem-estar financeiro dos beneficiários do Minha Casa Minha Vida: Percepção e antecedentes. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(2), 1-40. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG210115>
- Wolton, D. (2004). *Pensar a comunicação*. UnB.