

# **Os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina – Estudo de caso e o contributo para a valorização do capital humano**

Inês Alexandra Gomes Coelho

Viseu, 25 de novembro de 2024

# **Os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina – Estudo de caso e o contributo para a valorização do capital humano**

**Inês Alexandra Gomes Coelho**

**Dissertação**

Mestrado em Comunicação Aplicada

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

Doutor Julien Diogo

Professor Doutor Paulo Alexandre Pires Pinto da Silva

Viseu, 25 de novembro de 2024

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE CIENTÍFICA**

Eu, Inês Alexandra Gomes Coelho, n. ° 19925, do curso de Mestrado em Comunicação Aplicada - Ramo Comunicação Estratégica, declara sob compromisso de honra, que o Projeto de Mestrado é inédito e foi especialmente escrito para este efeito.

Viseu, 25 de Novembro de 2024

O(A) aluno(a),

Inês Alexandra Gomes Coelho

## **Agradecimentos**

A conclusão deste projeto de dissertação, que tem por base um tema de relevo pessoal e profissional, representa a realização de um longo percurso, enriquecido pelos desafios e conquistas vividos, tanto a nível pessoal e académico, como profissional.

Primeiramente, expresso a minha gratidão ao Instituto Politécnico de Viseu, particularmente à Escola Superior de Educação de Viseu, pelo apoio e recursos disponibilizados ao longo desta jornada, que foram essenciais para o desenvolvimento do meu percurso académico. Agradeço ainda a todos os docentes que partilharam a sua sabedoria, ferramentas de trabalho e orientaram o meu crescimento, ajudando-me a consolidar o conhecimento necessário para concluir este projeto de dissertação.

Aos meus orientadores, Doutor Julien Diogo e Professor Doutor Paulo Alexandre Pires Pinto da Silva, deixo um especial reconhecimento pela orientação prestada, pela disponibilidade constante, pelo apoio, pela paciência e pelos valiosos conselhos que me permitiram enfrentar e superar os desafios que surgiram.

Aos meus colegas de mestrado e aos funcionários desta instituição, que de várias formas contribuem para o percurso de todos aqueles pelo qual os caminhos se cruzam, o meu sincero agradecimento pelo apoio, companheirismo e presença.

Por fim, e com especial carinho, dedico um profundo agradecimento à minha família, em especial ao meu avô, cujos valores se cruzaram de uma forma mais intensa ao longo dos dois últimos anos. A todos eles, um obrigado pelo pilar de força e inspiração de todos os dias, ao longo de toda a minha vida.

Este trabalho é fruto de um esforço coletivo, e é com grande orgulho e gratidão que agora o concluo, consciente de que a presença de todos vós foi essencial para esta realização e que o futuro será, com certeza, mais promissor porque todos estiveram comigo e porque consegui chegar até aqui.

## **Resumo**

A presente dissertação intitulada “Os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina – Estudo de caso e o contributo para a valorização do capital humano” aborda a aplicação dos vieses da Economia Comportamental nas estratégias de Comunicação Interna da Palópina, explorando o impacto dessas práticas na valorização do capital humano da organização. O principal objetivo foi investigar como é que os conceitos de *nudges* e heurísticas podem ser aplicados à Comunicação Interna e, de que forma os colaboradores se sentem mais envolvidos com a organização. A metodologia qualitativa incluiu um estudo de caso que, utilizou questionários aplicados a 57 colaboradores do serviço de transporte e, uma entrevista semiestruturada à gerência da organização em estudo, permitindo uma análise detalhada das dinâmicas de Comunicação Interna, sensação de motivação e aplicação dos vieses.

Os resultados indicam que é possível aplicar conceitos da Economia Comportamental às estratégias de Comunicação Interna, baseadas em heurísticas como a disponibilidade e a ancoragem, bem como a aplicação de *nudges*, a fim de contribuir para uma comunicação mais eficiente e transparente. Essas intervenções demonstraram um impacto significativo no aumento do envolvimento, da motivação e do sentimento de valorização dos colaboradores. Adicionalmente, constatou-se que a personalização das mensagens, adaptadas às necessidades dos trabalhadores, aumenta a eficácia da Comunicação Interna. No entanto, foram identificadas barreiras relacionadas com a falta de consistência entre a comunicação formal e informal e clareza na transmissão de mensagens.

Conclui-se que a integração dos conceitos da Economia Comportamental na Comunicação Interna pode ser um diferencial estratégico para as organizações, promovendo ambientes de trabalho mais produtivos e motivadores. Contudo, a escassez de estudos que correlacionem a Economia Comportamental com a Comunicação Interna, aponta para a necessidade de serem realizadas futuras investigações, especialmente em contextos e setores distintos, para ter uma abrangência geral destes conceitos adaptados às diferentes especificidades e objetivos das organizações.

## **Palavras-chave**

Comunicação Interna, Economia Comportamental, Vieses da Economia Comportamental, *Nudge*, Heurísticas.

## **Abstract**

This dissertation entitled “Behavioral Economics biases applied to Palópina's Internal Communication strategies – Case study and the contribution to the valorization of human capital” addresses the application of Behavioral Economics biases in Palópina's Internal Communication strategies, exploring the impact of these practices on valuing the organization's human capital. The main objective was to investigate how the concepts of nudges and heuristics can be applied to Internal Communication and how employees feel more involved with the organization. The qualitative methodology included a case study that used questionnaires applied to 57 transport service employees and a semi-structured interview with the management of the organization under study, allowing a detailed analysis of Internal Communication dynamics, sense of motivation and application of biases.

The results indicate that it is possible to apply concepts from Behavioral Economics to Internal Communication strategies, based on heuristics such as availability and anchoring, as well as the application of nudges, to contribute to more efficient and transparent communication. These interventions have demonstrated a significant impact on increasing employee engagement, motivation, and feeling valued. Additionally, it was found that the personalization of messages, adapted to the needs of workers, increases the effectiveness of Internal Communication. However, barriers were identified related to the lack of consistency between formal and informal communication and clarity in the transmission of messages.

It is concluded that the integration of Behavioral Economics concepts into Internal Communication can be a strategic differentiator for organizations, promoting more productive and motivating work environments. However, the scarcity of studies that correlate Behavioral Economics with Internal Communication points to the need for future investigations to be carried out, especially in different contexts and sectors to have a general coverage of these concepts adapted to the different specificities and objectives of organizations.

## **Keywords**

Internal Communication, Behavioral Economics, Behavioral Economics Biases, Nudge, Heuristics.

## Índice

<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>VI</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>VI</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. Revisão de Literatura</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Comunicação Interna nas organizações</b> .....	<b>10</b>
1.1.1 Tipologia e Estratégias de Comunicação Interna.....	12
1.1.2 Barreiras à Comunicação Interna.....	17
1.1.3 Ferramentas de Comunicação Interna .....	19
<b>1.2 Economia</b> .....	<b>22</b>
1.2.1 Economia Tradicional versus Economia Comportamental .....	22
1.2.2 Evolução da Economia Comportamental.....	25
<b>1.3 Vieses da Economia Comportamental</b> .....	<b>26</b>
1.3.1 Viés da Ancoragem .....	27
1.3.2 Viés da Representatividade .....	28
1.3.3 Viés da Disponibilidade.....	28
1.3.4 Viés da Confirmação .....	28
1.3.5 Aversão à Perda.....	29
1.3.6 Excesso de Confiança.....	29
1.3.7 Efeito de Enquadramento.....	30
1.3.8 Falácia do Custo Irrecuperável.....	30
1.3.9 Efeito de Propriedade .....	31
<b>1.4 Heurísticas</b> .....	<b>32</b>
<b>1.5 Nudge e a sua aplicação em contexto organizacional</b> .....	<b>35</b>
<b>1.6 Valorização do Capital Humano nas organizações</b> .....	<b>37</b>
<b>Capítulo 2 – Investigação Empírica</b> .....	<b>40</b>
<b>2.1 Metodologia</b> .....	<b>40</b>
2.1.1 Opções metodológica .....	40
2.1.2 Instrumentos de recolha de dados.....	41
2.1.3 Estudo de Caso na Palópina – Transportes e Logística, Lda .....	42
<b>Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão de dados</b> .....	<b>48</b>
3.1.1 Experiência na Palópina .....	50
3.1.2 Comunicação Interna e as suas barreiras .....	53
3.1.3 A Economia Comportamental .....	57
3.1.4 Nudges e Heurísticas.....	62

3.1.5 Motivação e Sensação de valorização .....	64
<b>Conclusão .....</b>	<b>66</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>69</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>79</b>
<b>Apêndice 1 – Guião de Entrevista com Gerentes Palópina .....</b>	<b>79</b>
<b>Apêndice 2 – Resposta Entrevista – Gerentes Vitor Pina e António Pina .....</b>	<b>81</b>
<b>Apêndice 3 – Questões <i>Google Forms</i> aos colaboradores Palópina.....</b>	<b>87</b>
<b>Apêndice 4 – Respostas às questões <i>Google Forms</i> aos colaboradores Palópina .</b>	<b>92</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 - Esquema da Comunicação</b> .....	<b>12</b>
<b>Figura 2 - Livro Misbehaving: The Making of Behavioral Economics</b> .....	<b>24</b>
<b>Figura 3 - Síntese Vieses da Economia Comportamental</b> .....	<b>32</b>
<b>Figura 4 - Teoria da Autodeterminação</b> .....	<b>38</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1 - Modelos de Comunicação e aplicações práticas</b> .....	<b>14</b>
<b>Tabela 2 - Síntese das barreiras à Comunicação</b> .....	<b>19</b>
<b>Tabela 3 - Ferramentas de Comunicação Interna</b> .....	<b>21</b>
<b>Tabela 4 - Perguntas entrevistas e questionários e respetiva pertinência analítica</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabela 5 - Questões Entrevista - Estrutura e Dados Demográficos</b> .....	<b>49</b>
<b>Tabela 6 - Questões Questionário - Estrutura e Dados Demográficos</b> .....	<b>49</b>
<b>Tabela 7 - Questões Entrevista - Experiência na Palópina</b> .....	<b>50</b>
<b>Tabela 8 - Questões Questionário - Experiência na Palópina</b> .....	<b>51</b>
<b>Tabela 9 - Questões Entrevista - Comunicação Interna e as suas barreiras</b> .....	<b>53</b>
<b>Tabela 10 - Questões Questionário - Comunicação Interna e as suas barreiras</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabela 11 - Questões Entrevista - Economia Comportamental</b> .....	<b>57</b>
<b>Tabela 12 - Questões Questionário - Economia Comportamental</b> .....	<b>59</b>
<b>Tabela 13 - Questões Entrevista - Nudges e Heurísticas</b> .....	<b>62</b>
<b>Tabela 14 - Questões Questionário - Nudges e Heurísticas</b> .....	<b>63</b>
<b>Tabela 15 - Questões Entrevista - Motivação e Sensação de Valorização</b> .....	<b>64</b>
<b>Tabela 16 - Questões Questionário - Motivação e Sensação de Valorização</b> .....	<b>64</b>

# Introdução

A valorização do capital humano emerge como uma das principais tendências estratégicas para organizações que procuram alinhar os desafios dos dias de hoje, com fatores de competitividade e inovação na sua atividade. O relatório *Global Human Capital Trends 2023*, da *Deloitte*, destaca a importância de alinhar estratégias organizacionais com os resultados desejados para os colaboradores, promovendo a cooperação e o trabalho em equipa.

No contexto deste cenário, que se observa em transformação para as organizações e em mudança na mentalidade de líderes empresariais, a presente dissertação tem como objetivo central explorar a aplicação dos vieses da Economia Comportamental nas estratégias de Comunicação Interna da empresa Palópina, analisando o impacto dessas aplicações no fortalecimento e valorização do capital humano. Esta linha de investigação é pertinente numa era em que o capital humano é reconhecido como um recurso estratégico essencial para a competitividade e a inovação organizacional.

O problema de investigação que se pretende abordar pode ser sintetizado na seguinte questão: "De que forma é que os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina podem contribuir para o aumento do envolvimento e da valorização do capital humano da organização?".

Esta problemática foca-se na exploração dos vieses cognitivos e de que forma é que, amplamente estudados pela Economia Comportamental, podem ser aplicados para otimizar as estratégias de Comunicação Interna em organizações.

Assim, ao aprofundar o estudo acerca deste tema, pretende-se compreender os conceitos fundamentais da Economia Comportamental e as suas diferenças face à Economia Tradicional, identificar e analisar vieses aplicáveis à Comunicação Interna, investigar o conceito de *nudge* e heurística e a sua aplicação no contexto organizacional, estudar ferramentas, barreiras e facilitadores da Comunicação Interna e avaliar o impacto destas estratégias na valorização dos colaboradores, com foco no caso de estudo da Palópina.

Para atingir estes objetivos, utiliza-se uma metodologia qualitativa, através do estudo de caso realizado a esta organização, com recurso a questionários aos colaboradores do serviço de transporte, e uma entrevista de resposta aberta aos gestores da empresa, para posterior análise dos dados para a obtenção das principais conclusões.

Estruturada em três capítulos, esta dissertação começa **no Capítulo 1** com uma revisão de literatura sobre a Economia Comportamental e a sua evolução, com ênfase nos conceitos e princípios que contrastam com a Economia Tradicional, bem como uma análise detalhada dos principais vieses comportamentais e heurísticas que influenciam a tomada de decisões. Este capítulo inclui, ainda, uma discussão sobre o conceito de *nudge* e o seu potencial em contextos organizacionais, além da apresentação das barreiras, ferramentas

e estratégias de Comunicação Interna. O **segundo capítulo**, dedicado à investigação empírica, descreve a metodologia e o estudo de caso da Palópina, incluindo a recolha e análise de dados qualitativos. No **capítulo três**, são apresentados e discutidos os resultados, destacando-se o impacto dos *nudges* e vieses na Comunicação Interna e no ambiente organizacional. Por fim, a conclusão, sintetiza os principais resultados da investigação, discutindo as implicações práticas e teóricas, sugerindo ainda recomendações para futuras investigações dentro da temática.

Este tema pretende demonstrar o seu relevo para a investigação científica, para as organizações e para os colaboradores, uma vez que a aplicação de conceitos da Economia Comportamental na Comunicação Interna oferece novas perspetivas de estudo e práticas organizacionais com estratégias direcionadas para a valorização do seu capital humano.

# Capítulo 1. Revisão de Literatura

Richard Thaler, considerado o pai da Economia Comportamental e Prémio Nobel de Economia em 2017, afirma que pequenas alterações na forma como as opções são apresentadas, podem ter grandes impactos nos comportamentos dos indivíduos. Este conceito, aplicado ao contexto organizacional, sugere que ao compreender e aplicar vieses cognitivos, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo (Thaler & Sunstein, 2008). A conjugação entre a Economia e a Psicologia, através da Economia Comportamental, sugere que os estudos se possam focar nas ações dos indivíduos, quando agem de forma irracional, ou seja, perante as suas motivações intrínsecas (Conway, 2015).

Apesar da importância da comunicação externa, a Comunicação Interna tem vindo a revelar-se uma potência associada ao desenvolvimento individual e de grupo (Melo, 2012). Por esse motivo, quando implementada de forma correta e eficaz, pode gerar benefícios tanto na produtividade como no aumento da qualidade dos serviços e dos níveis de inovação de uma organização (Clampitt e Downs, 1993). Numa época em que a comunicação interpessoal ganha reconhecimento, a abordagem aos recursos humanos de uma organização veio destacar-se pelo seu cuidado, não só na sua vertente de bem-estar físico, como também ao nível mental (Berger, 2008), cujas necessidades devem ser ouvidas por parte da organização e a sua participação deve ser fomentada (Kreps, 1995).

No ponto de vista dos autores Júnior e Oliveira (2009), se as organizações estiverem focadas nos fatores motivacionais dos seus colaboradores e os mesmos perceberem este cuidado, certamente que conseguirão que os seus colaboradores mantenham maiores níveis de motivação e sintam um maior compromisso. Desta forma, a motivação representa o conjunto de fatores psicológicos que, agem entre si, determinando a conduta de um indivíduo (Marchiori, 2010). Segundo o autor, quando o ser humano está motivado apresenta um maior compromisso para com a organização onde trabalha. A Comunicação Interna é fulcral para o desenvolvimento pessoal e, por isso, contem diversos modelos de comunicação, que visam a melhoria da forma de comunicar dentro da organização, indispensável à criação de relações interpessoais, capacidade de diálogo e reconhecimento (Marchiori, 2010).

Esta revisão de literatura visa assim, explorar os conceitos e aplicações da Economia Comportamental no contexto organizacional, com ênfase nos vieses cognitivos que podem ser utilizados para otimizar a Comunicação Interna, promovendo um alinhamento e um envolvimento significativo dos colaboradores com os valores e objetivos organizacionais.

## 1.1 Comunicação Interna nas organizações

A Comunicação no âmbito organizacional, surgiu como resultado da Revolução Industrial, que veio desencadear algumas das transformações mais rápidas e significativas à escala global (Ruão & Kunsch, 2014). De acordo com Kunsch (2016), a Comunicação dentro das organizações começou, a partir desse momento, a ser cada vez mais valorizada como um atributo que visa a criação de estratégias, e por isso, passou a ser considerada uma disciplina que estuda a forma como se processa a comunicação dentro das organizações. O ambiente de negócios é caracterizado por constantes mudanças, e ao contrário das variações de mercado, que as empresas podem prever ou antecipar, as inovações tecnológicas podem ocorrer de forma repentina, causando um impacto considerável. Isso obriga as empresas a identificar rapidamente e implementar as mudanças necessárias em resposta a essas inovações (Argenti, 2014).

Santos e Ribeiro (2023) evidenciam que, em tempos onde ocorrem mudanças aceleradas, com uma constante evolução da tecnologia e digitalização, e do trabalho híbrido ou remoto, a Comunicação Interna apresenta desafios para a criação de valores, identidade e cultura organizacional. O clima organizacional pode ser de extremos: por um lado agradável e recetivo, e, por outro lado, desagradável, agressivo e frio (Chiavenato, 1999, p.440). Com o mesmo ponto de vista, Welch e Jackson (2007) afirmam que o papel da Comunicação Interna vem facilitar a interação entre as operações diárias, bem como promove a construção da identidade da organização, um melhor ambiente organizacional e a coesão entre equipas.

No contexto organizacional, a Comunicação Interna desempenha várias funções. Os autores Clappitt e Downs (1993) destacam que é essencial para a disseminação de informações, construção da cultura organizacional e facilitação de processos de mudança, sendo que, uma Comunicação Interna bem estruturada garante que os colaboradores estão informados acerca das metas e estratégias da organização, além de se sentirem parte integrante do processo organizacional. Uma Comunicação Interna eficaz contribui significativamente para a satisfação no trabalho e o envolvimento dos colaboradores, elementos cruciais para a produtividade e retenção de talentos (Tourish & Hargie, 2004). Além disso, Smith e Mounter (2008) enfatizam que uma Comunicação Interna bem definida e estruturada, ajuda a criar um ambiente de confiança e colaboração, essencial para o sucesso organizacional a longo prazo. O envolvimento dos colaboradores neste âmbito é, segundo Oliveira e Ruão (2022) um processo participativo que promove o compromisso e a coesão entre os colaboradores e a organização.

Torna-se assim fundamental, a compreensão dos comportamentos dos colaboradores para o desenvolvimento de estratégias de Comunicação Interna eficazes pois, segundo Argyris (1994), a análise comportamental pode revelar barreiras à comunicação. Essas barreiras podem ser resistências culturais ou percepções erradas das mensagens transmitidas. De acordo com Robbins e Judge

(2021), o comportamento organizacional pode ser considerado uma área de estudo que investiga o impacto que determinados indivíduos, grupos e organizações têm sobre o comportamento dentro das suas próprias estruturas. A identificação dos comportamentos dos colaboradores permite a implementação de estratégias de mudança mais eficazes, ao alinhar as comunicações com as necessidades e expectativas dos colaboradores (Kotter, 1996). Veiga (2019) defende que, numa era em que as empresas enfrentam desafios relacionados com a motivação dos colaboradores e alinhamento dos seus objetivos com os da empresa, o posicionamento da Comunicação Interna, enquanto ferramenta estratégica, é um fator crítico de sucesso e competitividade no mercado.

A **Teoria da Resposta Cognitiva** sugere que as mensagens devem ser estruturadas de forma a incentivar respostas cognitivas positivas (Petty & Cacioppo, 1986). Para Choo (2005) quando uma organização é capaz de identificar padrões comportamentais torna-se bem-sucedida e promove um ambiente estável, como tal, cria mecanismos para melhorar a interpretação das mensagens e auxiliar o processo de tomada de decisão. A implementação de estratégias cognitivas no ambiente organizacional, assegura que o processo de tomada de decisão sob a perspetiva dos indivíduos, ou seja, dos colaboradores, torna a organização mais competitiva (Hambrick, 2007). A qualidade das decisões dos colaboradores não depende das informações que os mesmos têm disponíveis, mas também da forma como as mensagens são percebidas, estando suscetíveis a diferentes interpretações (Spiegel, 2014).

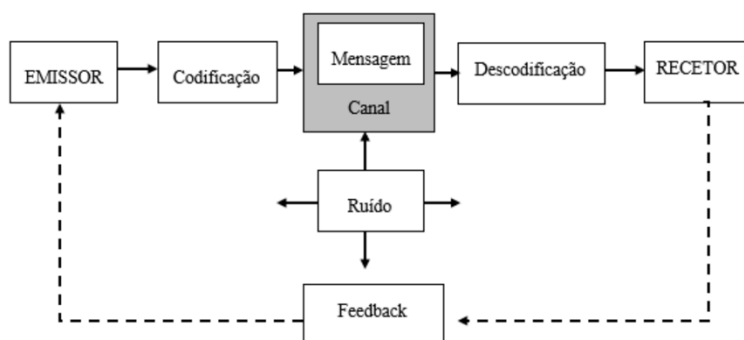
Men e Yue (2019) defendem que, a forma como os colaboradores percebem e interpretam mensagens de Comunicação Interna, não está apenas na capacidade de a organização transmitir informação, mas sim, na capacidade de estimular respostas cognitivas positivas que alinhem as suas perceções com as perceções da organização. O seu estudo, relacionado com as campanhas de Comunicação Interna direcionadas ao reforço de valores organizacionais, analisou como é que as mensagens são estruturadas e transmitidas dentro das campanhas internas, de forma a promover uma maior compreensão das expectativas cognitivas dos colaboradores. Compreenderam que ao recorrer a programas de reconhecimento e valorização, onde eram elaboradas mensagens que falavam da importância das contribuições individuais para o sucesso coletivo, tinham impactos não só na moral dos colaboradores, como estimulavam positivamente respostas cognitivas, pois, com essas mensagens, os colaboradores associavam que os seus trabalhos individuais tinham um impacto maior nos objetivos organizacionais (Men & Yue, 2019).

Desta forma, a adaptação e personalização das mensagens, como ferramenta de Comunicação Interna pode aumentar significativamente a eficácia das mesmas (Men, 2014). Cornelissen (2014) destaca que a comunicação estratégica é fundamental para alinhar a Comunicação Interna com os objetivos do negócio e gerar respostas cognitivas positivas. Esta comunicação, deve ser planeada e executada de forma a alinhar os objetivos estratégicos da organização, promovendo o maior envolvimento dos colaboradores e a realização conjunta das metas organizacionais (Gillis, 2006).

Chiavenato (2021) defende que ao longo do processo de comunicação entre os emissores e recetores das mensagens, surgem obstáculos. Dentro do contexto organizacional isto não é exceção pois, segundo o autor, existem barreiras e resistências que dificultam a transmissão das mensagens. Compreender essas barreiras é essencial para identificar a origem e os gatilhos dos comportamentos dentro das organizações pois, essas barreiras podem influenciar significativamente a forma de transmissão de informações e de receção por parte dos colaboradores.

**Figura 1**

*Esquema da Comunicação*



Fonte: Adaptado de Blidaru et al. (2019)

## 1.1.1 Tipologia e Estratégias de Comunicação Interna

Atualmente, as organizações enfrentam o desafio de adaptação às novas realidades tecnológicas e, por esse motivo, necessitam de fazer mudanças na sua estratégia (Mesquita et al., 2020). Chiavenato (2001) defende que a comunicação organizacional é um processo específico, que pode compreender diversas formas e tipos de comunicação, utilizados a fim de relacionar e interagir os diferentes intervenientes. Por esse motivo, os tipos de comunicação devem ser adaptados às diferentes realidades, podendo ser mais focados na comunicação institucional, de mercado, administrativa ou interna (Kunsch, 2003).

A tipologia de **comunicação descendente**, engloba todo o fluxo de informações transmitidas desde os níveis hierárquicos superiores para os inferiores dentro da organização (Robbins & Judge, 2021). Segundo os autores, este tipo de comunicação é utilizado para a partilha de políticas, diretrizes, decisões e outras informações relevantes por parte dos líderes para os colaboradores. Greenberg e Baron (2008) destacam que a comunicação descendente é crucial para fornecer orientação e instruções claras de forma a garantir que todos os membros da organização estejam cientes das expectativas e objetivos.

Contrariamente, uma **comunicação ascendente** envolve a troca de informações a partir níveis hierárquicos inferiores para os superiores que, segundo Katz & Kahn (1978), este tipo de comunicação permite que os colaboradores expressem as suas opiniões, preocupações, sugestões e *feedbacks* aos gestores, líderes ou responsáveis de departamento. Autores como Robbins e Judge (2021) defendem que este tipo de comunicação promove um ambiente de trabalho participativo, onde os colaboradores se sentem valorizados.

A **comunicação diagonal**, refere-se à troca de mensagens entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos, o que torna este tipo de comunicação útil para projetos multidisciplinares (Robbins & Judge, 2021). Segundo Goldhaber (1993), esta comunicação reduz os processos burocráticos demorados e acelera o processo de tomada de decisão, pois permite que seja feita uma comunicação mais direta entre os diferentes membros da organização.

A **comunicação horizontal**, que acontece entre colaboradores ou departamentos que estão no mesmo nível hierárquico, é fundamental para haja uma coordenação eficaz de atividades, resolução de problemas e trabalho em equipa (Robbins & Judge, 2021). Desta forma, facilita-se a troca de informações e há um maior envolvimento entre equipas (Kurland & Pelled, 2000), promovendo igualmente a inovação organizacional, uma vez que se permite que diferentes perspetivas e conhecimentos sejam partilhados (Deetz, 1992).

A comunicação dentro da organização também pode ser definida como comunicação formal e informal. A **comunicação formal** obedece às linhas de autoridade hierárquica organizada e aos canais oficiais da organização, enquanto **a comunicação informal** ocorre fora desses canais e é frequentemente realizada através de interações sociais e redes de contactos pessoais (Robbins & Judge, 2021). Há uma necessidade de comunicação formal para manter disciplina e coerência; no entanto, a comunicação informal desempenha um papel crucial na construção de relações e na partilha rápida de informações (Ouchi, 1980). A **comunicação participativa** envolve a inclusão ativa dos colaboradores no processo de comunicar e partilha opiniões e sugestões de melhoria (Men, 2014).

Segundo o autor, esta abordagem promove um ambiente de trabalho aberto e participativo, onde os colaboradores se sentem valorizados e parte integrante das decisões organizacionais. Argyris (1994) destaca que uma **comunicação transparente** permite desenvolver a confiança entre os colaboradores e a gestão de topo e é caracterizada pela abertura e clareza na transmissão de informações. De acordo com Robbins e Judge (2021), a **comunicação personalizada** modifica mensagens e canais de comunicação para as preferências e necessidades dos colaboradores, aumentando significativamente a eficácia da comunicação. Os autores argumentaram, que a personalização na comunicação pode envolver o uso de vários canais, como e-mail, reuniões presenciais e plataformas digitais de forma a garantir que todos recebem as informações de forma mais eficaz. A **comunicação motivacional** é uma ferramenta utilizada na comunicação, de forma a acompanhar as metas

peçoais dos colaboradores ao mesmo ponto de compromisso com as metas organizacionais (Kotter, 1996).

Para o autor, torna-se eficaz aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, com o intuito de originar um melhor desempenho e satisfação no contexto de trabalho. A **comunicação de feedback**, segundo Katz e Kahn (1978), ajuda os colaboradores a entenderem os seus pontos fortes e áreas de melhoria de forma a promover um desenvolvimento contínuo. O **diálogo** é essencial para resolver conflitos, alinhar expectativas e promover a compreensão mútua (Deetz, 1992). Permite a criação de uma cultura de comunicação aberta, onde os colaboradores se sintam confortáveis para expressar as suas preocupações e ideias, em prol da criação de um diálogo bidirecional entre a gestão de topo e o respetivo colaborador.

Dentro deste contexto, diversas tipologias e estratégias de comunicação têm sido desenvolvidas para otimizar a interação e o fluxo de informações dentro das organizações. A compreensão de modelos de Comunicação e respetivas implicações práticas, permite que as organizações adaptem as suas ferramentas de comunicações, a fim de corresponder às necessidades dos seus colaboradores.

**Tabela 1**

*Modelos de Comunicação e aplicações práticas.*

Modelos de Comunicação	Descrição do modelo	Aplicação Prática
<b>Modelo de Comunicação Linear</b>	Shannon e Weaver (1949) descreve o modelo, como um processo unidirecional, onde uma mensagem é enviada através de um canal, com potencial interferência de ruído. Para Barlow (2018) é um modelo de comunicações simples e diretas, como por exemplo as instruções ou anúncios. Para Fiske (2019) e McQuail (2021), em contextos mais complexos, existe a necessidade de aplicar modelos bidirecionais da comunicação moderna. Smith e Zook (2020) adaptam este modelo de forma a incluir elementos digitais, como <i>emails</i> e redes sociais, onde a comunicação segue um formato linear, mas enfrenta ruídos digitais como <i>spam</i> .	Instruções e Manuais: Utilizados em guias e manuais técnicos de instruções para transmitir informações de maneira clara e precisa (Barlow, 2018). Anúncios: Anúncios públicos e ou comerciais de televisão e rádio, em que a mensagem deve ser entendida claramente sem necessidade de interação (Smith & Zook, 2020). Comunicações de Emergência: Aplicadas em alertas de emergência, como por exemplo, avisos de evacuação e alertas meteorológicos, em que a mensagem precisa de ser rapidamente recebida e compreendida (Fiske, 2019). Educação: Contextos educativos, nomeadamente pela realização de palestras ou cursos <i>online</i> , transmitindo informações de carácter educativo (McQuail, 2021). Impressos: Jornais, revistas e livros, onde a comunicação é unidirecional do autor para o leitor (Smith & Zook, 2020).
<b>Modelo de Comunicação Transaccional</b>	O autor deste modelo, Barnlund (2008), destaca que a comunicação é um processo dinâmico que é influenciado pelo contexto social e pelas experiências dos interlocutores. Griffin (2021) considera esta comunicação como um processo circular e recíproco, onde o <i>feedback</i> constante é essencial em ambientes de trabalho e negociações, podendo ser realizado um ajuste nas mensagens, a fim de melhorar a eficácia da comunicação.	Ambientes organizacionais: Essencial para equipas de trabalho e transmissão de <i>feedback</i> (Barnlund, 2008). Negociações: Fundamental em negociações e mediações (Griffin, 2021). Educação Interativa: Usado em metodologias que incentivam participação ativa, como discussões em grupo (West & Turner, 2020). Gestão de Crises: Importante para ajustar estratégias de comunicação em tempo real (Littlejohn & Foss, 2019).

<b>Modelo de Comunicação Interativa</b>	Wilbur Schramm (1954) desenvolve este modelo de comunicação como um processo bidirecional. Craig (2020) e Griffin (2021) afirmam que esse modelo é essencial para entender interações em ambientes digitais, permitindo <i>feedback</i> imediato e ajustes rápidos. Littlejohn e Foss (2019) ressaltam a sua utilidade para analisar a comunicação em tempo real.	Ambientes Digitais: Comunicar através de redes sociais e plataformas <i>online</i> de forma a permitir interações dinâmicas e <i>feedback</i> imediato (Craig, 2020). Educação <i>Online</i> : Aplicado em metodologias de ensino a distância, de forma a facilitar a interação contínua entre alunos e professores (Griffin, 2021). Serviço ao Cliente: Empregado em sistemas de atendimento ao cliente, como <i>chatbots</i> , para responder rapidamente às questões/necessidades dos clientes (Littlejohn & Foss, 2019).
<b>Modelo de Comunicação de Berlo (SMCR)</b>	David Berlo (1960) descreve o processo de comunicação através de quatro componentes principais: <i>Source, Message, Channel e Receiver</i> . Segundo West e Turner (2020), este modelo enfatiza a importância de uma comunicação bem estruturada, partilhada do transmissor para o recetor, utilizando os canais mais eficazes para transmiti-la. Griffin (2021) destaca que o modelo SMCR é útil para analisar e melhorar a eficácia da comunicação em diversos contextos, como <i>marketing</i> e educação, ao considerar fatores como a codificação e decodificação das mensagens. Apesar de existirem limitações, o modelo de Berlo oferece uma estrutura clara para entender os elementos essenciais do processo comunicativo (Littlejohn & Foss, 2019)	Educação: Melhora a clareza e a eficácia das mensagens, enfatizando a participação ativa como meio para codificar e decodificar as mensagens recebidas (West & Turner, 2020). <i>Marketing</i> : Desenvolve estratégias de comunicação eficazes entre empresas e consumidores, garantindo que a mensagem seja entendida de forma eficaz pelo seu público-alvo (Griffin, 2021). Formação Organizacional: Estruturação de programas de formação para assegurar que as informações sejam compreendidas eficazmente pelos colaboradores (Littlejohn & Foss, 2019). Publicidade: Utilizada para criar campanhas publicitárias eficientes, segundo canais apropriados e mensagens que alcancem as necessidades e expectativas dos consumidores. Além disso, permite ajustar estratégias com base no <i>feedback</i> dos consumidores (Griffin, 2021; Smith & Zook, 2020).
<b>Modelo de Comunicação de Lasswell</b>	Harold Lasswell (1948), descreve o processo de comunicação através de cinco perguntas: "Quem diz? O que diz? Através de que canal? Para quem? Com que efeito?". Segundo McQuail e Windahl (2015), este modelo é valioso para desdobrar o processo comunicativo em elementos distintos, permitindo uma análise detalhada de cada parte. Para Fiske (2019) este modelo é particularmente útil em estudos dos meios de comunicação de massa, pois ajuda a identificar a influência dos meios de comunicação na sociedade. Este modelo continua relevante para a pesquisa contemporânea, especialmente em áreas como a publicidade, <i>marketing</i> e relações-públicas, onde é crucial entender o efeito das mensagens sobre o público-alvo (Littlejohn & Foss, 2019).	Media e Comunicação de Massa: Utilizado para analisar o impacto dos meios de comunicação sobre o público-alvo (Fiske, 2019). Publicidade: A fim de entender como é que as mensagens influenciam comportamentos e atitudes dos consumidores (McQuail & Windahl, 2015). Relações Públicas: Aplicado para avaliar a eficácia das campanhas de comunicação e o efeito das mensagens sobre diferentes audiências (Littlejohn & Foss, 2019). Pesquisa política: Utilizado para estudar a propaganda política e o impacto das mensagens sobre o eleitorado (Fiske, 2019).
<b>Modelo de Comunicação Circular</b>	Wilbur Schramm (1954) descreve neste modelo que a comunicação é um processo dinâmico e interativo. Craig (2020) defende que este modelo tem uma natureza recíproca de comunicação, e destaca que todos os envolvidos são simultaneamente transmissores e recetores de mensagens. Barnlund (2008) complementa afirmando que este modelo é particularmente útil para compreender interações em ambientes organizacionais e sistemas de <i>feedback</i> , como em equipas de trabalho ou situações de negociação.	Ambientes de trabalho: Utilizado em equipas de trabalho onde o <i>feedback</i> contínuo e a adaptabilidade são essenciais para a eficácia da comunicação (Barnlund, 2008). Sistemas de <i>Feedback</i> : Aplicado em contextos onde é necessário um fluxo contínuo de informações e respostas, como é o caso em avaliações de desempenho e pesquisas de satisfação (Craig, 2020). Negociações: Empregado em negociações e mediações, onde a comunicação recíproca e a capacidade de ajuste são cruciais para alcançar acordos (Barnlund, 2008).

<b>Modelo de Comunicação Integrada de Marketing (IMC)</b>	O Modelo de Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> (IMC) combina vários esforços promocionais e, por isso, é considerado mais eficaz (Schultz <i>et al.</i> , 1993). Segundo Clow e Baack (2021), envolve a coordenação de todos os elementos de <i>marketing</i> e comunicação a fim de garantir que todas as mensagens transmitidas ao mercado sejam eficazes. Kliatchko (2019) enfatiza este conceito, defendendo que é fundamental para construir uma marca forte e manter uma comunicação clara e integrada. Para Percy (2021), este modelo melhora a eficácia das campanhas de <i>marketing</i> ao alinhar todos os esforços comunicativos com os objetivos estratégicos da organização.	Construção de Marca: Utilizado para criar e manter uma imagem de marca forte e consistente através de múltiplos canais de comunicação (Clow & Baack, 2021). Lançamento de Produtos: Aplicado para coordenar campanhas de lançamento de produtos, garantindo as comunicações estão alinhadas e reforçam a mesma mensagem (Percy, 2021). Promoções de Vendas: Utilizado em promoções de vendas para integrar várias técnicas promocionais, como publicidade, relações-públicas e <i>marketing</i> direto, para maximizar o impacto (Kliatchko, 2019). Comunicações: Assegurar que as mensagens nas redes sociais sejam coerentes com as campanhas dos restantes <i>social media</i> (Smith & Zook, 2020).
<b>Modelo de Comunicação de Grapevine</b>	O modelo de comunicação de Grapevine descreve a comunicação informal que ocorre em uma organização (Keith Davis, 1969). Os autores Robbin e Judge (2021) afirmam que, embora o modelo de Grapevine possa desenvolver rumores, também serve como um canal valioso para a partilha de informações.	Clima Organizacional e construção de relações: Utilizado para avaliar as preocupações e percepções dos funcionários, facilitando a construção de relações e promover um ambiente de trabalho mais coeso (Robbins & Judge, 2021).
<b>Modelo de Comunicação de Transmissão e Feedback</b>	Para Schramm (1954), este modelo enfatiza a importância da troca de mensagens, para garantir que as mesmas sejam compreendidas corretamente e corrigidas em tempo real. Craig (2020) destaca que o <i>feedback</i> transforma a comunicação, tornando-a um processo dinâmico e mais eficaz em contextos organizacionais. Este modelo é particularmente útil em ambientes de trabalho e na realização de projetos comuns, em que a adaptação e o tempo de respostas devem ser rápidos (Griffin, 2021).	Serviço ao Cliente: Utilizado em sistemas de atendimento ao cliente, que envolvem a partilha de mensagens, para ajustar respostas e melhorar a satisfação do mesmo (Craig, 2020). Gestão de Projetos: De forma a obter um <i>feedback</i> contínuo das equipas e ajustar planos e estratégias conforme necessário (Griffin, 2021). Comunicação Organizacional: Utilizado para melhorar a Comunicação Interna, garantindo que as mensagens são compreendidas corretamente e ajustando-as com base no <i>feedback</i> dos colaboradores (Littlejohn & Foss, 2019).

Fonte: Elaboração Própria

A partir do estudo dos diversos modelos de comunicação, é possível, de forma mais abrangente, ter um conhecimento aprofundado sobre a forma como a comunicação pode ser otimizada e estruturada nos mais diversos cenários, nomeadamente num contexto de uma organização.

O Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (OCI) é uma iniciativa portuguesa que reconhece e promove as melhores práticas em Comunicação Interna e premeia projetos inovadores e impactantes em diversas áreas. Entre os projetos reconhecidos em 2023, a FNAC recebeu o prémio de Inovação e Transformação Digital na Comunicação Interna com a iniciativa "Digitaliza-te". A FNAC lançou uma campanha para digitalizar e integrar certos processos internos (por meio de aplicações digitais), de forma a melhorar a comunicação entre colaboradores, melhorar a eficiência dos processos internos e promover uma cultura mais conectada. De igual forma por exemplo, o Pestana Hotel Group foi premiado na categoria Global - Campanhas Internacionais pelo

projeto "Workshops DISCOVER our Culture", onde foram realizados *workshops* internacionais com vista a reforçar a cultura organizacional e os valores do grupo.

Através dessas sessões e ferramentas digitais, a iniciativa permitir a interação global dos colaboradores e fortaleceu o alinhamento com a missão e visão da empresa. Com o prêmio de "Estratégia Integrada de Comunicação Interna", o BNP Paribas foi reconhecido por ter desenvolvido uma campanha voltada à gestão da mudança, através de plataformas digitais, campanhas visuais e reuniões interativas. Esta campanha alinhou os colaboradores às novas estratégias da empresa, facilitando a adaptação às mudanças e promovendo maior envolvimento. A um nível mais global, a Google, uma das empresas mais influentes do mundo, desenvolveu o projeto TGIF (Thank God It's Friday) Meetings, que consistiu na realização de encontros semanais entre colaboradores e os gestores, onde eram partilhadas e respondidas a questões de forma aberta, a fim de promover uma transparência entre o diferente capital humano e o maior envolvimento dos funcionários para com a organização.

Robbins e Judge (2021) defendem que adaptar a comunicação às necessidades e preferências dos colaboradores aumenta significativamente a eficácia da transmissão de informações, incluindo os canais mais apropriados para cada contexto.

## 1.1.2 Barreiras à Comunicação Interna

A Comunicação Interna é, segundo Curvello (2012), um conjunto de ações que, de forma organizada, procuram ouvir, informar, educar, contribuir para a coesão interna e dar a oportunidade de trocar informações, a fim de contribuir para o desenvolvimento da organização. Por esse motivo, é um processo que engloba meios de transmissão, redes formais e informais e barreiras. O autor Marchiori (2008) complementa este conceito, ao defender que a Comunicação Interna inclui o "processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação" (Marchiori, 2008, p. 221). Para Kunsch (1986), essas barreiras ou ruídos, comprometem o processo de comunicação e influenciam negativamente a passagem de mensagens. Como tal, o paradigma da comunicação, consiste na passagem de mensagens que pode encontrar ruídos ou barreiras, reduzindo assim a eficácia da mesma (Gomes, 2000).

As **barreiras comportamentais** dizem respeito às atitudes e comportamentos individuais que dificultam a comunicação eficaz dentro das organizações. Argyris (1994) observa que comportamentos defensivos e a falta de habilidades de comunicação são grandes obstáculos uma vez que, os indivíduos que evitam a comunicação aberta, podem dificultar a partilha de informações essenciais. Robbins e Judge (2021) enfatizam que o medo de críticas ou sofrer represálias, pode levar os colaboradores a ocultar informações ou a comunicarem parcialmente, o que compromete a eficácia das mensagens internas. A ambiguidade e a falta de clareza nas comunicações podem levar a

interpretações diversas, dificultando a obtenção de um entendimento comum (Eisenberg e Witten, 1987).

No caso das **resistências culturais**, estas são barreiras significativas à comunicação organizacional, especialmente em organizações que operam em contextos multiculturais. O autor Schein (2010) explica que a cultura organizacional é composta por uma séria de valores, crenças e normas que influenciam a maneira como os membros de uma organização se comportam e comunicam entre si, uma vez que, quando há uma discordância cultural, pode ocorrer um choque de valores e percepções, o que dificulta a comunicação. Hofstede (1980) acrescenta que as diferenças culturais podem levar a mal-entendidos e interpretações erradas das mensagens, especialmente quando os transmissores têm culturas distintas. Essas diferenças culturais resultam em diferentes estilos de comunicação, o que pode causar barreiras à compreensão mútua & Hampden-Turner, 1997). Segundo Adler (2008), a sensibilidade cultural e a competência intercultural são essenciais para superar essas barreiras e facilitar a comunicação eficaz em ambientes multiculturais.

No que diz respeito às **percepções erradas**, Kotter (1996) argumenta que percepções distintas do conteúdo de uma mensagem inicial, podem distorcer a comunicação, dificultando-a. Daft e Lengel (1986) afirmam que a complexidade das mensagens e a falta de *feedback* adequado podem aumentar essas percepções erradas, resultando em falhas de comunicação. Na comunicação organizacional, o fator confiança torna-se crucial, uma vez que quando há uma quebra de confiança, as mensagens são mais propensas a serem mal interpretadas ou ignoradas (Luhmann, 1992)

Além das barreiras comportamentais, culturais e de percepção, existem **barreiras físicas e estruturais**. De acordo com McQuail (2010), a distância física entre os colaboradores, a falta de acesso a ferramentas de comunicação adequadas e uma estrutura hierárquica rígida, podem dificultar a troca de informações. Essas barreiras físicas, segundo o autor, podem ser particularmente problemáticas em organizações grandes ou geograficamente distantes. Estruturas organizacionais complexas, podem criar situações em que diferentes departamentos dispersos entre si, não partilhem informações de forma eficaz, originando uma comunicação fragmentada (Mintzberg, 1983).

As **barreiras tecnológicas** impactam a comunicação organizacional, na medida em que, segundo Cummings e Worley (2014), a introdução de novas tecnologias deve ser acompanhada com a formação adequada e especializada, de forma a garantir que todos os colaboradores sejam capazes de utilizar essas ferramentas de forma eficaz para evitar problemas, nomeadamente a falta de adaptação às ferramentas de comunicação digital.

Para que as organizações consigam superar estas barreiras devem adotar uma abordagem estratégica, onde se torna fulcral a personalização e adaptação da Comunicação Interna, como forma de dar resposta às diferentes necessidades e preferências dos colaboradores (Men, 2014). Para isso, as organizações devem incluir diversos canais de comunicação, que adaptem as mensagens aos seus diferentes públicos. Schein (2010) defende que um ambiente de comunicação aberta e transparente permite que os colaboradores

se sintam mais seguros a partilhar informações entre si e transmitir *feedbacks*. Como tal, a integração de teorias de comunicação e psicologia organizacional podem ser ferramentas uteis para desenvolver estratégias de Comunicação Interna eficazes (Cornelissen, 2014). A participação dos colaboradores nos processos de comunicação é de extrema importância (Deetz, 1992), para garantir que as suas ideias, necessidades e opiniões sejam consideradas nas decisões organizacionais.

**Tabela 2**

*Síntese das barreiras à Comunicação.*

<b>Barreiras à comunicação organizacional</b>				
<b>Barreiras comportamentais</b>	<b>Resistências Culturais</b>	<b>Percepções Erradas</b>	<b>Barreiras Físicas ou Estruturais</b>	<b>Barreiras Tecnológicas</b>
Comportamentos defensivos e falta de habilidades de comunicação são obstáculos e podem dificultar a partilha de informações essenciais (Argyris, 1994)	A cultura organizacional, sendo composta por uma série de valores, crenças e normas, sofre influencias da maneira como os membros se comportam e comunicam entre si. (Schein, 2010)	Percepções distintas do conteúdo de uma mensagem inicial, podem distorcer a comunicação, gerando falhas no processo de recessão e transmissão de <i>feedback</i> . (Kotter, 1996)	A distância física entre os colaboradores, a falta de acesso a ferramentas de comunicação adequadas e uma estrutura hierárquica rígida, podem dificultar a troca de informações. McQuail (2010)	A introdução de novas tecnologias deve ser acompanhada com a formação adequada e especializada, de forma a evitar problemas como a falta de familiarização e adaptação às ferramentas de comunicação digital.

Fonte: *Elaboração Própria*

O papel do líder é de extrema importância no processo de facilitação da comunicação (Kotter, 1996) visto que, líderes eficazes devem procurar adaptar os comportamentos de comunicação e incentivar uma cultura de *feedback* contínuo e aberto. Yukl (2013) complementa essa visão, afirmando que a comunicação eficaz por parte dos líderes, pode construir uma maior confiança e motivação entre os colaboradores, facilitando a implementação de mudanças organizacionais.

Compreender as estratégias de Comunicação Interna e as suas diversas aplicações e tipologias, são elementos cruciais para assegurar que a comunicação dentro de uma organização está em sintonia com os comportamentos e motivações dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente.

### 1.1.3 Ferramentas de Comunicação Interna

A Comunicação Interna é essencial para o sucesso organizacional que utiliza diversas ferramentas, que foram evoluindo dos métodos tradicionais para as plataformas digitais. Inicialmente, técnicas como reuniões presenciais, *flyers* informativos impressos e quadros de comunicação eram utilizados com frequência, proporcionando uma base consistente para a partilha de informações (Welch & Jackson, 2007). No entanto, com o aumento do teletrabalho e da transformação digital, Men (2014) e Leonardi et al. (2013) enfatizam a importância da adaptação das ferramentas de comunicação, destacando que o uso de ferramentas digitais, como plataformas de mensagens automatizadas, redes sociais empresariais e videoconferências, aumenta a eficiência da comunicação e, em simultâneo, melhora o envolvimento e a satisfação dos colaboradores.

As empresas começaram a adotar ferramentas de comunicação digital, de forma a acompanhar e moldarem-se à evolução tecnológica, o que, facilita a interação em tempo real e a colaboração entre equipas que estão geograficamente distribuídas (Dennis et al., 2008). Após a pandemia associada ao COVID-19, cerca de 97% das empresas reconhecem que as suas iniciativas de transformação digital evoluíram, destacando a necessidade de uma Comunicação Interna mais eficaz e adaptável (Kim, Choi, & Lew, 2021). Plataformas como a *Microsoft Teams* e *Zoom* tornaram-se indispensáveis, o que, segundo estes autores, foi imprescindível para uma eficaz, manter a coesão e a produtividade em tempos de teletrabalho. Essas ferramentas não têm como objetivo substituir as interações presenciais, mas procuram introduzir novas dinâmicas de trabalho, flexíveis e acessíveis. Para além disso, o crescimento das redes sociais no contexto empresarial, como é exemplo o *Instagram* e *Facebook*, permite que os funcionários partilhem ideias, colaborem mais ativamente em projetos e tenham uma conexão mais informal e direta (Leonardi et al., 2013).

Os autores Hassell & Limayem (2014) defendem que o uso de ferramentas avançadas de análise, permitem que as organizações monitorizem o alcance e o impacto das suas comunicações, ajustando estratégias com base em dados concretos. Desta forma, conseguem garantir que as mensagens estão a ser recebidas de maneira eficaz, além de identificar tanto os pontos fortes como áreas de melhoria. Acompanhar as tendências de comunicação permite que as organizações garantam que as suas práticas de Comunicação Interna atendam às necessidades atuais e estejam preparadas para os desafios futuros (Men, 2014; Robbins & Judge, 2021; Leonardi et al., 2013).

A tabela em seguida apresentada descreve algumas das ferramentas de Comunicação Interna mais identificadas na literatura e as suas respetivas aplicações no quotidiano da Comunicação Interna. Essas ferramentas abrangem desde métodos tradicionais, como reuniões presenciais até a meios digitais modernos. Compreender e implementar essas ferramentas de maneira eficaz pode ajudar as organizações a promover um ambiente de trabalho eficiente, adaptando-se às exigências do mercado atual.

**Tabela 3**

Ferramentas de Comunicação Interna.

<b>Ferramenta de Comunicação Interna</b>	<b>Descrição</b>
<b>Email</b>	De acordo com Dabbish et al. (2005), o <i>email</i> permite uma comunicação assíncrona, conveniente para transmitir informações detalhadas e documentar conversas. Contudo, o excesso de <i>emails</i> pode levar à sobrecarga de informações e à redução da produtividade dos funcionários (Markus, 1994).
<b>Reuniões</b>	As reuniões permitem a troca imediata de ideias e <i>feedbacks</i> . São particularmente eficazes para discussões complexas e tomadas de decisão em grupo (Romano & Nunamaker, 2001). No entanto, reuniões frequentes e mal planejadas podem ser vistas como uma perda de tempo e gasto recursos (Allen et al., 2015).
<b>Formações e Atividades Práticas</b>	Blanchard e Thacker (2013) destacam que exercícios práticos e formações bem estruturadas aumentam a competência e a confiança dos colaboradores, apesar destas atividades requererem um investimento significativo de tempo e recursos.
<b>Flyers Informativos</b>	De acordo com Welch e Jackson (2007), esses <i>flyers</i> são eficazes para reforçar mensagens corporativas e atualizações rápidas, apesar de serem considerados pouco interativos e menos dinâmicos em comparação a métodos digitais.
<b>Instant messages e Plataformas de Comunicação</b>	Ferramentas de <i>Instant messages</i> , como por exemplo o <i>Microsoft Teams</i> , têm capacidade de facilitar a comunicação rápida, mais organizada e eficiente pois permitem a criação de canais específicos para diferentes equipas e projetos (Fonner & Roloff, 2010). No entanto, o uso excessivo dessas ferramentas pode causar distrações e interrupções frequentes.
<b>Intranets Corporativas</b>	Estudos como os de Hassell e Limayem (2014) demonstram que as <i>intranets</i> corporativas melhoram o acesso à informação e a colaboração entre equipas, uma vez que as informações estão centralizadas numa plataforma interna.
<b>Videoconferências</b>	Segundo Dennis et al. (2008), videoconferências são ideais para reuniões de equipa e <i>webinars</i> , especialmente em organizações com equipas remotas ou distribuídas globalmente.
<b>Newsletters</b>	<i>Newsletters</i> interativas e personalizadas são eficazes para manter o seu público-alvo informado acerca de eventos, mudanças, atualizações, notícias e outras comunicações importantes de forma regular (Brown et al., 2010).
<b>Quadros de Comunicação</b>	Painéis utilizados em locais de trabalho físicos para partilhar rapidamente informações relevantes e manter os conteúdos atualizados (Davenport & Prusak, 1998).
<b>Redes Sociais Corporativas</b>	Plataformas sociais internas que fomentam a interação e a troca de ideias entre equipas, promovendo uma cultura de colaboração e envolvimento (Leonardi et al., 2013).
<b>Aplicações móveis</b>	Permitem que os colaboradores estejam conectados em qualquer lugar e a qualquer hora, e são especialmente úteis para equipas distribuídas geograficamente que precisam de acesso rápido e fácil às comunicações da empresa (Mazmanian et al., 2013).
<b>Blogs Internos</b>	Promovem uma cultura de transparência e permitem a troca de conhecimentos e experiências entre os diferentes pessoas e departamentos (Kelleher & Miller, 2006).
<b>Fóruns e Comunidades Online</b>	Espaços digitais que facilitam a resolução de problemas, o debate e a partilha de conhecimento dentro da organização (Wasko & Faraj, 2005).
<b>Vídeos e Webinars Internos</b>	Utilizados para entregar informações complexas de forma mais envolvente, dinâmica e fácil de entender (Gupta & Bostrom, 2009).
<b>Mensagens de Texto (SMS)</b>	Mensagens curtas enviadas diretamente para as pessoas em questão, que são eficazes para comunicações urgentes e imediatas, como alertas de segurança ou mudanças de última hora (Smith et al., 2011).

Fonte: Elaboração Própria

Uma Comunicação Interna bem planeada e adaptada às necessidades dos colaboradores, segundo Men (2014), pode aumentar significativamente o envolvimento e a sua satisfação no trabalho. A forma como as mensagens são personalizadas torna-se um fator de relevo que visa melhorar a eficácia na transmissão de informações (Robbins e Judge, 2021). Esta comunicação, se for eficaz, fortalece a confiança e a transparência dentro da organização, o que, por sua vez, pode melhorar a retenção de talentos e a cultura organizacional (Clampitt & Downs, 1993). Em suma, a Comunicação Interna é um elemento crucial para o funcionamento eficaz das organizações, que ocorre sob diversas tipologias e ferramentas, e oferece diferentes benefícios e desafios. A escolha dos métodos e estratégias mais adequados deve considerar a cultura organizacional, necessidades dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização.

## 1.2 Economia

N. Gregory W (2020) define a Economia, como uma ciência social que estuda como é que os indivíduos, sociedades, empresas e governos tomam decisões e utilizam recursos limitados para satisfazer necessidades ilimitadas dos mesmos. Paul Krugman e Robin Wells (2015) defendem que a Economia analisa as escolhas realizadas pelos indivíduos, de forma a enfrentar a escassez e as consequências dessas escolhas para a sociedade. Divide-se em Microeconomia, com foco nas decisões de indivíduos e empresas, e Macroeconomia, que examina a Economia como um todo, incluindo os conceitos de crescimento económico, inflação e desemprego. Utilizando modelos teóricos e dados empíricos, a Economia procura entender e prever comportamentos económicos e os impactos de políticas económicas, com o objetivo de melhorar o bem-estar económico e social (Krugman & Wells, 2015).

Friedman (1962) enfatiza a Economia Tradicional como forma de gerir com eficiência os mercados e a racionalidade dos agentes económicos. No entanto, as limitações dessa teoria, abrem espaço para o desenvolvimento da Economia Comportamental, que questionou as suposições de racionalidade. Torna-se assim fulcral, fazer o ponto de ligação entre a Economia Tradicional e a Economia Comportamental, uma vez que esta não rejeita os seus princípios clássicos, mas, compreende e reconhece o comportamento humano com parte integrante do processo económico (Thaler, 2015).

### 1.2.1 Economia Tradicional versus Economia Comportamental

A Economia Tradicional, iniciou o seu conceito no século XIX, com a publicação do livro de Economia intitulado *Principles of Economics*, por Alfred

Marshall em 1890. A Economia assenta-se no equilíbrio dos mercados, assumindo que os indivíduos são agentes racionais que possuem informações completas e procuram maximizar os lucros nas atividades que desempenham (Marshall, 1890). De acordo com Samuelson (1983), a Economia, é uma ciência económica que analisa de forma eficiente os recursos e os impactos das políticas económicas, não só para analisar mercados, mas também para encontrar soluções através da formulação de políticas públicas.

Centralizado neste conceito de Economia Tradicional, surge o modelo da Teoria da Utilidade Esperada, que assume que os indivíduos tomam decisões de forma racional, procurando maximizar a utilidade com base em probabilidades e valores esperados. Este modelo assume que os indivíduos são racionais e que, as suas preferências são estáveis e organizadas de forma lógica (Von Neumann & Morgenstern, 1944).

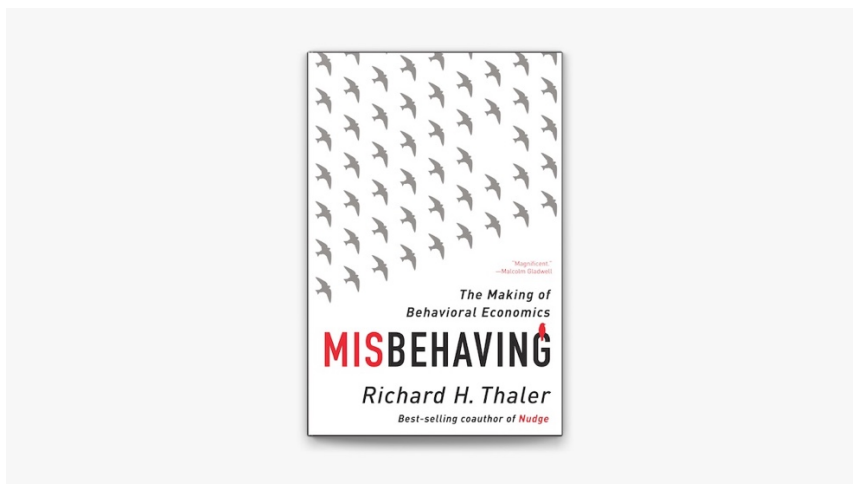
Adam Smith introduziu o conceito de "mão invisível" no livro intitulado de *An Inquiry into the Nature and causes of the Wealth of Nations*, em 1776, descrevendo como é que os interesses pessoais geram um bem-estar económico geral quando, particularmente, os indivíduos procuram maximizar o seu próprio lucro, mesmo que essa não seja a intenção direta (Smith, 1776). O autor argumenta que essa procura individual leva a uma distribuição eficiente dos recursos na sociedade, como se houvesse uma "mão invisível" a orientar esse processo, nomeadamente pela Economia sofrer influências do próprio mercado e ser ditada pelas suas necessidades.

Torna-se assim essencial estudar a Economia Comportamental como forma de entender o comportamento económico das pessoas numa vertente mais realista pois, fornece uma perspetiva mais precisa sobre como é que as decisões são tomadas. Assim sendo, a Economia Comportamental, surge no final do século XX, como uma resposta às limitações da Economia Tradicional, ao explicar comportamentos económicos que se foram observando (Kahneman, 2011).

Richard Thaler, defende ainda que, a Economia Comportamental possibilita uma análise ao comportamento dos indivíduos, e induz comportamentos com base em como deveriam agir, contrastando com os pressupostos da teoria económica tradicional. Em *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, o autor afirma que "a Economia Comportamental reconhece que os indivíduos são propensos a erros sistemáticos e previsíveis na tomada de decisões" (Thaler, 2015, p. 15).

**Figura 2**

*Livro Misbehaving: The Making of Behavioral Economics.*



Fonte: Wook

Desde forma, a interligação entre a Psicologia e a Economia, na Economia Comportamental, segundo Daniel Kahneman (2011), é uma área de estudo que é fundamental para compreender como é que realmente ocorrem as decisões económicas. Este autor defende que as pessoas raramente tomam decisões de forma puramente racional, sendo frequentemente influenciadas por vieses e reações automáticas que funcionam de modo intuitivo e rápido.

Sendhil Mullainathan e Eldar Shafir no livro *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much* (2013) analisam como é que a escassez de recursos (tempo, dinheiro, calorias, entre outros) afeta o sistema cognitivo e o comportamento dos indivíduos. Estes autores argumentam que esta escassez cria um "túnel mental" que limita a capacidade de os indivíduos tomarem decisões racionais e de longo prazo, levando-os a focarem-se excessivamente nas suas necessidades imediatas. Esta abordagem releva como é que os fatores psicológicos, como o *stress* e a preocupação, causados pela escassez, podem distorcer o comportamento económico, comparativamente aos modelos tradicionais de economia (Mullainathan & Shafir, 2013).

Robert J. Shiller, Prémio Nobel da Economia em 2013, explora igualmente esta conjugação de conceitos entre Psicologia e Economia, em particular no contexto dos mercados financeiros. Na obra intitulada *Irrational Exuberance* (2000), analisa como é que os fatores psicológicos, como por exemplo o otimismo excessivo de indivíduos, pode levar a colapsos de mercado. O autor argumenta que as emoções e a Psicologia têm um papel crucial nos movimentos dos mercados financeiros, desafiando a ideia de que os mercados são sempre eficientes e racionais (Shiller, 2000).

Um dos principais objetivos da Economia Comportamental é, então, compreender o comportamento dos indivíduos, de forma a conhecer melhor as suas tendências comportamentais (Ariely, 2011). O autor, acrescenta ainda que, a Economia Comportamental procura entender as forças ocultas que moldam as decisões do ser humano em diversos contextos, bem como encontrar soluções para os problemas diários. Estudar a Economia Comportamental é fulcral pois revela os vieses e as heurísticas que afetam a tomada de decisões (Thaler & Sunstein, 2008). Thaler e Sunstein (2008) popularizaram a ideia em *Nudge Theory*, descrevendo que, pequenas intervenções ao comportamento podem ajudar as pessoas a tomar melhores decisões sem restringir as suas opções.

É, por isso, possível diferenciar a Economia Tradicional e a Economia Comportamental, uma vez que, enquanto a Economia Tradicional assume que os indivíduos são seres racionais que tomam decisões com base em informação completa e lógica para maximizar a utilidade, a Economia Comportamental sugere que as pessoas tomam decisões irracionais devido a vieses cognitivos e emocionais (Kahneman, 2011). Este campo, segundo Kahneman, não só amplia a nossa compreensão teórica do comportamento humano, como também oferece ferramentas práticas para melhorar o processo de tomada de decisões em diversas áreas do quotidiano.

Com o desenvolvimento desta introdução à Economia Comportamental, verifica-se que existe uma interligação de princípios psicológicos com teorias económicas, e que, esta abordagem interdisciplinar, tem revelado uma influência significativa entre fatores cognitivos e emocionais nas decisões económicas, contrariamente às suposições tradicionais de racionalidade. Compreender a evolução da Economia Comportamental é crucial para entender como é que os seus pressupostos se foram atualizando, acompanhando a evolução da sociedade, e como podem ser aplicados em diferentes contextos, demonstrando a crescente importância e relevância desta abordagem (Thaler, 2015).

## 1.2.2 Evolução da Economia Comportamental

A origem da Economia Comportamental remete a Herbert Simon, o autor que introduziu o conceito de *Bounded Rationality* em 1955. Este autor argumenta que, contrariamente à teoria económica tradicional, o conceito de Economia Comportamental descreve as limitações cognitivas dos indivíduos em tomar decisões racionais, uma vez que, os indivíduos não são capazes de considerar todas as opções possíveis e as consequências de cada decisão, devido a restrições de informação, tempo e capacidade cognitiva. Em vez disso, os indivíduos tendem a utilizar heurísticas ou regras práticas, para tomar decisões satisfatórias, um processo que ele chamou de *satisficing*, embora essas decisões não sejam necessariamente as ideais (Simon, 1955).

Daniel Kahneman e Amos Tversky realizaram diversos estudos onde identificaram que vieses cognitivos e heurísticas afetam a tomada de decisões. O culminar dessa pesquisa levou à formulação da Teoria da Perspetiva ou Teoria

do Prospeto, que descreve o processo de escolha dos indivíduos entre alternativas que envolvem risco, enfatizando a aversão à perda como um fator decisivo. Além disso, esta teoria introduz o conceito de valor de referência, que é o ponto de referência, a partir do qual as mudanças são avaliadas como ganhos ou perdas (Kahneman & Tversky, 1979).

Nos anos seguintes, diversas pesquisas contribuíram para o desenvolvimento da Economia Comportamental. Richard Thaler, por exemplo, introduziu conceitos como o *Endowment Effect* e *Mental Accounting*, que descrevem como é que as pessoas valorizam mais os bens que possuem e tratam o dinheiro de maneira diferente, dependendo da sua origem e do fim a que se destina. A importância da Economia Comportamental reside assim, segundo Thaler e Sunstein (2008), na sua capacidade de fornecer uma compreensão mais realista e precisa do comportamento humano em contextos económicos. Isso tem implicações práticas significativas, desde a conceção de políticas públicas até estratégias de *Marketing* e Comunicação Interna nas organizações. Por exemplo, a aplicação da *Nudge Theory* visa ajudar a melhorar a adesão a programas de poupança e reforma ou promover hábitos de vida mais saudáveis (Thaler & Sunstein, 2008).

Além destes autores pioneiros, outros autores têm feito contribuições significativas, como por exemplo, George Akerlof e Robert Shiller exploraram como é que as emoções e as normas sociais afetam os mercados através do livro *Animal Spirits* (Akerlof & Shiller, 2009). Richard Thaler e Cass Sunstein, na obra *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (2008), argumentam que os *nudges* podem influenciar positivamente o comportamento das pessoas ao estruturarem o ambiente que promova escolhas desejáveis, sem restringir a liberdade de escolha individual. Ao considerar os vieses comportamentais, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, promovendo assim a valorização do seu capital humano (Thaler & Sunstein, 2008).

Tendo uma visão abrangente sobre a Economia Comportamental, vieses, *nudges* e heurísticas, é essencial aplicar este conceito na Comunicação Interna das organizações, a fim de melhorar as estratégias de comunicação e valorizar o capital humano.

## 1.3 Vieses da Economia Comportamental

Os vieses cognitivos são distorções sistemáticas no pensamento e no julgamento humano que afetam a tomada de decisões económicas (Kahneman, 2011). No contexto da Economia Comportamental, o autor defende que, os indivíduos são perfeitamente racionais e que tomam as decisões mais indicadas para maximizar a sua utilidade.

Os vieses cognitivos, emoções e outros fatores psicológicos vêm influenciar as decisões humanas, através de distorções sistemáticas no pensamento e no julgamento, que ocorrem, regra geral, devido ao uso dos

*nudges* e heurísticas. Estes simplificam a tomada de decisões para que estas sejam tomadas de forma rápida, podendo ainda assim conter erros sistemáticos (Thaler, 2015). As pessoas, não sendo completamente racionais nas suas decisões, devido a limitações cognitivas e de tempo, podem não processar todas as informações necessárias a fim de tomar decisões perfeitamente racionais e, portanto, utilizam heurísticas (Simon, 1955).

Entender os vieses cognitivos permite compreender de que forma se tomam decisões e como é que os *nudges* podem orientar os comportamentos pessoais, de maneira a melhorar o seu dia a dia, sem restringir a liberdade de escolha (Thaler & Sunstein, 2008). Para além destes autores, George Loewenstein (2000) demonstrou que as emoções não são apenas fatores secundários, mas sim elementos centrais que moldam a tomada de decisões económicas, de maneira profunda e imprevisível. Introduziu o conceito de *Hot-Cold Empathy Gap* que descreve a dificuldade de as pessoas preverem como é que as suas emoções afetam as suas decisões em diferentes estados emocionais, levando a decisões irracionais e de risco.

Os vieses tornam-se assim fundamentais para os estudos da Economia Comportamental porque revelam a complexidade da tomada de decisões humanas. Apesar de, segundo Tversky e Kahneman (1974), existirem múltiplos vieses e estarem em constante atualização face às mudanças de padrões (de sociedade e políticas), alguns podem ser identificados na literatura da Economia Comportamental, bem como nas diversas investigações realizadas.

### 1.3.1 Viés da Ancoragem

O viés da ancoragem ocorre num momento em que um indivíduo depende da primeira informação recebida, chamada de âncora, para tomar decisões subsequentes. Este viés pode influenciar significativamente diversos julgamentos e decisões, levando os indivíduos a fazer ajustes insuficientes a partir dessa âncora inicial, mesmo quando ela é irrelevante (Tversky & Kahneman, 1974). Este viés tem implicações práticas em negociações e avaliações de risco, como por exemplo, afetar significativamente as negociações imobiliárias, onde os preços iniciais propostos por vendedores influenciam fortemente as ofertas dos compradores, independentemente do valor real do imóvel (Northcraft & Neale, 1987).

De acordo com Tversky e Kahneman (1974), este viés pode ser exemplificado pelo momento em que as decisões são influenciadas por uma primeira informação recebida. Isto acontece nas organizações, no processo de negociações salariais, onde a proposta inicial do valor do salário atua como âncora. Por exemplo, se um empregador oferece um salário inicial baixo, mesmo que o candidato deseje um valor superior, a negociação, regra geral, resulta num valor próximo da proposta inicial, subestimando as expectativas reais do indivíduo.

### 1.3.2 Viés da Representatividade

Este viés funciona como um atalho mental onde as pessoas avaliam a probabilidade de um evento acontecer, com base na semelhança com um padrão ou categoria pré-existente, em vez de considerar dados estatísticos ou probabilidades (Kahneman & Tversky, 1974). Este autor exemplifica isso com um jogo de roletas ou lançamento da moeda. No jogo da moeda, quando esta é lançada e sai "cara" várias vezes seguidas, as pessoas tendem a acreditar que o outro lado "coroa" será mais provável de sair em seguida, apesar da probabilidade continuar a ser de 50% a cada lançamento (Kahneman, 2011).

Este viés pode ser verificado de igual forma, quando as organizações tendem a preferir, no processo de recrutamento e seleção, candidatos de certas universidades, ou de acordo com uma imagem estereotipada para o cargo, assumindo que terão um melhor desempenho e que contribuirão de melhor forma para a passagem de uma boa imagem organizacional.

### 1.3.3 Viés da Disponibilidade

O viés da disponibilidade surge quando as pessoas estimam a probabilidade de eventos acontecerem com base na facilidade com que exemplos específicos semelhantes vêm à sua mente. Eventos que são mais recentes ou emocionalmente impactantes, são percebidos como mais prováveis de voltarem a acontecer (Tversky & Kahneman, 1974).

Este viés pode levar a distorções na percepção de risco e probabilidade pois, eventos mais memoráveis ou emocionalmente impactantes, são mais facilmente lembrados. As pessoas tendem a valorizar e reparar na frequência de eventos catastróficos (desastres naturais, acidentes aéreos, entre outros) quando recebem uma maior cobertura dos media (Slovic, 1987). Da mesma forma, Norbert Schwarz (1991) argumenta que informações mais facilmente recuperáveis da memória, influenciam julgamentos e decisões, muitas vezes de maneiras que não correspondem à realidade. Por exemplo, se houver um ataque informático numa organização, mesmo que a *cyber* segurança não seja uma prioridade, comparativamente a outras áreas mais urgentes, tendencialmente a tomada de decisão da organização vai remeter para a priorização de investimentos em *cyber* segurança, uma vez que este acontecimento está presente na memória.

### 1.3.4 Viés da Confirmação

O viés da confirmação ocorre quando uma pessoa tende a procurar, interpretar e lembrar informações, de maneira que estas confirmem as suas crenças pré-existentes (Nickerson, 1998). Este viés pode levar a um reforço das crenças existentes, mesmo na presença de informações que as contradizem, e pode afetar significativamente a tomada de decisões em diversas áreas. Posto

isto, o autor defende que é possível levar a decisões irracionais e à perpetuação de crenças incorretas. Kunda (1990) sugere que este viés é um produto da motivação das pessoas, na perspectiva de defenderem as suas crenças e atitudes de forma mais motivada. Desta forma reduz-se a dissonância cognitiva e o desconforto entre o aquilo em que se acredita e novas informações contraditórias.

Para Wason (1960), este viés está presente quando as pessoas tendem a testar hipóteses confirmando-as, em vez de procurarem contradições. Ou seja, nas organizações, isso pode verificar-se quando um gerente contrata alguém porque acredita que a pessoa parece ser extrovertida e, por isso, deverá ser melhor em vendas e, por esse motivo, procura apenas sinais de extroversão no candidato, pondo em causa outros traços de personalidade importantes.

### 1.3.5 Aversão à Perda

Segundo a Teoria da Perspetiva, as perdas são sentidas de maneira mais intensa do que os ganhos equivalentes (Kahneman & Tversky, 1979). Isto leva as pessoas a evitar perdas mesmo quando isso não é racionalmente justificado, uma vez que, as pessoas avaliam as potenciais perdas e ganhos de forma assimétrica, demonstrando que as decisões são influenciadas pela forma como as opções são apresentadas ou enquadradas, e não apenas pelos resultados.

Richard Thaler (1980) demonstra como a aversão à perda pode influenciar decisões financeiras e de consumo, levando as pessoas a manterem investimentos não lucrativos por mais tempo do que seria racional, na esperança de evitar uma perda. No contexto organizacional, isso pode ser observado quando os gestores continuam a investir num projeto que não obteve os resultados esperados, ao invés de admitirem o fracasso e encerrarem o projeto.

### 1.3.6 Excesso de Confiança

O excesso de confiança é um viés cognitivo que ocorre quando as pessoas acreditam que as suas habilidades ou conhecimentos são superiores ao que realmente são, o que pode levar a decisões imprudentes e subvalorização de riscos (Pallier et al., 2002).

Este viés é amplamente estudado na Economia Comportamental e em Psicologia pois, pode afetar negativamente resultados em diversas áreas. Os autores verificaram que o excesso de confiança é comum entre pessoas com altos níveis de conhecimento, que subestimam com frequência a sua capacidade de prever eventos futuros ou compreender situações mais complexas. Barber e Odean (2001), em *Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment*, demonstraram que o excesso de confiança pode ter impactos significativos no comportamento de investimento. Os autores exemplificam que os homens tendem a negociar mais frequentemente do que as mulheres, devido ao maior excesso de confiança. Glaser e Weber (2007) analisaram o excesso de

confiança no contexto do comportamento do investidor e, descobriram que os investidores que exibem um alto nível de confiança, aquando das suas previsões de mercado, tendem a subestimar a variação de retorno dos seus investimentos. Assim como, os gestores de topo valorizam, muitas vezes, as suas próprias previsões em relação ao desempenho futuro das suas organizações, demonstrando que o excesso de confiança pode resultar em decisões empresariais arriscadas, como investimentos excessivos ou aquisições imprudentes e irracionais (Ben-David et al., 2013). Se um gestor de topo ou diretor financeiro subestimar os riscos de um novo investimento nos seus cálculos e balanços, devido à confiança exagerada, isto pode gerar decisões irracionais e confirmar este viés.

### 1.3.7 Efeito de Enquadramento

O viés de efeito de enquadramento ou *framing*, afeta o processo de decisão racional ao moldar a perceção de uma situação, com base na maneira como ela é apresentada a uma pessoa (Tversky & Kahneman, 1981). Levin, Schneider e Gaeth (1998) destacam que os enquadramentos de risco exercem um impacto mais significativo quando estão afetos a escolhas relacionadas com a saúde, as finanças e as políticas públicas.

Em contextos de incerteza, os indivíduos tendem a reagir de forma distinta aos ganhos e à perda, ou seja, mostram aversão ao risco quando a decisão é formulada em termos de perdas, mas tornam-se mais inclinados a aceitá-los quando a mesma decisão é exposta em termos de ganhos (Samson, 2014). Este viés é caracterizado na medida em que, informações semelhantes e de valor equivalente, são interpretadas de maneiras distintas, dependendo da forma como são apresentadas (Bellé et al., 2018). Esta diferença no enquadramento resulta em decisões divergentes. No estudo de McNeil et al. (1982), podemos verificar a presença deste viés, quando uns pacientes preferiram um procedimento cirúrgico, mesmo que tivessem sido informados que ele tinha 90% de taxa de sobrevivência, em vez de 10% de probabilidade de morte.

### 1.3.8 Falácia do Custo Irrecuperável

A falácia do Custo Irrecuperável, também conhecida como falácia do Custo Afundado, é um viés cognitivo em que indivíduos continuam a investir com base no investimento realizado anteriormente, tendo despendido fatores como tempo, dinheiro ou esforço, mesmo quando os custos adicionais superam os benefícios esperados (Arkes & Blumer, 1985). Este comportamento irracional ocorre porque as pessoas tendem a valorizar os investimentos já realizados, mesmo que estes não possam ser recuperados, e são relutantes em reconhecer que esses investimentos foram em vão.

Barry Staw (1976) demonstrou que as pessoas continuam a investir em decisões falhadas, para justificar investimentos anteriores, levando a um

compromisso superior, que aloca mais recursos para projetos que já não são viáveis. As pessoas são mais sensíveis às perdas do que aos ganhos equivalentes, o que as leva a continuar a investir em empreendimentos que não são lucrativos, na esperança de recuperar os custos já envolvidos (Kahneman & Tversky, 1979). Richard Thaler (1980) demonstra que as pessoas não tratam todos os custos da mesma forma, e que os custos irrecuperáveis têm um peso psicológico maior do que deveriam racionalmente ter. Destaca ainda que, essa distorção na avaliação dos custos, pode levar a decisões financeiras ineficientes. Segundo o autor, uma empresa que investe no desenvolvimento de um novo produto e, após o seu lançamento, o produto apresenta vendas muito inferiores ao esperado, verifica este viés porque, ao invés de se encerrar a produção, a liderança decide continuar a fabricar o produto, com base nos custos elevados já investidos ao longo do seu desenvolvimento.

Arkes & Blumer (1985) verificaram que este viés afeta decisões em vários contextos, desde projetos empresariais até decisões pessoais e concluem que, uma alocação ineficiente de recursos, perpetua projetos que não são rentáveis, na tentativa de evitar o reconhecimento de uma perda.

### 1.3.9 Efeito de Propriedade

O viés do efeito de Propriedade, é um fenómeno observado na Economia Comportamental aquando da atribuição de um valor maior aos bens que já se possuem, em comparação aos bens que não possuem, levando a avaliações assimétricas e irracionais (Thaler, 1980).

As pessoas mostram-se mais dispostas a aceitar um preço significativamente mais alto para vender um bem que possuíam, do que aquilo que estavam dispostas a pagar para adquirir o mesmo (Daniel Kahneman et al., 1990). Segundo Thaler (1980) este viés pode ser confirmado quando, por exemplo, colaboradores que utilizam o mesmo *software* há anos, tendem a valorizar excessivamente as suas funcionalidades e rejeitam que seja inserido um novo *software* mais moderno e eficiente, por apego à sua propriedade, ou seja, ao conhecido.

Em suma, a sintetização dos presentes vieses verifica-se na seguinte figura.

**Figura 3**

*Síntese Vieses da Economia Comportamental.*

<b>Vieses da Economia Comportamental</b>	<b>Descrição e Principal Autor</b>
<b>Viés da Ancoragem</b>	Ocorre quando um indivíduo depende da primeira informação recebida (a âncora) para tomar decisões subsequentes, o que pode influenciar significativamente os julgamentos e as suas decisões, levando as pessoas a fazer ajustes insuficientes a partir dessa âncora inicial, mesmo quando ela é irrelevante.  (Tversky & Kahneman, 1974)
<b>Excesso de Confiança</b>	As perdas são sentidas de maneira mais intensa do que os ganhos equivalentes, o que leva as pessoas a evitar perdas mesmo quando isso não é racionalmente justificado.  Kahneman & Tversky, 1979)
<b>Viés da Representatividade</b>	Atalho mental onde é avaliada a probabilidade de um evento acontecer com base na semelhança com um padrão ou categoria pré-existente, em vez de considerar dados estatísticos ou probabilidades.  (Kahneman & Tversky, 1974)
<b>Viés da Disponibilidade</b>	Os indivíduos estimam a probabilidade de eventos acontecerem com base na facilidade com que exemplos específicos vêm à sua mente, porque esses eventos são recentes ou emocionalmente impactantes, e por isso são percebidos como mais prováveis de voltarem a acontecer.  (Kahneman & Tversky, 1974)
<b>Viés da Confirmação</b>	Ocorre quando um indivíduo tende a procurar, interpretar e lembrar informações de maneira que estas confirmem as suas crenças pré-existentes.  (Nickerson, 1998)
<b>Aversão à Perda</b>	As perdas são sentidas de maneira mais intensa do que os ganhos equivalentes, o que leva as pessoas a evitar perdas mesmo quando isso não é racionalmente justificado.  Kahneman & Tversky, 1979)
<b>Excesso de Confiança</b>	Ocorre quando as pessoas acreditam que as suas habilidades ou conhecimentos são superiores ao que realmente são, o que pode levar a decisões imprudentes e subvalorização de riscos  (Pallier et al., 2002)
<b>Efeito de Enquadramento</b>	Influencia no processo de tomada de decisão racional que molda a percepção de uma situação com base na forma como uma situação é apresentada a uma pessoa.  (Tversky & Kahneman, 1981)
<b>Falácia do Custo Irrecuperável</b>	Viés cognitivo em que indivíduos continuam a investir com base no investimento realizado anteriormente, tendo despendido fatores como tempo, dinheiro ou esforço, mesmo quando os custos adicionais superam os benefícios esperados  (Arkes & Blumer, 1985).
<b>Efeito de Propriedade</b>	Atribuição de um valor maior aos bens que já se possuem em comparação aos bens que não possuem, levando a avaliações assimétricas e irracionais  (Thaler, 1980)

Fonte: *Elaboração Própria*

## 1.4 Heurísticas

Segundo Daniel Kahneman (1974), um dos elementos mais importantes no estudo da psicologia e da Economia Comportamental são as heurísticas, que surgem como atalhos mentais utilizados para tomar decisões complexas e resolver problemas de maneira rápida e com menos esforço cognitivo.

As heurísticas são atalhos mentais ou regras práticas inconscientes que os seres humanos utilizam para simplificar a tomada de decisões e resolver

problemas de forma rápida dispensando menos esforço cognitivo (Tversky & Kahneman, 1974). Daniel Kahneman e Amos Tversky (1972), dois dos principais autores desta área, identificaram várias heurísticas comuns entre indivíduos no seu processo de escolha e tomada de decisões no quotidiano, sendo elas a heurística da representatividade, a heurística da disponibilidade e a heurística da ancoragem.

A **heurística da representatividade** é definida como um recurso cognitivo, utilizado para avaliar a probabilidade de um evento acontecer, ou a pertinência de associar um objeto ou uma pessoa, a uma categoria ou acontecimento específico, com base na semelhança a um caso que decorre tipicamente, por ser impactante ou acontecer regularmente. Para Kahneman e Tversky (1972) esta heurística envolve a estimativa de probabilidades, com base na semelhança a um modelo mental já pré-concebido, ao invés de cálculos estatísticos. Um exemplo clássico dessa heurística, é o problema de "Linda", uma experiência desenvolvida por estes autores que exemplificam a falácia da conjunção, um viés cognitivo frequentemente observado. Nesta experiência, os participantes foram sujeitos a uma apresentação de uma descrição de uma mulher chamada Linda, que tem 31 anos, é solteira, formada em Filosofia e foi uma ativista no que diz respeito a causas sociais e manifestações antinucleares. Após essa descrição, os participantes foram questionados sobre qual das duas opções é mais provável. Na opção 1, Linda é uma funcionária de um banco, e na opção 2, Linda é uma funcionária de um banco e ativista no movimento feminista. A maioria dos participantes escolhe a segunda opção pois acredita que esta seja mais provável. No entanto, essa escolha revela um erro de julgamento. Estatisticamente, a probabilidade de as duas condições estarem envolvidas é sempre menor do que a probabilidade de apenas uma das condições estar associada. No entanto, este erro de julgamento é conhecido como a falácia da conjunção, porque a segunda descrição parece mais representativa de Linda, apesar de ser menos provável. Este caso demonstra como é que os seres humanos podem ser influenciados por detalhes que parecem significativos, mas que, na realidade, levam a erros de lógica e julgamento (Kahneman & Tversky, 1983).

Hastie e Dawes (2001) também enfatizam a importância da heurística da representatividade na tomada de decisões ao observar que, embora esse atalho mental permita julgamentos rápidos e normalmente muito precisos, ele pode resultar em erros, quando a representatividade é supervalorizada em detrimento de informações estatísticas pertinentes. Por exemplo, a avaliação da probabilidade de que alguém seja um engenheiro pode ser influenciada por características estereotipadas, mesmo que a proporção de engenheiros na população seja baixa. Gigerenzer e Gaissmaier (2011) complementam estes autores ao afirmar que, apesar dos potenciais vieses, a heurística da representatividade pode ser adaptada a muitos contextos, permitindo decisões rápidas e eficientes.

A **heurística da disponibilidade** é um atalho mental que, segundo Tversky e Kahneman (1974), é utilizado para estimar a probabilidade de ocorrência de eventos, baseando-se na facilidade com que, exemplos desses eventos

surtem na mente das pessoas. Por exemplo, após ouvir sobre um acidente de avião, um indivíduo aumenta automaticamente a sua percepção acerca da probabilidade de acidentes aéreos ocorrerem, devido à saliência deste acontecimento na sua memória (Tversky & Kahneman, 1974).

Esta heurística pode levar a vários vieses cognitivos, nomeadamente o viés da tendência de sobrevalorizar a probabilidade de ocorrerem eventos que são facilmente lembrados e, subestimar a probabilidade de eventos menos memoráveis. A ilusão de estes eventos ocorrerem com frequência, é outra consequência, onde se percebe, erradamente, que as ocorrências de certos eventos são mais comuns do que aquilo que realmente são, porque exemplos desses eventos são mais facilmente recordados. Lichtenstein et al. (1978) concluíram que as pessoas tendem a reparar na frequência de causas de morte que são mais noticiadas nos media, como por exemplo, desastres naturais e acidentes, e subestimam a frequência de causas de morte menos visíveis, como doenças comuns, como por exemplo, a gripe. Isso ocorre porque os exemplos mais publicitados e expostos aos indivíduos tornam-se mais disponíveis na memória das pessoas.

Dentro desta heurística, surge a **heurística da disponibilidade associada à ancoragem**. Como revisto anteriormente, Tversky e Kahneman (1974) defendem que essa heurística ocorre quando as pessoas têm em conta um valor de referência inicial (a âncora) e, por isso, fazem ajustes insuficientes a partir desse ponto ao formular expectativas ou julgamentos subsequentes. A ancoragem é especialmente evidente em situações onde a informação inicial é fornecida antes do julgamento de opiniões, o que Mussweiler e Strack (1999), num artigo publicado no *Journal of Experimental Social Psychology*, exploram a ancoragem em diversos contextos. Estes autores concluíram que mesmo âncoras irrelevantes podem influenciar significativamente os julgamentos, pois na experiência realizada, foi pedido aos participantes para estimarem a altura do Monte Everest, após terem sido expostos a âncoras irrelevantes (como a altura de 2.000 metros ou 45.000 metros). Os resultados mostraram que as estimativas dos participantes foram fortemente influenciadas pelas âncoras fornecidas, mesmo quando estas eram irreais.

Epley e Gilovich (2001) concluíram que a ancoragem é um processo de duas fases. Primeiramente, as pessoas ajustam as suas respostas a partir da âncora inicial e, em seguida, verificam a veracidade das suas respostas ajustadas a essa âncora. O artigo de Critcher e Gilovich (2008) intitulado *Incidental Environmental Anchors* contribui igualmente para a compreensão da ancoragem, demonstrando que a simples exposição a números altos ou baixos pode influenciar as respostas finais.

Kahneman e Frederick (2002) introduziram o conceito de **heurísticas de substituição**, em que o atributo mais fácil de avaliar alguma situação, é usado como substituto para um atributo mais difícil. Especificam que esta heurística ocorre, quando o cérebro responde a uma pergunta difícil, substituindo-a por uma mais fácil, de forma inconsciente. Gilovich, Griffin e Kahneman (2002) defendem que essa heurística é utilizada nos comportamentos humanos, porque a questão substituída é menos complexa e requer menos esforço cognitivo para

ser respondida, o que facilita uma tomada de decisão rápida. Gigerenzer e Gaissmaier (2011) argumentam que, embora as heurísticas possam levar a vieses, elas também podem ser eficientes e adaptadas a diferentes contextos e pessoas, fornecendo soluções rápidas e muitas vezes corretas em ambientes incertos.

Tversky e Kahneman (1983) apresentam novamente o problema de Linda para justificar a heurística de substituição. Os participantes, quando questionados se é mais provável que Linda seja uma funcionária de um banco ou uma funcionária de um banco e ativista no movimento feminista, a maioria escolhe a segunda opção. Isso ocorre porque as pessoas substituem a tarefa de avaliar a probabilidade lógica pela tarefa mais fácil, ou seja, avaliar a representatividade da descrição de Linda.

Hastie e Dawes (2001) destacam que, embora essa heurística permita escolhas rápidas e frequentemente eficientes, pode resultar em erros quando a questão simplificada não é um bom substituto para a questão original. Por exemplo, ao avaliar a qualidade de um produto, uma pessoa pode substituir a tarefa complexa de avaliar a qualidade geral, pela tarefa mais simples de avaliar a atratividade da sua embalagem.

Em suma, heurísticas como a representatividade, disponibilidade, ancoragem e substituição influenciam a forma como os indivíduos tendem a interpretar informações, tomam decisões e respondem a estímulos e a mensagens. Posto isto, faz sentido aprofundar os conceitos *nudge* de Comunicação Interna à luz da revisão literária sobre os vieses da Economia Comportamental e heurísticas.

## 1.5 *Nudge* e a sua aplicação em contexto organizacional

Um *Nudge* é caracterizado por “qualquer aspeto da arquitetura da escolha que altera o comportamento das pessoas de maneira previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente os seus incentivos económicos” (Thaler & Sunstein, 2008, p. 6). Esta influência no processo de escolha, visa transformar o comportamento das pessoas de forma previsível, sem proibir certas opções ou modificar substancialmente os incentivos económicos (Thaler & Sunstein, 2008).

As heurísticas e os *nudges* diferem em origem, natureza e finalidade. As heurísticas são atalhos mentais automáticos, que auxiliam inconscientemente na tomada de decisão, nomeadamente em situações de incerteza. No entanto, podem resultar em vieses cognitivos, como a heurística de disponibilidade, onde decisões são baseadas na facilidade de lembrar exemplos (Tversky & Kahneman, 1974). Por outro lado, os *nudges* são intervenções deliberadas, projetadas para influenciar decisões de forma previsível, sem restringir opções ou alterar significativamente incentivos (Thaler & Sunstein, 2008).

De acordo com Thaler e Sunstein (2008), a implementação eficaz dos *nudges* requer uma compreensão aprofundada dos contextos particulares onde

as decisões são tomadas, além dos vieses cognitivos que influenciam essas escolhas. Os autores destacam que a aplicação dos *nudges* deve ser ética e transparente, de forma a garantir que as opções não sejam manipuladas de forma enganosa ou maliciosa. Em vez disso, o objetivo é preservar a liberdade de escolha dos indivíduos, proporcionando-lhes um "empurrão", que os conduza a decisões que beneficiem o seu bem-estar, sem restringir outras alternativas.

No livro *Atomic Habits* de James Clear (2018) é apresentado um exemplo concreto de *nudge*, aplicado num cenário de decisões alimentares em cantinas. Associado a um exemplo de uma organização, o autor descreve um estudo que demonstrou como é que a reorganização estratégica dos alimentos e água, pode influenciar as escolhas de consumo, incentivando os colaboradores a optar por opções mais saudáveis. Neste estudo, foi reformulada a disposição dos alimentos na cantina, colocando frutas e águas ao alcance visual e em locais de fácil acesso e, por outro lado, os alimentos menos saudáveis, com é o caso dos refrigerantes, foram colocados em prateleiras inferiores ou locais menos visíveis.

Para influenciar especificamente o consumo de água, James (2018) descreve que, a disposição das bebidas foi alterada e colocaram as garrafas de água em locais mais visíveis e acessíveis, como por exemplo, na linha da frente dos frigoríficos das bebidas e perto das caixas registadoras, enquanto os refrigerantes foram colocados em locais menos visíveis e de acesso menos conveniente. Além disso, adicionaram mais pontos de venda de água em diferentes áreas, tornando a água uma escolha mais fácil e, conseqüentemente, atraente para os consumidores. Estas mudanças revelaram um aumento significativo no consumo de água e uma redução no consumo de refrigerantes. Relativamente às opções de alimentos saudáveis, foram destacadas com sinalização atraente e colorida para chamar mais atenção. Desta forma, este exemplo ilustra como um *nudge* bem projetado pode utilizar princípios da economia comportamental para promover comportamentos mais saudáveis, sem restringir a liberdade de escolha dos indivíduos.

A aplicação dos *nudges* tanto nas políticas públicas quanto no setor privado, segundo Cass Sunstein (2014), podem ser utilizadas para melhorar o bem-estar dos colaboradores, aumentar a produtividade e incentivar comportamentos saudáveis no ambiente de trabalho. Este autor argumenta que a reorganização estratégica de *layouts*, como por exemplo, o formato de *e-mails*, permite destacar informações mais importantes ou, o uso de mensagens personalizadas, pode intensificar a eficácia das comunicações internas e promover uma maior adesão dos funcionários às políticas institucionais. Hossain e List (2012) defendem que, realizar ajustes na apresentação de metas e *feedbacks* regulares, podem ser considerados *nudges* eficazes para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Para Loewenstein e Haisley (2008) um *nudge* pode ser utilizado para melhorar a qualidade de vida, auxiliando os indivíduos a tomar as decisões que vão mais ao encontro dos seus interesses de longo prazo. De acordo com os autores Milkman et al (2011) o uso dos *nudges* pode ter impactos na maior adesão a programas de vacinação no ambiente de trabalho. Este estudo

demonstrou que, a criação e implementação de envios de lembretes personalizados, e a simplificação do processo de agendamento das vacinas, aumentaram as taxas de vacinação entre os empregados.

Os estudos revistos, nomeadamente pela perspectiva defendida por Cass Sunstein (2014), evidenciam que a aplicação dos *nudges* no setor empresarial pode ser uma ferramenta estratégica eficaz para a Comunicação Interna, uma vez que facilita comportamentos dos colaboradores, melhora o seu bem-estar, aumenta a sua produtividade e incentiva comportamentos alinhados com o ambiente de trabalho. Além de serem essenciais para a tomada de decisão (Loewenstein & Haisley, 2008). Paralelamente, o estudo das heurísticas torna-se fundamental pois, visa esclarecer como é que os indivíduos tomam decisões rápidas e eficazes em condições de incerteza, dispensando menos esforço cognitivo (Tversky & Kahneman, 1974). Na Comunicação Interna, a forma como as mensagens estão estruturadas podem ativar heurísticas e impactar a forma como as mensagens são recebidas, tendo igualmente um impacto no comportamento de quem recebe essa informação (Kahneman, 2011). A Comunicação Interna quando associada a uma estratégia, pode, através de heurísticas, associar as suas mensagens aos objetivos da organização (Cornelissen, 2014), o que, pode influenciar as escolhas e comportamentos dos colaboradores, de acordo com Loewenstein e Haisley (2008). Por estes motivos, é essencial compreender as heurísticas para identificar os atalhos mentais utilizados para com os colaboradores, enquanto pessoas distintas e com necessidades motivacionais dentro de uma organização.

## 1.6 Valorização do Capital Humano nas organizações

A gestão de pessoas é um fator de diferenciação nas organizações, sendo uma das áreas empresarias que mais tem sofrido transformações nos últimos anos (Chiavenato, 1999). Segundo o autor, tem-se amplificado um conjunto de políticas e práticas, com o objetivo de desenvolver o capital humano nas organizações, através de um processo que visa a conciliação entre as expectativas da empresa e dos seus colaboradores, em busca de maiores resultados e produtividade. O capital humano representa o conhecimento individual das pessoas dentro de uma organização, sendo crucial a promoção de um ambiente favorável, onde se sabe valorizar e lidar com os colaboradores (Bontis, 2002).

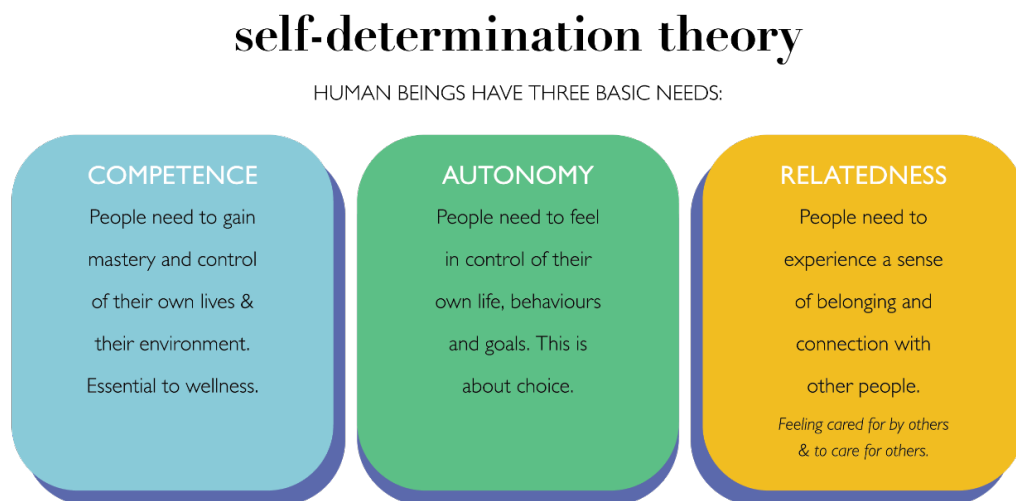
Para Bergamini (2008), o que impede os colaboradores de exercerem com qualidade as suas funções não é a falta de conhecimento ou de tecnologias, mas sim, desmotivação. Já Schultz (1961) referia que o investimento na formação é uma das principais formas de impulsionar a produtividade e a adaptação dos colaboradores às mudanças no contexto de trabalho. Quando os colaboradores percebem que os seus conhecimentos, ideias e pontos fortes são reconhecidos e valorizados, sentem-se mais envolvidos e dispostos a contribuir para os

objetivos da organização (Becker, 1993). Este conceito reforça a importância de criar ambientes organizacionais, que favoreçam a formação contínua e a partilha de conhecimentos de forma ativa, baseada em ideias e motivações (Florida, 2002). Assim sendo, a valorização do capital humano torna-se uma vantagem competitiva, visto que, o aumento da satisfação dos colaboradores está associado a menores taxas de rotatividade e uma maior produtividade (Coff & Kryscynski, 2011).

A sétima edição do Índice de Excelência (2022), da Human, uma plataforma digital portuguesa que abrange a área dos recursos humanos, e desenvolvimento organizacional, revela que o nível global de satisfação dos colaboradores teve um decréscimo. Esse decréscimo está relacionado com o clima organizacional e a gestão de pessoas, com destaque em áreas como compensação e benefícios, bem como gestão de talento, incluindo avaliação de desempenho, carreiras e desenvolvimento. Este estudo, realizado pela Neves de Almeida HR Consulting, em parceria com o ISCTE Executive Education, diz que para reverter a tendência de insatisfação, as organizações devem investir em estratégias eficazes de valorização do capital humano incluindo, portanto, a implementação de melhorias no sistema de satisfação dos colaboradores, sistema de compensações justas, desenvolvimento profissional e organizacional positivos. A motivação intrínseca pode ser impulsionada por três fatores, que geram a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985): a autonomia na tomada de decisões, a valorização através de formações e trocas de *feedbacks*, e os relacionamentos, que favorecem boas relações de trabalho. Por sua vez Herzberg et al. (1959), defende que as sensações de realização, reconhecimento e crescimento pessoal em contexto de trabalho são fundamentais para estimular a motivação. Surge assim o conceito de inteligência emocional em que, Goleman (1995) enfatiza que colaboradores motivados e valorizados são mais resilientes e cooperativos com as práticas da organização.

**Figura 4**

*Teoria da Autodeterminação.*



Fonte: Deci e Ryan (1985)

Assim, compreender a Economia Comportamental e a de tomada de decisões pode, segundo Thaler & Sunstein (2008), ajudar a orientar o comportamento das pessoas de maneira a melhorar o seu bem-estar, sem restringir a sua liberdade de escolha. O estudo desta nova vertente é importante, na medida em que permite ter uma compreensão mais realista do comportamento humano em contextos económicos e na conceção de políticas públicas, até estratégias de *Marketing* e Comunicação Interna nas organizações (Thaler & Sunstein, 2008). O objetivo desta Comunicação Interna é, segundo Welch e Jackson (2007), facilitar a interação entre o dia a dia profissional, promover a construção eficaz de uma identidade organizacional e promover uma coesão entre equipas. A valorização do capital humano e o impacto dos vieses da Economia Comportamental nas estratégias de Comunicação Interna, apresentam, segundo Kahneman e Tversky (1979), aplicabilidade prática no contexto organizacional. Como tal, o estudo empírico pretende verificar a aplicação destes conceitos no contexto organizacional.

# Capítulo 2 – Investigação Empírica

## 2.1 Metodologia

A metodologia representa um pilar fundamental para assegurar o rigor científico de uma investigação. Fortin (2009) apresenta a metodologia como um conjunto de métodos e técnicas utilizadas no quadro da investigação. Saunders et al. (2016) defendem de igual forma este conceito, definindo-o como o conjunto de técnicas e abordagens que sustentam a realização de um estudo, nomeadamente através da sua pesquisa, e da organização do processo de forma sistemática e alinhada com os objetivos da investigação.

Posto isto, o presente estudo procura compreender se os vieses da Economia Comportamental são utilizados estrategicamente na Comunicação Interna e se, esta estratégia tem algum impacto na perceção dos colaboradores, enquanto capital humano que se sente envolvido e valorizado dentro dessa mesma organização. Para tal, aplicam-se os conceitos revistos a um estudo de caso numa empresa.

### 2.1.1 Opções metodológicas

Após a conclusão da revisão da literatura, a metodologia pretende aplicar os métodos e técnicas mais viáveis para a fiabilidade do estudo, de forma a corresponder a objetivos específicos. Para Fortin (2009) este objetivo deve descrever o que o investigador quer investigar. Como tal, o presente estudo apresenta os **seguintes objetivos**:

- a) Compreender se os vieses da Economia Comportamental são aplicados às Estratégias de Comunicação Interna;
- b) Identificar os vieses mais utilizados na Comunicação Interna;
- c) Compreender se esta Comunicação Interna, que utiliza os vieses da Economia Comportamental, é mais eficaz no que concerne ao sentimento de valorização, motivação e envolvimento dos recursos humanos.

Como tal, aplicam-se os pressupostos científicos revistos através do método de estudo exploratório presente ao longo do Capítulo I, de forma a dar resposta à questão de partida: “De que forma é que os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina podem contribuir para o aumento do envolvimento e da valorização do capital humano da organização?”

Sendo os vieses da Economia Comportamental mais associados às distorções sistemáticas que ocorrem no pensamento e no julgamento aquando da tomada de decisões económicas (Kahneman, 2011), o estudo pretende aplicar este conceito segundo a perspetiva de Thaler e Sustein (2008), que consideram que os vieses podem ser aplicados às organizações, como forma de conseguir um ambiente de trabalho com maior produtividade e satisfação. Assim, este estudo pretende enriquecer a perspetiva de comunicar internamente,

procurando entender se, ao aplicar os vieses da Economia Comportamental às estratégias de Comunicação, as organizações apresentam um capital humano com maior sensação de valorização.

A presente investigação, de carácter qualitativo, sustentou-se num **estudo de caso**. Os estudos de caso, procuram ser um tipo de investigação que compreende e interpreta realidades complexas em determinados contextos, permitindo uma maior adaptação e proximidade do investigador ao objeto de estudo (Yin, 1994). Este autor defende que o estudo de caso é caracterizado pelo uso de diversas fontes, nomeadamente por observação, entrevistas, documentos e ferramentas que contribuem para a triangulação de dados, aumentando a credibilidade do estudo. O uso de fontes múltiplas de dados e diversos métodos de recolha como é o caso das observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, entre outros, são as características básicas que descrevem um estudo de caso (Coutinho & Chaves, 2002). Merriam (1998) reforça que, a combinação destas técnicas neste tipo de estudo, como entrevistas e análises documentais, permite uma visão específica do objeto de pesquisa.

Desta forma, o presente estudo de caso, visou correlacionar os assuntos abordados em revisão de literatura com os objetivos específicos do estudo, utilizando questionários e entrevistas, como forma de dar resposta à questão de partida.

## 2.1.2 Instrumentos de recolha de dados

Com vista a responder à questão de partida “De que forma é que os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina podem contribuir para o aumento do envolvimento e da valorização do capital humano da organização?” foi realizado de um estudo de caso, com recurso a uma **entrevista semiestruturada** aos gestores da organização e aplicação de **questionários**, através de *Google Forms* aos colaboradores do serviço de transporte desta organização. Para Bryman (2016) a entrevista semiestruturada permite que o entrevistador formule perguntas adicionais às perguntas previamente realizadas a fim de conseguir explorar temas mais específicos. Desta forma, esta técnica é útil para estudos que procuram fazer uma comparação entre diferentes respostas, permitindo uma compreensão mais abrangente nos contextos (Patton, 2015). Por sua vez, os questionários, podem ser aplicados em pesquisas qualitativas e quantitativas, dependendo da abordagem das perguntas (Flick, 2018).

### 2.1.3 Estudo de Caso na Palópina – Transportes e Logística, Lda

A Palópina – Transportes e Logística, Lda., fundada em 2006 em Viseu, dedica-se ao transporte rodoviário de mercadorias. A sua atividade centra-se essencialmente no mercado ibérico, com uma presença consolidada em Portugal e Espanha. Desde o seu ano de fundação, a empresa priorizou um crescimento consistente, adaptando-se continuamente às exigências do mercado devido a fatores internos e externos. A sua missão é prestar serviços de transporte e logística de excelência, comprometendo-se a superar as expectativas dos seus clientes, garantindo a máxima confiança em cada operação realizada. Esse compromisso é sustentado por investimentos constantes na modernização da frota e instalações, e na melhoria dos seus processos internos. A visão da empresa está centrada na consolidação do seu posicionamento como uma referência no setor de transporte rodoviário de mercadorias. Relativamente aos seus valores, a empresa prioriza a orientação para as necessidades dos clientes, a procura pela máxima qualidade, a formação contínua para melhoria das competências dos seus colaboradores, a segurança no trabalho e o respeito pelas boas práticas ambientais. Esses valores são pilares fundamentais que garantem a sustentabilidade e a competitividade da empresa no mercado.

Este estudo, de carácter **qualitativo**, é, segundo Patton (2015) uma abordagem que permite o estudo de diferentes perspetivas, através da recolha de informações de diferentes fontes de dados e respetiva interpretação. Num primeiro momento foi realizada de uma entrevista inicial aos gerentes da Palópina e, posteriormente, pela aplicação de questionários aos colaboradores da Palópina do serviço de transporte. Esta amostra é considerada uma **amostragem não probabilística intencional**, na qual se considera que os elementos contêm as características representativas deste setor de atividade, e, como tal, setor foi escolhido com vista a representar a maior parte da atividade desenvolvida por esta empresa. Para além de conter a maioria do capital humano da Palópina é um setor que envolve uma comunicação mais ativa e um sistema de motivações mais detalhado, uma vez que as suas funções influenciam não só as vidas profissionais, mas também tem impacto na vida pessoal.

Tendo em consideração o primeiro objetivo “compreender se os vieses da Economia Comportamental são aplicados às Estratégias de Comunicação Interna” recorreu-se a uma entrevista semiestruturada com respostas abertas e fechadas, com aos gestores da Palópina. Segundo Patton (2015), as questões realizadas numa entrevista, permitem que os entrevistados tenham uma maior expressão de opiniões e experiências, sem serem restringidos. Desta forma, também as perguntas abertas facilitam um diálogo genuíno e uma compreensão de perspetivas que, segundo Kvale e Brinkmann (2015), é essencial.

O objetivo da entrevista, para além de fornecer ao investigador informação detalhada e profunda sobre determinadas perceções em relação a um dado tópico, permite a compreensão e a exploração de nuances e perspetivas

pessoais (Patton, 2015). A organização das perguntas da entrevista, é um guia essencial para evitar possíveis lacunas (Triviños, 1987). Assim, esta entrevista permite aprofundar o conhecimento acerca da atividade da Palópina, compreender as atividades dos colaboradores dentro deste setor, conhecer detalhadamente a estratégia de comunicação aplicada e as suas ferramentas, e os fatores de motivação associados aos colaboradores.

Posto isto, pretende-se “Identificar os vieses mais utilizados na Comunicação Interna” através dessa mesma entrevista, para posterior aplicação de um questionário aos colaboradores como forma de compreender se os mesmos observam estes vieses, não os abordando diretamente.

Os questionários, segundo Parasuraman (1991) são um conjunto de questões organizadas, a fim de obter dados essenciais para se atingir os objetivos do projeto de investigação, que envolve tempo e esforço para ter um fator de diferenciação favorável dentro do estudo. A utilização de uma plataforma de questionários *online*, nomeadamente através do *Google Forms*, teve em consideração a organização seccionada das perguntas fechadas e a forma como os dados são apresentados. Essas perguntas fechadas têm o intuito de fornecer respostas diretas para obter conclusões mais precisas. De acordo com Bryman (2016) estas reduzem a ambiguidade e fornecem resultados mais confiáveis, porque os entrevistados têm opções claramente definidas. Vaus (2014) argumenta ainda que este tipo de perguntas, ajuda a simplificar o processo de resposta para os participantes porque, reduzem a carga cognitiva no processo de resposta e aumenta a taxa de resposta.

As perguntas fechadas no questionário são aplicadas aos colaboradores do serviço de transporte da Palópina, uma vez que a atividade deste setor envolve um maior compromisso com a obtenção das metas propostas, o que pode vir a influenciar o seu sistema de motivação.

As perguntas da entrevista e dos questionários são seccionadas de igual forma, de maneira a compreender se os vieses da Economia Comportamental e as estratégias de Comunicação são percecionadas. A entrevista de resposta aberta permite assim atingir uma visão detalhada da aplicação destes vieses no processo de comunicação, a fim de perceber se os colaboradores se sentem mais envolvidos e motivados enquanto capital humano.

O questionário por sua vez, visa retratar a visão dos colaboradores, identificando os fatores motivacionais, ferramentas de comunicação de preferência pessoal, e perceções destes vieses. Por fim, procede-se à triangulação dos dados de forma qualitativa. A triangulação pela análise e combinação dos dados obtidos procura evitar distorções e produz resultados mais precisos e confiáveis (Yin, 2009).

A tabela que se segue pretende seccionar as perguntas realizadas ao longo das duas ferramentas de investigação, correlacionando as mesmas com a sua pertinência analítica.

**Tabela 4**

*Perguntas entrevistas e questionários e respetiva pertinência analítica.*

Perguntas Entrevista	Perguntas Questionário	Pertinência Analítica
<b>Secção 1 - Apresentação e Introdução do questionário</b>		
<b>Secção 2 - Estrutura e Dados Demográficos</b>		
1. Em média, quantos colaboradores têm nos serviços de transportes da Palópinia?	A) Idade B) Género C) Habilitações Literárias	Caracterizar demograficamente o perfil dos colaboradores dos serviços de transportes da Palópinia
2. Que tipo de ações desempenham os colaboradores deste departamento?		Caracterizar as ações desempenhadas pelos colaboradores descritos na pergunta 1
<b>Secção 3 - Experiência na Palópinia</b>		
	A) Há quanto tempo exerce funções na Palópinia?	Caracterizar as ações dos colaboradores descritos na Secção 1
3. Durante o processo de recrutamento, a equipa de Recursos Humanos utiliza algum modelo de entrevista que valorize e questione as motivações pessoais dos candidatos?	B) Durante o seu processo de recrutamento, recorda-se de terem sido colocadas questões acerca das suas motivações pessoais para desempenhar as suas funções?	Compreender se, conforme defendem <b>Júnior e Oliveira (2009)</b> e <b>Yukl (2013)</b> , a organização se foca nos fatores motivacionais dos colaboradores e os mesmos perceberem este cuidado.
4. Que ações específicas de motivação são implementadas para os colaboradores?	C) Quais são os fatores de motivação que considera mais relevantes para o seu desempenho?	Compreender quais os fatores de motivação mais relevantes para estes colaboradores.
5. Considera que os colaboradores exercem uma função solitária, levando à respetiva desmotivação?	D) Considera que a sua função é solitária, e que isso leva à sua desmotivação?	Caracterizar se há um sentimento de desmotivação gerado pelo desempenho da função, que segundo <b>Bergamini (2008)</b> , impede os colaboradores de exercerem com qualidade as suas funções.
6. Acha que as decisões dentro da empresa são influenciadas por fatores emocionais, racionais ou contextuais (emocionais ou racionais dependendo do contexto)?	E) No seu dia a dia considera-se uma pessoa mais emocional, racional ou contextual?	Compreender se há algum gatilho emocional, na perspetiva em que <b>(Thaler, 2015)</b> defende que as aplicações dos vieses a fatores psicológicos vêm influenciar as decisões humanas, através de distorções sistemáticas no pensamento e no julgamento.
7. Quando um colaborador não atinge os resultados esperados, há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?	F) Quando não atinge os resultados esperados, sente que há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?	Compreender se aplicam a <b>Teoria da Resposta Cognitiva</b> segundo <b>Petty e Cacioppo, 1986</b> , na forma como são personalizadas as mensagens de Comunicação Interna, para incentivar respostas cognitivas positivas.
<b>Secção 4 - Comunicação Interna e as suas barreiras</b>		
1. No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada,	A) No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é	Compreende se o capital humano se considera dentro

clara e dinâmica, na medida em que os colaboradores se consideram sempre por dentro dos assuntos por si direcionados e metas a cumprir?	organizada, clara e dinâmica, na medida em que se considera sempre por dentro dos assuntos para si direcionados e metas a cumprir?	dos assuntos e metas relacionados à Palópinia, que segundo <b>Gillis (2006)</b> , quando os colaboradores se sentem envolvidos e contributivos para os objetivos da organização, sentem-se mais reconhecidos e valorizados.
2. Que tipo de comunicação considera mais comum para com os colaboradores do serviço de transportes?	B) Que tipo de comunicação considera mais comum na sua equipa?	Compreende se o tipo de comunicação é <b>formal ou informal</b> entre a equipa de trabalho de forma a caracterizar com o estudo dos autores <b>Robbins e Judge (2021)</b> e <b>(Ouchi, 1980)</b> .
3. Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?	C) Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?	Explora e identifica as barreiras de Comunicação Interna verificadas, nomeadamente barreiras comportamentais por <b>(Argyris, 1994)</b> , resistências culturais <b>(Schein, 2010)</b> , perceções erradas <b>(Kotter, 1996)</b> , barreiras físicas e estruturais <b>(McQuail, 2010)</b> e Barreiras Tecnológicas <b>(Cummings &amp; Worley, 2014)</b> .
4. De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?	D) De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?	Permite avaliar se a empresa incentiva uma <b>comunicação participativa (Men, 2014)</b> promovendo, como defende o autor, a colaboração ativa dos colaboradores.
5. Num contexto de reunião, considera que a forma como transmite novas informações, metas ou <i>feedbacks</i> , influenciam o impacto que irão ter para os colaboradores?	E) Num contexto de reunião, considera que a forma como são transmitidas novas informações, metas ou <i>feedbacks</i> , influenciam o impacto que tem para si?	
6. Quais são os canais de comunicação mais viáveis no que diz respeito à transmissão de informações internas para os colaboradores?	F) Quais são os canais de comunicação mais viáveis para si no que diz respeito à transmissão de informações internas?	Identifica os canais preferenciais de comunicação dentro dos canais identificados, <b>E-mail (Dabbish et al., 2005)</b> , <b>Reuniões presenciais (Romano &amp; Nunamaker, 2001)</b> , <b>Formações e atividades práticas (Blanchard e Thacker, 2013)</b> , <b>Flyers informativos (Welch &amp; Jackson, 2007)</b> , <b>Instant Messages (Fonner &amp; Roloff, 2010)</b> , <b>Intranets (Hassell &amp; Limayem, 2014)</b> , <b>Videoconferências (Dennis et al., 2008)</b> , <b>Newsletters (Brown et al., 2010)</b> , <b>Redes Sociais corporativas (Leonardi et al., 2013)</b> , <b>Aplicações móveis (Mazmanian et al., 2013)</b> , <b>Blogs (Kelleher &amp; Miller, 2006)</b> , <b>Fóruns e Comunidades online (Wasko &amp; Faraj, 2005)</b> , <b>Videos e Webinars (Gupta &amp; Bostrom, 2009)</b> , e <b>Mensagens de Texto (Smith et al., 2011)</b> .
<b>Secção 5 - A Economia Comportamental</b>		

1. Sabe o que é a Economia Comportamental?	A) Sabe o que é a Economia Comportamental?	Compreender se ambos estão familiarizados com o tema central do estudo, a <b>Economia Comportamental segundo Richard Thaler (2015)</b> .
2. Considera que, numa reunião inicial com um colaborador, as informações iniciais funcionam como um ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho do mesmo?	B) Com que frequência utiliza as informações iniciais de uma reunião, como ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho?	Compreender a aplicação do <b>viés de ancoragem</b> segundo <b>Tversky e Kahneman (1974)</b> ocorre quando um indivíduo depende da primeira informação recebida (a âncora) para tomar decisões subsequentes.
3. Existem práticas consideradas "âncora" para fixar métodos de trabalho, comportamentos, estabelecimento de objetivos?	C) Existem práticas na empresa que funcionam como "âncoras", no sentido em que estabelecem, desde o início, padrões ou comportamentos esperados de si enquanto colaborador(a)?	
4. Na contratação acredita que há uma influência baseada na aparência dos candidatos?	D) Na fase de recrutamento, acredita que as primeiras impressões, como a aparência dos candidatos, têm influência no processo de seleção?	
5. Acha que os colaboradores tendem a categorizar colegas ou situações com base em experiências anteriores semelhantes?	E) Enquanto colaborador(a) tende a categorizar colegas ou situações com base em experiências profissionais anteriores?	Compreender a aplicação do <b>viés da representatividade</b> como atalho mental em que a probabilidade de um evento acontecer é avaliada com base na semelhança com um padrão ou categoria pré-existente ( <b>Kahneman &amp; Tversky, 1974</b> ).
6. Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?	F) Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?	
<b>Secção 6 - A Economia Comportamental - Continuação</b>		
1. Considera que a Palópina e dá a abertura aos colaboradores para apresentarem novas ideias e as suas perspetivas?	A) Considera que a Palópina lhe dá a abertura para apresentar novas ideias e as suas perspetivas?	Compreender, no caso de haver abertura, pode ser aplicado do <b>viés do efeito de propriedade</b> , pela atribuição de um valor maior aos bens que já se possuem, em comparação aos bens que não possuem, levando a avaliações assimétricas e irracionais ( <b>Thaler, 1980</b> ).
2. Quando um colaborador tem alguma ideia ou expectativa profissional, procura partilhar e validar a mesma com a sua equipa de trabalho?	B) Quando tem alguma ideia ou expectativa profissional procura partilhar e validar a mesma com empresa?	Compreender a aplicação do <b>viés da confirmação</b> , que, segundo <b>Nickerson (1998)</b> , ocorre quando um indivíduo tende a procurar, interpretar e lembrar informações de maneira que estas confirmem as suas crenças pré-existentes.
3. Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?	C) Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?	Compreender a aplicação do <b>viés da disponibilidade</b> , onde os indivíduos estimam a probabilidade de um evento acontecer, com base na facilidade com que exemplos específicos vêm à sua mente ( <b>Kahneman &amp; Tversky, 1974</b> ).
4. Considera que, os colaboradores sentem um maior impacto pessoal e profissional, numa situação em que: Obtém os resultados/metapas desejados ou Não obtém os resultados/metapas desejados	D) Considera que tem maior impacto pessoal e profissional, uma situação em que: Obtém os resultados/metapas desejados ou Não obtém os resultados/metapas desejados	Compreender a aplicação do <b>viés da aversão à perda</b> , onde as perdas são sentidas de maneira mais intensa do que os ganhos equivalentes ( <b>Kahneman &amp; Tversky, 1979</b> ).
6. Considera que os colaboradores que confiam excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, afetam a comunicação para com a empresa?	E) Enquanto colaborador(a) considera que confia excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões	Compreender a aplicação do <b>excesso de confiança</b> , que, segundo <b>Pallier et al. (2002)</b> quando as pessoas acreditam

	importantes e que isto afeta a comunicação e o trabalho em equipa?	que as suas habilidades ou conhecimentos são superiores ao que realmente são, pode levar a decisões imprudentes e subvalorização de riscos.
7. Considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de <i>feedbacks</i> nas suas decisões e comportamentos?	F) Enquanto colaborador(a) considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de <i>feedbacks</i> nas suas decisões e comportamentos?	
8. Sente que os colaboradores assumem uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que têm sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?	G) Na sua performance profissional, sente uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que tem sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?	Compreender a aplicação do <b>viés da falácia do custo irrecuperável</b> , para compreender se os colaboradores sentem pressão em atingir as suas metas pessoais, com base na sua percepção do investimento realizado pela organização. <b>(Arkes &amp; Blumer, 1985).</b>
<b>Secção 7 – Nudges e Heurísticas</b>		
1. São utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)	A) Sente que são utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)	Permite avaliar se a organização cria “atalhos mentais” e se os mesmos são eficientes, de forma a evitar respostas cognitivas que possam prejudicar a compreensão e adesão e avaliar se a organização mede as respostas dos colaboradores às mensagens, verificando se elas provocam a reação cognitiva esperada, segundo a <b>Teoria da Resposta Cognitiva (Petty &amp; Cacioppo, 1986).</b>
2. Considera que, no dia a dia profissional, as funções dos colaboradores são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou existem dificuldades na execução das suas tarefas?	B) Considera que, no dia a dia profissional, as suas funções são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou dificuldades na execução das suas tarefas?	Compreender os <b>nudges e heurísticas</b> enquanto forma de simplificar a tomada de decisões e resolver problemas de forma rápida dispensando menos esforço cognitivo, na medida em que são estratégias que podem ajudar a orientar o comportamento das pessoas de maneira a melhorar o seu bem-estar, sem restringir a liberdade de escolha <b>(Thaler &amp; Sunstein, 2008).</b>
3. Qual é a sua percepção acerca da tomada de decisão dos colaboradores?	C) Geralmente no contexto de trabalho, no que diz respeito à resolução de problemas, costuma ser proativo e tomar decisões de forma rápida ou necessita de fazer uma análise detalhada caso a caso?	
<b>Secção 8 - Motivação e Sensação de valorização</b>		
1. A Palópina tem o cuidado de valorizar as suas contribuições individuais dos colaboradores?	A) Acredita que a Palópina valoriza as suas contribuições individuais?	Compreender se é sentido que a organização valoriza as <b>contribuições individuais</b> dos colaboradores, como forma de perceber se eles se sentem motivados, por sentir que os seus trabalhos individuais têm um impacto maior nos objetivos organizacionais <b>(Men &amp; Yue, 2019).</b>
2. Em média, como pensa que se sentem os colaboradores ao contribuir para os objetivos da organização?	B) Sente-se motivado(a) a contribuir para os objetivos da organização?	
3. Considera que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?	C) Acha que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?	Verificar se a <b>Comunicação Interna</b> , se relaciona com a <b>motivação do capital humano</b> , sendo uma vantagem competitiva sustentável <b>(Coff &amp; Kryscynski, 2011).</b>

<p>4. Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?</p> <p>Fonte: <i>Elaboração Própria</i></p>	<p>D) Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?</p>	<p>Compreender o relevo do estudo na perspetiva da empresa.</p>
<p><b>Secção 9 – Agradecimento e Conclusão</b></p>		

## Capítulo 3. Apresentação, análise e discussão de dados

As questões desenvolvidas foram estruturadas a fim de responder aos objetivos específicos do estudo, procurando concluir a questão de partida. Desta forma, foi realizada uma **entrevista semiestruturada** gerentes da Palópina, Vitor Pina e António Pina, e, posteriormente, a aplicação de um **questionário** aos colaboradores do serviço de transporte da Palópina.

Conforme revisto através dos autores Patton (2015) e Kvale e Brinkmann (2015), as perguntas abertas na entrevista inicial permitiram ter um contacto direto com os gerentes, o que proporcionou uma compreensão da atividade da empresa e a visão estratégica aplicada. Como referido pelos autores, obteve-se uma maior expressão de opiniões e experiência, sem as restrições que se sentem com a aplicação de questionários. Dessa forma, as perguntas abertas facilitaram o diálogo entre ambas as partes. Relativamente aos questionários apresentados aos colaboradores, compreendeu-se que, por serem questionários com bastantes questões, de forma a estudar todos os vieses abordados, *nudges* e heurísticas, ferramentas de comunicação e motivação, o tipo de perguntas fechadas e de resposta facilitada auxiliou este processo. Assim, fundamentado por Vaus (2015), simplificou-se o processo de resposta e consequentemente reduziu-se a carga cognitiva necessária para responder. Como tal, os resultados através dos questionários de *Google Forms*, percebem-se como mais confiáveis e com menor ambiguidade nas respostas uma vez que as opções estão pré-definidas ao longo das perguntas realizadas, uma perspetiva real apresentada pelo autor Bryman (2016).

A descrição dos resultados tem primeiramente em consideração as respostas da entrevista e, de seguida, as respostas dos colaboradores. Com vista a comparar a perceção de ambos os lados (o papel da gerência e a perceção dos colaboradores enquanto capital humano), seguir-se-ão as conclusões com base nos autores referenciados na revisão de literatura.

Com o objetivo de **caracterizar demograficamente** o perfil dos colaboradores dos serviços de transportes da Palópina realizaram-se questões presente da seguinte tabela.

**Tabela 5**

Questões Entrevista - Estrutura e Dados Demográficos.

Questões Entrevista	Reposta entrevista
Em média, quantos colaboradores têm nos serviços de transportes da Palópina?	No serviço de transportes são cerca de 75 colaboradores.
Que tipo de ações desempenham os colaboradores deste departamento?	Os colaboradores fazem o transporte e as operações de carga e descarga em Portugal e Espanha. Têm de verificar as condições de transporte e o estado das mercadorias. Devem também ter cuidado, limpeza e conservação do veículo, assinam os documentos relativos às cargas, fazem a verificação de quantidades e qualidade de mercadoria perante as guias, avaliar eventuais avarias da viatura e controlar os aspetos de seguros e manutenção do veículo afeto ao próprio.

Fonte: Elaboração Própria

Como tal, identificou-se que a empresa contém cerca de **75 colaboradores** desta área, que desempenham as seguintes funções: Transporte e operações de carga e descarga entre Portugal e Espanha, respetiva assinatura e responsabilidade pelos documentos relativos às cargas, verificação de quantidade e qualidade das mercadorias, verificação de condições de transporte e estado das mercadorias, limpeza e conservação do veículo afeto, avaliar eventuais avarias, controlo e manutenção das viaturas.

Os colaboradores do serviço de transportes foram inquiridos através de um questionário do *Google Forms*. Na secção um, pretendeu-se caracterizar o perfil destes colaboradores, tendo em conta a idade, género e habilitações literárias.

**Tabela 6**

Questões Questionário - Estrutura e Dados Demográficos.

Questões questionário colaboradores	Principais resultados
Idade	1,8% entre 18-25 17,5% entre 26-35 45,6% entre 36-45 35,1% entre 46-55
Género	98,2% Masculino 1,8% Feminino
Habilitações literárias	22,8% no Ensino Básico 75,4% no Ensino Secundário 1,8% no Licenciatura ou Bacharelado

Fonte: Elaboração Própria

Assim sendo, responderam ao inquérito **57 colaboradores**. As idades desta amostra são muito dispersas entre os seus intervalos, no entanto grande parte dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos, sendo **98,2% em género masculino**, a grande maioria com habilitações literárias que se prendem ao **Ensino Secundário (75,4%)**.

Caracterizada a amostra em estudo, será realizada a análise detalhada de todas as secções apresentadas ao longo da entrevista e dos questionários mantendo a metodologia: primeiramente ter em consideração as respostas da entrevista e, de seguida, as respostas dos colaboradores, fazendo a comparação e referência aos autores e perspectivas apresentadas.

### 3.1.1 Experiência na Palópinia

A segunda secção do estudo, destina-se à experiência na empresa, que observa há quanto tempo os colaboradores do serviço de transporte estão a executar funções na empresa. Pretende-se compreender se, numa primeira abordagem, há uma preocupação com as motivações pessoais e os fatores motivacionais mais importantes na perspectiva pessoal. Nesse sentido, compreender o sentimento gerado pelo desempenho da função, se há alguma barreira emocional e se a comunicação é realizada tendo em conta esse fator.

**Tabela 7**

*Questões Entrevista - Experiência na Palópinia.*

<b>Questões Entrevista</b>	<b>Resposta entrevista</b>
Durante o processo de recrutamento, a equipa de Recursos Humanos utiliza algum modelo de entrevista que valorize e questione as motivações pessoais dos candidatos?	Não. Em regra geral, os candidatos já vêm ter connosco a contar com o tipo de trabalho que é, com a função que vão desempenhar. Por norma, vêm sempre recomendados por alguém. Há sempre um primeiro contacto informal, mas não questionamos as motivações. Já sabemos que o fator financeiro é sempre o mais aliciante. Temos noção que muitos colaboradores não gostam da profissão, mas estão aqui pela necessidade de ganhar dinheiro.
Que ações específicas de motivação são implementadas para os colaboradores?	Todas elas, boa capacidade de comunicação, um ambiente de trabalho positivo, viaturas bem equipadas, formação contínua em primeiros socorros, tacógrafo, suporte básico de vida, uma remuneração justa, conciliação de Trabalho-Vida, respeito e reconhecimento através de diálogo e rotas bem planeadas.
Considera que os colaboradores exercem uma função solitária, levando à respetiva desmotivação?	Sim, podem considerar solitária. No entanto, agora a rede móvel permite que estejam sempre em contacto e vão em constantes chamadas com outros colaboradores. Apesar de estarem sozinhos, temos o cuidado de ter um grupo no WhatsApp onde falam uns com os outros. Podem desmotivar por estar longe da família, mas tentamos que nunca estejam longe muito tempo. Desmotivam mais se, por exemplo, chegam a um local para descarregar e o cliente atrasa muito o processo, porque já saem do armazém a contar as horas para chegar e depois corre diferente do esperado, mas nesta profissão existem sempre estes contratempos.
Acha que as decisões dentro da empresa são influenciadas por fatores emocionais, racionais ou contextuais	Depende do contexto. Se calhar no que diz respeito às funções a desempenhar são bastante racionais, mas no que diz respeito a esta questão de estarem longe da família e horários são mais emocionais.

(emocionais ou racionais dependendo do contexto)?	
Quando um colaborador não atinge os resultados esperados, há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?	Tentamos estar sempre em contacto e falar calmamente em todas as circunstâncias porque são pessoas que estão à nossa frente, que têm uma vida e família. Falamos de forma presencial quando o contacto é feito cá, em horário laboral ou então, por telemóvel quando estão em trabalho noutra local.

Fonte: Elaboração Própria

### Tabela 8

Questões Questionário - Experiência na Palópina.

Questões colaboradores	Principais resultados
Há quanto tempo exerce funções na Palópina?	14,0% - Menos de 1 ano 35,1% - 1-3 anos 21,1% - 4-6 anos 29,8% - Mais de 6 anos
Durante o seu processo de recrutamento, recorda-se de terem sido colocadas questões acerca das suas motivações pessoais para desempenhar as suas funções?	36,8% - Sim 17,5% - Não 36,8% - Não me recordo
Quais são os fatores de motivação que considera mais relevantes para o seu desempenho?	66,7% - Boa capacidade de comunicação 93% - Ambiente de trabalho positivo 68,4% - Viaturas bem equipadas 42,1% - Formação contínua 36,8% - Renumeração Justa 56,1% - Conciliação de Trabalho- Vida 68,4% - Respeito e Reconhecimento 29,8% - Rotas bem planeadas 1,8% - Nada coincide com as respostas acima 1,8% - Ferramentas de trabalho em condições para minimizar o tempo de trabalho e minimizar tempo gasto desnecessário e para evitar ao máximo possíveis acidentes de trabalho
Considera que a sua função é solitária, e que isso leva à sua desmotivação?	29,8% - Sim 70,2% - Não
No seu dia a dia considera-se uma pessoa mais:	10,5% - Emocional 47,4% - Racional 42,1% - Contextual (depende do contexto)
Quando não atinge os resultados esperados, sente que há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?	84,2% - Sim 15,8% - Não

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar pelas tabelas 6 e 7, seguem as seguintes conclusões:

1. No processo de recrutamento, a gerência diz que não são realizadas questões acerca do fator motivacional aquando da entrevista, apesar de saberem, mais ou menos, os aspetos que devem motivar os novos colaboradores, nomeadamente monetários. Verifica-se que, na perspetiva dos colaboradores, 45,6% não se recorda de questões relacionadas com esta temática e 17,5% afirmam que “Não” foram colocadas questões. Nesse sentido, compreende-se que **a empresa não coloca, num primeiro contacto, questões relacionadas com a motivação**, o que pode levar a fatores opostos aos que o autor Yukl (2013) defende. Segundo o autor, este fator pode implicar que não haja logo uma sensação de confiança e motivação, quando um novo colaborador se insere na empresa. Quando os colaboradores se apercebem que não há este cuidado e foco nos seus fatores motivacionais, pode gerar um menor compromisso e motivação com a organização (Júnior & Oliveira, 2009).
2. No que diz respeito aos fatores de motivação que se consideram mais relevantes, a empresa identifica que todos os exemplos apresentados são utilizados por si ao longo das atividades diárias. No entanto, na perspetiva dos colaboradores destacam-se: **ambiente de trabalho positivo (93%), boa capacidade de comunicação (66,7%), viaturas bem equipadas (68,4%), o reconhecimento e respeito (68,4%) e a conciliação de Trabalho-Vida (56,1%)**. Aquando questionados em relação à sensação de solidão e à sua influência ao nível motivacional, a gerência reconhece que a função pode ser solitária, mas destaca medidas como o uso de redes sociais e grupos de comunicação mitiga esse isolamento e pode causar desmotivação. No entanto a maioria dos colaboradores (70,2%) afirmou não considerar a função solitária nem desmotivadora, e por isso **a solidão não é considerada um fator de desmotivação**, o que, segundo Bergamini (2008), seria impeditiva de os colaboradores de exercerem com qualidade as suas funções.
3. No que diz respeito à questão “No seu dia a dia considera-se uma pessoa mais: racional, emocional ou contextual?”, as conclusões descritas em entrevista, consideram os colaboradores contextuais, uma vez que são racionais para questões práticas, mas emocionais quando envolvem aspetos como distanciamento familiar e horários. Há uma concordância entre a perceção da gerência e dos colaboradores quanto ao equilíbrio entre decisões racionais e emocionais, visto que, a maioria dos colaboradores (47,4%) considera-se racional, mas um percentual significativo (42,1%) depende do contexto, alinhando-se com a visão do entrevistado. **Estes resultados indicam que, não há um gatilho emocional identificado pelos colaboradores e, por isso, a aplicação de vieses segundo o estudo de Thaler (2015), pode não ser eficaz tendo em conta fatores emocionais.**

4. Em relação à comunicação cuidada sobre resultados insatisfatórios é destacado o diálogo calmo e respeito pelo colaborador. Compreendendo-se que, a **grande maioria dos colaboradores (84,2%) confirma que a comunicação é feita com especial cuidado, quando não atingem os resultados esperados, enfatizando a presença da Teoria da Resposta Cognitiva que sugere que as mensagens devem ser desenvolvidas da forma eficiente a fim de enfatizar respostas cognitivas positivas (Petty & Cacioppo, 1986)**, compreendendo-se que, se não fossem desenvolvidas de forma eficiente, os colaboradores não sentiam um cuidado nesta temática.

Conclui-se assim que, há um bom alinhamento entre as percepções dos responsáveis e dos colaboradores no que concerne aos fatores de motivação, comunicação e equilíbrio entre decisões racionais e emocionais. No entanto, no processo de recrutamento, não são verificadas questões relativas ao mesmo. Como não foram identificados colaboradores com características maioritariamente emocionais, compreendeu-se que, ao aplicar vieses da Economia Comportamental segundo Thaler (2015), as estratégias não deverão ter em conta fatores emocionais. Verificou-se a que a comunicação para com é feita com especial cuidado, **quando não atingem os resultados esperados, enfatizando a presença da Teoria da Resposta Cognitiva onde as mensagens devem ser desenvolvidas da forma eficiente a fim de enfatizar respostas cognitivas positivas (Petty & Cacioppo, 1986)**.

### 3.1.2 Comunicação Interna e as suas barreiras

O setor intitulado “Comunicação Interna e as suas barreiras” destina-se à identificação do tipo de comunicação realizada pela organização, compreender a envolvimento do capital humano nos assuntos organizacionais e identificar os fatores que dificultam esta comunicação.

**Tabela 9**

*Questões Entrevista - Comunicação Interna e as suas barreiras.*

<b>Questões Entrevista</b>	<b>Resposta entrevista</b>
No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que os colaboradores se consideram sempre por dentro dos assuntos por si direcionados e metas a cumprir?	Sim, os colaboradores estão sempre dentro dos assuntos e das metas, no entanto podem acontecer contratempos e temos de saber falar com calma, explicar pontos de vista e ouvi-los.

Que tipo de comunicação considera mais comum para com os colaboradores do serviço de transportes?	Maioritariamente informal por contacto direto ou telefónico.
Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?	Há todas as barreiras, as barreiras físicas e estruturais porque o trabalho acontece fora das instalações. Há barreiras tecnológicas porque dependem de rede móvel, de telemóveis e há alguns colaboradores mais velhos que não utilizam o grupo do WhatsApp. Há sempre barreiras comportamentais e perceções de informação erradas e há claramente diferenças culturais entre colaboradores que trabalham de forma diferentes. E como já referi, diferenças de Idades.
De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?	Sim.
Num contexto de reunião, considera que a forma como transmite novas informações, metas ou <i>feedbacks</i> , influenciam o impacto que irão ter para os colaboradores?	Claro que sim. Uma coisa é tu impores alguma coisa, outra coisa é teres cuidado de comunicar bem e explicares as coisas.
Quais são os canais de comunicação mais viáveis no que diz respeito à transmissão de informações internas para os colaboradores?	Utilizamos redes sociais, ou seja, o <i>WhatsApp</i> , onde temos um grupo com todos e o telemóvel para contacto direto por chamada e mensagens de textos. Temos um painel físico na receção, que não é muito utilizado e pode ser uma coisa a melhorar.

Fonte: Elaboração Própria

#### **Tabela 10**

Questões Questionário - Comunicação Interna e as suas barreiras.

<b>Questões questionário colaboradores</b>	<b>Principais resultados</b>
No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que se considera sempre por dentro dos assuntos para si direcionados e metas a cumprir?	45,6% - Sim 54,4% - Nem sempre 0% - Não
Que tipo de comunicação considera mais comum na sua equipa?	3,5% - Formal 26,3% - Informal 70,2% - Misto (Formal e Informal)

Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?	36,8% - Barreiras Físicas e Estruturais 22,8% - Barreiras Tecnológicas 28,1% - Barreiras Comportamentais 56,1% - Percepções de informação erradas ou distorcidas 19,3% - Resistências culturais 15,8% - Diferenças de Idades/Gerações 3,6% - Não sinto nenhuma dificuldade
De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?	42,1% - Sim 49,1% - Às vezes 8,8% - Não
Num contexto de reunião, considera que a forma como são transmitidas novas informações, metas ou <i>feedbacks</i> , influenciam o impacto que tem para si?	80,7% - Sim 19,3% - Não
Quais são os canais de comunicação mais viáveis para si no que diz respeito à transmissão de informações internas?	10,5% - E-mail 54,4% - Reuniões presenciais 12,3% - Formações e atividades práticas 0% - Flyers informativos 3,5% - Instant Messages 5,3% - Intranets 0% - Videoconferências 0% - Newsletters 1,8% - Painéis físicos ou digitais 82,5% - Redes Sociais corporativas 17,5% - Aplicações móveis 0% - Blogs 0% - Fóruns e Comunidades online 0% - Vídeos e <i>Webinars</i> 22,8% - Mensagens de Texto

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, com base na pertinência analítica dos resultados:

1. Na organização e clareza na passagem de informações, a percepção da entrevista é positiva, afirmando que os colaboradores estão bem informados sobre os assuntos e metas, embora reconheça que contratempos possam ocorrer. No entanto, apenas 45,6% dos colaboradores sentem que a comunicação é sempre organizada e clara, enquanto 54,4% indicam que isso ocorre "nem sempre". Cornelissen (2014), ao destacar que a comunicação estratégica é fundamental para alinhar a Comunicação Interna com os objetivos do negócio, revela que esta comunicação deve ser planeada e executada de forma a alinhar os objetivos estratégicos da organização, e assim promover o maior envolvimento dos colaboradores. **Apesar da visão e intenção positiva, os resultados das respostas dos colaboradores não correspondem a essa percepção, considerando assim que deve ser feita uma melhoria a fim dos colaboradores se sentirem sempre dentro dos assuntos**

**para si direcionados, de forma a alinhar os objetivos estratégicos da organização (Gillis, 2006).**

2. No que diz respeito ao tipo de comunicação, os gerentes preferem uma abordagem mais informal, utilizando contacto direto ou por telefone como principais meios de interação. No entanto os colaboradores identificaram um padrão misto (70,2%) entre a formalidade e informalidade da comunicação, o que não é coerente com a percepção dos gerentes. Ocorrendo a comunicação informal, de acordo com a gerência, fora dos canais formais e através de redes de contacto direto (Robbins & Judge, 2021), percebeu-se que a percepção dos colaboradores é mais de um regime misto. **A comunicação formal pode ser considerada essencial para manter a ordem, e a comunicação informal, segundo (Ouchi, 1980) desempenha um papel crucial na construção de relações e na partilha rápida de informações, o que sugere que, no ponto de vista dos colaboradores, estes dois tipos de comunicação estão visíveis.**
  
3. As principais barreiras mais identificadas pela gerência prendem-se pelos fatores físicos e estruturais, barreiras tecnológicas, barreiras comportamentais e geracionais e percepções de informação erradas. No entanto, os colaboradores identificam de forma mais significativa que as **percepções erradas (56,1%), o que dificulta o processo de comunicação que, segundo (Kotter, 1996), pode revelar barreiras à comunicação porque ocorrem percepções distintas das mensagens o que gera falhas no processo de recessão e transmissão de *feedback*.** Apenas 42,1% dos colaboradores concordam que há incentivo para uma comunicação participativa, enquanto 49,1% acreditam que isso ocorre apenas às vezes. Este tipo de comunicação, que envolve a inclusão ativa dos colaboradores no processo de comunicar e partilhas opiniões e sugestões de melhoria (Men, 2014), promove um ambiente de trabalho aberto e participativo conforme os gerentes descrevem. **Desta forma, apesar dos gerentes reconhecem que a forma como transmitem informações, metas ou *feedbacks* em reuniões influencia o impacto para os colaboradores, destacando a importância de uma comunicação participativa, que segundo Men (2014) tem influências na inclusão ativa dos colaboradores no processo de comunicar e partilhas opiniões e sugestões de melhoria. Por esses motivos, também não se verifica o Modelo de Comunicação de Transmissão e *Feedback* ou um modelo de Comunicação Circular eficaz, conforme o autor Barnlund (2008) que defende estes modelos como um processo dinâmico e interativo, bem como um processo circular e recíproco, onde o *feedback* constante é essencial em ambientes de trabalho (Griffin, 2021).**

4. **Existe um alinhamento na preferência dos canais de comunicação a utilizar, nomeadamente através de *WhatsApp*, valorizado em 82,5% pelos colaboradores.** Também as reuniões presenciais (54,4%) são consideradas mais viáveis no que diz respeito à transmissão de informações internas. **Estas plataformas sociais, conforme os autores Leonardi et al., (2013) fomentam a interação e a troca de ideias entre equipas, promovendo uma cultura de colaboração e envolvimento.** No entanto, uma vez que 54,4% dos colaboradores indicam que “Nem sempre” a passagem de informações é clara e estão bem informados sobre os assuntos e metas, **há necessidade de melhorar a forma como se comunica no *WhatsApp*, rede social que os colaboradores preferem.** Em simultâneo, os canais que têm pouca relevância, como e-mails e painéis físicos, sugerem oportunidades de diversificação e modernização da Comunicação Interna.

### 3.1.3 A Economia Comportamental

No setor “A Economia Comportamental” segunda secção destina-se a compreender se os vieses se aplicam à realidade empresarial e quais são os vieses identificados.

**Tabela 11**

*Questões Entrevista - Economia Comportamental.*

<b>Questões Entrevista</b>	<b>Reposta entrevista</b>
Sabe o que é a Economia Comportamental?	Agora sei, porque já me explicou. Conheço, mas não estou familiarizado com o tema.
Considera que, numa reunião inicial com um colaborador, as informações iniciais funcionam como um ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho do mesmo?	Sim. Sim, mas já cometemos o erro de tomar como garantido que eles sabiam certos aspetos que, por excesso de trabalho de nossa parte, não explicámos e depois tivemos de comunicar melhor.
Existem práticas consideradas "âncora" para fixar métodos de trabalho, comportamentos, estabelecimento de objetivos?	Sim, mas já cometemos o erro de tomar como garantido que eles sabiam certos aspetos que, por excesso de trabalho de nossa parte, não explicámos e depois tivemos de comunicar melhor.
Na contratação acredita que há uma influência baseada na aparência dos candidatos?	Sim, temos um cuidado com uma aparência asseada porque é a imagem da empresa que está comprometida.
Acha que os colaboradores tendem a categorizar colegas ou situações com base em	Sim. E com base nas experiências deles nós podemos adaptarmo-nos para melhor ou então não, se for ao contrário, tentamos que se sintam o mais confortáveis.

experiências anteriores semelhantes?	
Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?	Sim. Acontece no caso de haver avarias e atrasar o trabalho e o horário de chegada. Isto vai ter interferências nos próximos objetivos.
Considera que a Palópina e dá a abertura aos colaboradores para apresentarem novas ideias e as suas perspetivas?	Sim. Eles às vezes dão, mas muito pouco. Nós colocámos uma caixa de sugestões e não há aderência. Mas num convívio ou momento de partilha de opiniões mais informal eles dão algumas ideias.
Quando um colaborador tem alguma ideia ou expectativa profissional, procura partilhar e validar a mesma com a sua equipa de trabalho?	Sim.
Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?	Sim, mas as pessoas que fazem este trabalho têm noção que o serviço que desempenham tem interferências externas que não podemos controlar, como foi o caso do Covid-19, a guerra na Ucrânia. Mas eles entendem porque são situações gerais e não nos aconteceu só a nós.
Considera que, os colaboradores sentem um maior impacto pessoal e profissional, numa situação em que: Obtém os resultados/metapas desejados ou Não obtém os resultados/metapas desejados	Quando obtêm os seus resultados. Os impactos negativos não são propriamente para eles, mas sim para a empresa, há exceção de quando envolve não chegarem a tempo de estar com a família.
Considera que os colaboradores que confiam excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, afetam a comunicação para com a empresa?	Sim, temos alguns.
Considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de <i>feedbacks</i> nas suas decisões e comportamentos?	Claro que sim, muito importante. Temos formações obrigatórias que fazem todo o sentido, mas comunicação e liderança começa a ser muito importante.
Sente que os colaboradores assumem uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que têm sensibilidade	Eles são diariamente controlados pelo tacógrafo e têm pressão por terem de conciliar o horário de trabalho, o horário de chegada, o tempo dispêndio com os clientes. Naturalmente que queremos que eles cumpram os objetivos,

para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?	mas isso conciliado com as horas de tacógrafo podem pressionados.
--	---

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 12**

Questões Questionário - Economia Comportamental.

<b>Questões questionários colaboradores</b>	<b>Principais Resultados</b>
Sabe o que é a Economia Comportamental?	21,1% - Sim 49,1% - Não 29,8% - Conheço o conceito, mas não estou familiarizado com o mesmo
Com que frequência utiliza as informações iniciais de uma reunião, como ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho?	19,3% - Sempre 68,4% - Frequentemente 5,3% - Raramente 7% - Nunca
Existem práticas na empresa que funcionam como "âncoras", no sentido em que estabelecem, desde o início, padrões ou comportamentos esperados de si enquanto colaborador(a)?	71,9% - Sim, reconheço os padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim. 28,1% - Preciso de melhorar o conhecimento dos padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim. 0% - Não conheço os padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim.
Na fase de recrutamento, acredita que as primeiras impressões, como a aparência dos candidatos, têm influência no processo de seleção?	61,4% - Sim 14% - Não 24,6% - Não sei
Enquanto colaborador(a) tende a categorizar colegas ou situações com base em experiências profissionais anteriores?	52,6% - Sim 47,4% - Não
Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?	68,4% - Sim 19,3% - Não 12,3% - Não sei
Considera que a Palópina lhe dá a abertura para apresentar novas ideias e as suas perspectivas?	70,2% - Sim 5,0% - Não 24,6% - Não tenho percepção se isso acontece
Quando tem alguma ideia ou expectativa profissional procura partilhar e validar a mesma com empresa?	75,4% - Sim 10,5% - Não 14% - Não costumo ter ideias ou expectativas
Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, percepções de informação e motivação?	50,9% - Sim 10,5% - Não 38,6% - Depende do contexto

Considera que tem maior impacto pessoal e profissional, uma situação em que: Obtém os resultados/metasp desejados ou Não obtém os resultados/metasp desejados	89,5% - Obtém os resultados/metasp desejados 10,5% - Não obtém os resultados/metasp desejados
Enquanto colaborador(a) considera que confia excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões importantes e que isto afeta a comunicação e o trabalho em equipa?	43,9% - Sim 56,1% - Não
Enquanto colaborador(a) considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de feedbacks nas suas decisões e comportamentos?	91,2% - Sim 8,8% - Não
Na sua performance profissional, sente uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que tem sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?	12,3% - Sempre 66,7% - Frequentemente 15,8% - Raramente 5,3% - Nunca

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao setor “Economia Comportamental”, identificam-se os principais resultados:

1. 21,1% dos colaboradores afirmam saber o que é Economia Comportamental segundo Richard Thaler (2015), **indicando uma baixa familiaridade geral com o tema.**
2. Há boas práticas estabelecidas como “âncora”, mas é necessário fortalecer a comunicação inicial para evitar lacunas de compreensão por parte dos novos colaboradores. A maioria (68,4%), utiliza frequentemente informações iniciais para tomada de decisão. Dentro destes resultados, **verifica-se a heurística da disponibilidade (Tversky & Kahneman, 1974) associada à ancoragem, que ocorre quando as pessoas têm em conta uma referência inicial (a âncora) e fazem ajustes a partir do mesmo.** O mesmo se verifica quando 71,9% dos inquiridos verifica “Sim, reconheço os padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim”, **compreendendo que há praticas definidas desde o início que funcionam como âncoras para regular os comportamentos dos colaboradores.**

3. Em relação à heurística da representatividade observa-se que, **61,4% acreditam que a aparência influencia o processo de seleção, o que está alinhado com a visão da gerência, verificando assim a perspectiva de Kahneman e Tversky (1974) quando defendem que o viés da representatividade** é o atalho mental que estabelece padrões e categorias de forma a categorizar a probabilidade de algo acontecer com base em eventos passados. O mesmo acontece com a categorização e um colega ou situação com base em experiências anteriores, uma vez que 52,6% dos inquiridos afirmam categorizar colegas ou situações, e 68,4% acreditam que o sucesso de projetos passados interfere em projetos atuais.
4. A gerência afirma que há abertura para que esta troca de ideias seja realizada. Esta intenção é sentida por 70,2% dos colaboradores, que dizem sentir que podem apresentar ideias e como tal verifica-se que **pode haver possibilidade de aplicação do viés do efeito de propriedade** relativamente às ideias dos colaboradores, face ao que possuem e ao que não possuem.
5. **Verifica-se a presença do viés de confirmação** quando, em resposta à questão “Quando tem alguma ideia ou expectativa profissional procura partilhar e validar a mesma com empresa?” 74,5% dos inquiridos responderam que “Sim”, **o que, através de Nickerson (1998), sugere que este viés é um produto da motivação das pessoas, na perspectiva de defenderem as suas crenças e ideias, procurando confirmá-las e reduzirem as suas incertezas.**
6. Apesar do impacto óbvio das crises, os colaboradores parecem resilientes, o que é um ponto positivo, mas exige atenção contínua à comunicação em tempos de incerteza. Cerca de 50,9% reconhecem o impacto, mas 38,6% afirmam que isso depende do contexto. Assim, **pode confirmar-se o viés da disponibilidade de eventos que são mais recentes ou emocionalmente impactantes**, nomeadamente no contexto de trabalho, serem percebidos como mais prováveis de voltarem a acontecer (Tversky & Kahneman, 1974).
7. É verificado que a gerência e os colaboradores (89,5%) consideram que tem **maior impacto pessoal e profissional**, uma situação em que **obtêm os resultados, contrariamente ao que é defendido pela Teoria da Perspetiva, em que as perdas são sentidas de maneira mais intensa do que os ganhos equivalentes (Kahneman & Tversky, 1979).**
8. O viés do excesso de confiança é percebido pela gerência na medida em que o excesso de confiança pode afetar negativamente a comunicação e os métodos de trabalho, no entanto a maioria dos colaboradores (56,1%) não acredita que isso afete sua comunicação e desempenho. **Podendo**

**não se verificar, de forma fundamentada, a presença do viés de excesso de confiança conforme descrito por Pallier et al. (2002).** Em contrapartida, 91,2% valorizam a realização de *workshops* e formações como ferramentas de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de *feedbacks* nas suas decisões e comportamentos.

9. Ao analisar a aplicação do viés da falácia do custo irrecuperável, verifica-se que 66,7% sente frequentemente pressão para a atingir as metas pessoais, na medida em que tem sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa. Os colaboradores, estando sensíveis às perdas por parte da organização, (se a mesma não atingir os resultados), **demonstra que os custos irrecuperáveis têm um peso psicológico maior do que deveriam racionalmente ter, conforme Arkes e Blumer (1986) demonstram, podendo-se verificar a presença do viés da falácia do custo irrecuperável.**

### 3.1.4 Nudges e Heurísticas

Este setor visa compreender os *nudges* e heurísticas enquanto forma de simplificar a tomada de decisões na empresa e resolver problemas de forma rápida dispensando menos esforço cognitivo, bem como avaliar se a Palópina cria alguns atalhos mentais de forma a evitar respostas cognitivas que possam prejudicar a compreensão e adesão dos colaboradores.

**Tabela 13**

*Questões Entrevista - Nudges e Heurísticas.*

Questões Entrevista	Reposta entrevista
1. São utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)	Não, podemos melhorar porque acabamos por utilizar o telemóvel para chamadas e mensagens e o WhatsApp.
2. Considera que, no dia a dia profissional, as funções dos colaboradores são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou existem dificuldades na execução das suas tarefas?	Sim, regra geral são automáticas e sem questões.
3. Qual é a sua perceção acerca da tomada de decisão dos colaboradores?	Depende da situação. Há sempre decisões que dependem de nós, eles não têm essa autonomia e por isso têm de falar connosco.

Fonte: Elaboração Própria

**Tabela 14**

Questões Questionário - Nudges e Heurísticas.

Questões colaboradores	questionários	Principais Resultados
Sente que são utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)		26,3% - Sim 66,7% - Sim, mas podem melhorar 5,3% - Não são utilizadas de forma eficiente 1,8% - Não são utilizadas
Considera que, no dia a dia profissional, as suas funções são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou dificuldades na execução das suas tarefas?		45,6% - Sim 1,8% - Não 52,6% - Às vezes tenho questões e dificuldades
Geralmente no contexto de trabalho, no que diz respeito à resolução de problemas, costuma ser proativo e tomar decisões de forma rápida ou necessita de fazer uma análise detalhada caso a caso?		45,6% - Tomo decisões de forma proativa e rápida 15,8% - Faço uma análise mais detalhada 38,6% - Depende da situação

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, com base na pertinência analítica que:

1. 66,7% dos colaboradores inquiridos acha que as mensagens internas e os lembretes, seja para informar de metas, datas comemorativas, entre outras, podem ser melhoradas. Esta opinião vai ao encontro da perspectiva da gerência, que reconhece que as mensagens internas e lembretes não são utilizados de forma eficiente e que há espaço para melhorias. **Não se verifica a aplicação dos conceitos da Teoria da Resposta Cognitiva que sugere que as mensagens são estruturadas de maneira a incentivar respostas cognitivas positivas (Petty & Cacioppo, 1986).**
2. Conforme a percepção da gerência, que afirma que há situações em que os colaboradores não podem ter autonomia e proatividade sem falarem com os responsáveis, 45,6% dos colaboradores ainda assim dizem ser proativos nas tomadas de decisão, o que vai contra as diretrizes “âncora” impostas pela organização. 52,6% dos inquiridos relatam que às vezes encontram dificuldades na execução das suas tarefas, contrariamente à percepção da gerência que defende que as funções dos colaboradores são realizadas de forma automática sem ter grandes questões. Assim sendo, **no que diz respeito aos atalhos mentais ou regras praticadas inconscientes (heurísticas) utilizadas para simplificar a tomada de decisões e resolver problemas de forma rápida dispensando menos esforço cognitivo (Tversky & Susteim, 2008), não se verifica que as estratégias estejam alinhadas para simplificar este processo.**

### 3.1.5 Motivação e Sensação de valorização

Neste último setor, pretende-se confirmar se há um sentimento de valorização individual por parte dos colaboradores e se a Comunicação Interna tem influências nos fatores motivacionais.

**Tabela 15**

*Questões Entrevista - Motivação e Sensação de Valorização.*

<b>Questões Entrevista</b>	<b>Reposta entrevista</b>
A Palópina tem o cuidado de valorizar as suas contribuições individuais dos colaboradores?	Sim, sempre.
Em média, como pensa que se sentem os colaboradores ao contribuir para os objetivos da organização?	De 1 a 5, diria que 4.
Considera que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?	Sim, acho que a comunicação é muito importante.
Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?	Sim. Temos de começar a avaliar mais as estratégias de comunicação.

*Fonte: Elaboração Própria*

*Questões Questionário - Motivação e Sensação de Valorização.*

<b>Questões questionários colaboradores</b>	<b>Principais Resultados</b>
Acredita que a Palópina valoriza as suas contribuições individuais?	56,1% - Sim 8,8% - Não 35,1% - Às vezes
Sente-se motivado(a) a contribuir para os objetivos da organização?	10,5% - 1 12,3% - 2 22,8% - 3 33,3% - 4 21,1% - 5
Acha que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?	86% - Sim 14% - Não
Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de	100% - Sim 0% - Não

Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?	
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, com base na pertinência analítica, identifica-se que:

1. Apenas 56,1% acreditam que suas contribuições individuais são valorizadas, apesar da gerência afirmar que a empresa valoriza sempre as contribuições dos colaboradores. Existe uma desconexão entre a percepção dos gerentes e dos colaboradores sobre o reconhecimento individual. Isso sugere que, embora a valorização seja uma intenção da empresa, nem sempre é percebida de forma clara pelos colaboradores e por isso a **perspetiva de Men e Yue (2019), não é verificada, na medida em que o estudo não confirma que a organização valoriza as contribuições individuais dos colaboradores**, como forma de perceber se eles se sentem motivados, por sentir que os seus trabalhos individuais têm um impacto maior nos objetivos organizacionais.
2. Os colaboradores reconhecem que a Comunicação Interna interfere na motivação (86%) e no sentimento de valorização o que reforça a ideia, destacada na revisão de literatura, segundo Coof e Kryscynski (2011), de que **a comunicação é um dos pilares para construir confiança e motivação dentro das organizações e pode alinhar os objetivos com as expectativas e necessidades do capital humano, aumentando o seu envolvimento e motivação.**
3. Ambas as perspetivas, gerência e colaboradores (100%) consideram que é um tema de relevo para si e para a organização, e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações. **A unanimidade neste ponto destaca a necessidade de desenvolver estratégias mais personalizadas, que levem em conta as diferenças individuais e contextuais.** A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) sugere que esse tipo de abordagem pode fortalecer a motivação intrínseca ao promover autonomia, reconhecimento e bons relacionamentos em equipa.

## Conclusão

A presente investigação evidenciou a relevância da aplicação dos conceitos da Economia Comportamental, nomeadamente vieses cognitivos e heurísticas, nas estratégias de Comunicação Interna da Palópina, como forma de fortalecer a valorização do capital humano. A Economia Comportamental visa compreender o comportamento dos indivíduos, de forma a conhecer melhor as suas tendências comportamentais (Ariely, 2011), e é crucial para entender como é que os seus pressupostos se foram atualizando à medida da evolução da sociedade e aplicadas em diferentes contextos, demonstrando a crescente importância e relevância desta abordagem (Thaler, 2015).

Fundamentado com um estudo de caso, realizado na empresa Palópina, a investigação demonstrou como é que a integração de heurísticas e *nudges*, conceitos desenvolvidos por autores como Daniel Kahneman (2011), Amos Tversky (1974) e Richard Thaler (2008), podem auxiliar a enfrentar barreiras de comunicação, aumentar o envolvimento dos colaboradores e promover a motivação dos mesmos, melhorando a sua sensação de valorização. Entender esses vieses cognitivos oferece uma compreensão da forma como são tomadas decisões e como é que os *nudges* podem ajudar a orientar os comportamentos (Thaler & Sunstein, 2008). As heurísticas, atalhos inconscientes, são utilizadas para simplificar a tomada de decisões e resolver problemas de forma rápida, dispensando menos esforço cognitivo (Tversky & Kahneman, 1974).

A aplicação dos *nudges* no setor empresarial pode ser considerada uma ferramenta estratégica no que diz respeito à Comunicação Interna, uma vez que facilita a compreensão e intervenção nos comportamentos dos colaboradores, a fim de aumentar a sua produtividade e incentivar comportamentos alinhados com o ambiente de trabalho (Sunstein, 2014). A Comunicação Interna, pode assim utilizar as heurísticas para associar as suas mensagens aos objetivos da organização e promover um ambiente em que os colaboradores se sintam mais envolvidos (Cornelissen, 2014)

O capital humano de uma organização, quando valorizado, pode tornar-se uma vantagem competitiva sustentável visto que, o aumento da satisfação dos colaboradores está associado a menores taxas de rotatividade e maior produtividade (Coff & Kryscynski, 2011). Desta forma, a criação de ambientes organizacionais, que favoreçam a formação contínua e a partilha de conhecimentos de forma criativa, baseada em ideias e motivações, desenvolve a Comunicação Interna e reforça o ambiente organizacional (Florida, 2002).

Neste sentido, em resposta à questão de partida “De que forma os vieses da Economia Comportamental aplicados à Comunicação Interna podem contribuir para a valorização do capital humano?” foi possível demonstrar que a introdução de práticas baseadas em Economia Comportamental promoveu um impacto positivo na satisfação e sensação de valorização dos colaboradores, contribuindo, em última análise, para o sucesso organizacional.

No que diz respeito aos objetivos específicos do estudo, por via do estudo de caso, os resultados **confirmam que os vieses da Economia**

**Comportamental estão presentes nas práticas de Comunicação Interna**, mesmo que, por vezes, de forma implícita, e sejam ainda muito associados aos comportamentos económicos. Richard Thaler e Cass Sunstein (2008), defendem que pequenas alterações na arquitetura da escolha podem influenciar significativamente comportamentos, factos que se verificaram no estudo empírico. Verificou-se a heurística da disponibilidade (Tversky & Kahneman, 1974) associada à ancoragem, compreendendo que há práticas definidas desde o início que funcionam como âncoras para regular os comportamentos dos colaboradores. Verificou-se a heurística da representatividade na medida em que estabelece padrões e categorias de forma a categorizar tanto a aparência como a probabilidade de algo acontecer com base em eventos passados. Confirma-se o viés da disponibilidade em reconhecer mentalmente os eventos que são mais recentes ou emocionalmente mais impactantes (Tversky & Kahneman, 1974), bem como o viés da confirmação (Nickerson, 1998) na perspetiva de defenderem as suas crenças e ideias, procurando confirmá-las e reduzirem as suas incertezas.

No caso específico da Palópina, verificou-se que a sua gerência aplica conceitos da Economia Comportamental, mesmo sem plena consciência teórica dos mesmos, o que **indica a aplicabilidade prática dos conceitos da Economia Comportamental em contextos organizacionais, nomeadamente através da Comunicação Interna**. Os resultados do estudo de caso, evidenciaram que o ambiente de trabalho positivo, boa capacidade de comunicação, instrumentos de trabalho bem equipados, reconhecimento e respeito, conciliação de trabalho e vida, são fatores os fatores motivacionais mais relevantes.

Observou-se a coexistência de diferentes perceções entre a gerência e os colaboradores, nomeadamente sobre a forma de comunicação formal e informal que, segunda Ouchi (1980) deve ser tanto essencial para manter a ordem como para construir um espaço de partilha. Relativamente à estruturação e à clareza na forma como as mensagens são transmitidas, foi considerado que deve ser feita uma melhoria a fim dos colaboradores se sentirem sempre dentro dos assuntos para si direcionados (Gillis, 2006). Nesse sentido, **apesar de se verificar que a Comunicação Interna utiliza estratégias com base nos vieses da Economia Comportamental, identificou-se a necessidade de melhorar e expandir as práticas para atingir metas de Comunicação Interna e a consequente sensação de valorização**, tendo sido coerente entre os colaboradores e a gerência que este tema é de relevo para a organização, a fim de ir ao encontro da perspetiva de Coof e Kryscynski (2011), de que a comunicação é um dos pilares essenciais na construção da confiança e motivação dentro das organizações.

Os contributos do estudo são duplos. Em primeiro lugar, este estudo fornece uma base empírica para a aplicação dos conceitos de Economia Comportamental no contexto de Comunicação Interna, um campo que, até então, carece de estudos aprofundados, uma vez que se relaciona a Economia Comportamental maioritariamente ao contexto de tomada de decisão económica. Em segundo lugar, oferece ao setor empresarial uma visão prática

de como aplicar diversas estratégias para alcançar objetivos organizacionais e, ao mesmo tempo, valorizar o capital humano por via da Comunicação Interna e de ferramentas que combatam as barreiras e limitações interpessoais. A falta de estudos que explorem diretamente esta correlação cria uma limitação ao estudo, porém representa um incentivo para futuras investigações.

Considera-se que, o facto de ter sido realizado um estudo de caso, restringiu a aplicação destes conceitos em diferentes organizações. Esse mesmo estudo de caso, com base em dados qualitativos, foi dependente de questionários e entrevistas que podem limitar dos resultados comparativamente às abordagens quantitativas. Recomenda-se que, para investigações futuras se expanda a análise, para que os estudos não sejam restritos apenas a uma organização, de forma a incluir diferentes setores e contextos culturais, além de explorar o impacto das tecnologias digitais na aplicação de *nudges* e heurísticas em contexto profissional. Além disso, a complexidade das organizações e a diversidade cultural, comportamental, geracional e as barreiras entre os diferentes colaboradores representam variáveis que devem ser consideradas nesses mesmos estudos.

Recomenda-se também que, em estudos futuros, se utilize uma análise quantitativa, a fim de, através de, métricas e monitorização de dados, se possa explorar a evolução do impacto dos vieses da Economia Comportamental enquanto ferramenta de Comunicação Interna. Aliado a isto, propõe-se que sejam identificados e estudados outros vieses, para além dos presentes neste estudo, uma vez que a Economia Comportamental contem mais exemplos de aplicação de vieses. Como tal, poderá ser viável a criação e implementação de diretrizes que tenham em consideração a perspetiva do colaborador desde o seu processo de recrutamento até ao seu tempo útil, enquanto pessoa com motivações intrínsecas, ideias, perspetivas e necessidade de integração e envolvimento.

Por fim, o estudo conclui que a adoção dos conceitos da Economia Comportamental na Comunicação Interna pode se tornar-se um pilar diferenciador e estratégico para as organizações. A abordagem aos vieses da Economia Comportamental, pode transformar significativamente a maneira como as organizações comunicam internamente entre diferentes setores, fazem a gestão dos recursos humanos, comunicam entre departamentos e colaboradores, e promovem ambientes de trabalho mais motivadores, abertos a novas ideias e produtivos. Num mundo em constante evolução, principalmente no âmbito das tecnologias, torna-se urgente compreender o futuro do capital humano enquanto ser humano emocional e racional, para o qual deverão ser desenvolvidas cada vez mais estratégias de Comunicação e interação interpessoal, a fim de desenvolver cognitivamente as suas respostas face às exigências do dia a dia.

## Referências Bibliográficas

Adler, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thomson/South-Western.

Argyris, C. (1994). *Good Communication That Blocks Learning*. Harvard Business Review, 72(4), 77-85.

Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton University Press.

Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (2015). Let's get this meeting started: Meeting lateness and actual meeting outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 5-21.

<https://doi.org/10.1002/job.1961>

Argenti, P. A. (2014). *Comunicação Empresarial* (6th ed.). CAMPUS - Grupo Elsevier.

Ariely, D. (2011). *O Lado Bom da Irrracionalidade*. Lua de Papel.

Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124-140.

[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)

Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 261-292.

<https://doi.org/10.1162/00335530155640>

Barlow, D. (2018). *Communication Theory: A Guide for the Curious*. Oxford University Press.

Barnlund, D. C. (2008). *A transactional model of communication*. In *Perspectives on communication*. Oxford University Press.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>

Blidaru, O., Sfichi, D., & Andrei, V. (2019). Communication in Private and Public Companies. *Economic Sciences Series*, XIX(2), 431-439.

Bellé, N., Cantarelli, P., e Belardinelli, P. (2018). "Prospect Theory Goes Public: Experimental Evidence on Cognitive Biases in Public Policy and Management Decisions." *Public Administration Review*, 78(6), 828-840.

Ben-David, I., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2013). Managerial miscalibration. *The Quarterly Journal of Economics*, 128 (4), 1547-1584.

<https://doi.org/10.1093/qje/qjt023>

Bergamini, C. W. (2008). *Motivação nas organizações* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Berger, B. (2008). *Employee / organizational communications*. Institute for Public Relations.

Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. Holt, Rinehart, and Winston.

Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson Higher Ed.

Bontis, N. (2002): "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital- framing and advancing the state of field" in Bontis (eds.): *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, pp.13-55

Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., & Prusak, L. (2010). *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Routledge.

Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.

Chiavenato, I. (1999) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2021). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações (4ª ed.)*. Rio de Janeiro: Elsevier

Choo, C. W. (2005). *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions (2. ed.)*. Oxford: Oxford University Press.

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.

Clampitt, P. G., & Girard, D.M. (1993), Communication satisfaction: A useful construct? *New Jersey Journal of Communication*, 1(2), 84-102

Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. Avery.

Clow, K. E., & Baack, D. (2021). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications (9th ed.)*. Pearson Education.

Coff, R., & Kruscynski, D. (2011). Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1443.

<https://doi.org/10.1177/0149206310397772>

Conway, E. (2015). *50 ideias de economia que você precisa conhecer*. São Paulo

Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE Publications.

Coutinho, C. & Chaves, J. (2002). *O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal*.

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/492>

Craig, R. T. (2020). *Theorizing Communication: Readings Across Traditions*. Sage Publications.

Critcher, C. R., & Gilovich, T. (2008). Incidental environmental anchors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21 (3), 241-251.

<https://doi.org/10.1002/bdm.586>

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.

Curvello, J. (2012). *Comunicação Interna e cultura organizacional* (2a ed.). Brasília: Casa das Musas.

Dabbish, L. A., Kraut, R. E., Fussell, S., & Kiesler, S. (2005). Understanding email use: Predicting action on a message. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 691-700.

<https://doi.org/10.1145/1054972.1055068>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32 (5), 554-571.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

Davis, K. (1969). *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*. McGraw-Hill.

De Vaus, D. A. (2014). *Surveys in social research* (6th ed.). Routledge.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.

Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a Boundaryless World*.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985\\_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985\\_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf)

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600.

<https://doi.org/10.2307/25148857>

Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. SUNY Press.

Eisenberg, E. M., & Witten, M. G. (1987). Reconsidering openness in organizational communication. *Academy of Management Review*, 12 (3), 418-426.

<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306557>

Epley, N., & Gilovich, T. (2001). Putting adjustment back in the anchoring and adjustment heuristic: Differential processing of self-generated and experimenter-provided anchors. *Psychological Science*, 12 (5), 391-396.

<https://doi.org/10.1111/1467-9280.00372>

Fiske, J. (2019). *Introduction to Communication Studies*. Routledge.

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications.

Florida, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*. Basic Books.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.

Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

<https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de Investigação*. Lusodidata.

Gillis, T. L. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*. Jossey-Bass.

Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098>

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 451–482.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

Glaser, M., & Weber, M. (2007). Overconfidence and trading volume. *The Geneva Risk and Insurance Review*, 32 (1), 1-36.  
<https://doi.org/10.1007/s10713-007-0003-3>

Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational Communication*. Brown & Benchmark Publishers.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Gomes, D. (2000), *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*. Quarteto Editora, Coimbra

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall

Griffin, E. (2021). *A First Look at Communication Theory*. McGraw-Hill Education.

Gupta, S., & Bostrom, R. P. (2009). Technology-mediated learning: A comprehensive theoretical model. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(9), 686-714.  
<https://doi.org/10.17705/1jais.00210>

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.

Hassell, M. D., & Limayem, M. (2014). The impact of the organizational integration of information technology on firm performance. *MIS Quarterly*, 38(2), 472-496.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.03>

Hastie, R., & Dawes, R. M. (2001). *Rational choice in an uncertain world: The psychology of judgment and decision making*. Sage Publications.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.

Hossain, T., & List, J. A. (2012). *The behavioralist visits the factory: Increasing productivity using simple framing manipulations*. *Management Science*, 58(12), 2151–2167.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1544>

Júnior, P. & Oliveira, J. (2009), *Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional*

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kahneman, D., & Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 49-81). Cambridge University Press.

<https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.004>

Kahneman, D., & Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98 (6), 1325-1348.

<https://doi.org/10.1086/261737>

Kahneman, D., & Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3(3), 430-454.

[https://doi.org/10.1016/0010-0285\(72\)90016-3](https://doi.org/10.1016/0010-0285(72)90016-3)

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

<https://doi.org/10.2307/1914185>

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.

Kelleher, T., & Miller, B. M. (2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 395-414.

<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00019.x>

Kim, S., Choi, M., & Lew, Y. (2021). The accelerated digital transformation due to COVID-19: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 123, 1-12.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.013>

Kliatchko, J. (2019). Revisiting the IMC construct: A revised definition and model. *International Journal of Advertising*, 28(3), 343-370.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. EUA: Addison-Wesley Iberoamericana.

Krugman, P., & Wells, R. (2015). *Economics* (4th ed.). New York: Worth Publishers

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108 (3), 480-498.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.480>

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4ª ed.). São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. M. K. (2016). *Comunicação organizacional estratégica*. Summus Editorial.

Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25 (2), 428-438.

<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3312928>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage.

Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The Communication of Ideas*. Harper and Brothers.

Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise social media: Definition, history, and prospects for the study of social technologies in organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>

Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76 (2), 149-188. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>

Lichtenstein, S., Slovic, P., Fischhoff, B., Layman, M., & Combs, B. (1978). Judged frequency of lethal events. *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 4 (6), 551-578. <https://doi.org/10.1037/0278-7393.4.6.551>

Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2019). *Theories of Human Communication*. Waveland Press.

Loewenstein, G. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90 (2), 426-432.

Loewenstein, G., & Haisley, E. (2008). The economist as therapist: Methodological ramifications of 'light' paternalism. In A. Caplin & A. Schotter (Eds.), *Perspectives on the Future of Economics: Positive and Normative Foundations* (pp. 210-232). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195328318.003.0008>

Luhmann, N. (1992). *Risk: A Sociological Theory*. Walter de Gruyter.

Mankiw, N. G. (2020). *Principles of Economics* (9th ed.). Cengage Learning

Marchiori, M. (2008), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (2. ed.) São Caetano do Sul: Difusão.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da Comunicação Interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.

Markus, M. L. (1994). Electronic Mail as the Medium of Managerial Choice. *Organization Science*, 5(4), 502-527. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.502>

Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>

McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory*. SAGE Publications.

McQuail, D. (2021). *McQuail's Mass Communication Theory*. SAGE Publications.

McQuail, D., & Windahl, S. (2015). *Communication Models for the Study of Mass Communications*. Routledge.

McNeil, B. J., Pauker, S. G., Sox Jr., H. C., & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306(21), 1259-1262.

<https://doi.org/10.1056/NEJM198205273062103>

Melo, M. M. C. S. D. (2012), Comunicação Interna como Fator de Motivação dos Colaboradores. Dissertação de Mestrado. ISEG, Universidade de Lisboa

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.

<https://doi.org/10.1177/089331891452453>

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>

Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass

Mesquita, A., Ruão, T., & Andrade, J. (2020). Transformações da comunicação organizacional: novas práticas e desafios nas mídias sociais. Universidade do Minho.

<https://hdl.handle.net/1822/68404>

Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., & Madrian, B. C. (2011). Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108 (26), 10415-10420.

<https://doi.org/10.1073/pnas.1103170108>

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.

Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*.

Mussweiler, T., & Strack, F. (1999). Hypothesis-consistent testing and semantic priming in the anchoring paradigm: A selective accessibility model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(2), 136-164.

<https://doi.org/10.1006/jesp.1998.1364>

Neves de Almeida HR Consulting, & ISCTE Executive Education. (2023, 3 de março). Sétima edição do estudo de clima organizacional e desenvolvimento do capital humano «Índice da Excelência». Human.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.

<https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 84-97.

[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90046-X](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90046-X)

Oliveira, R., & Ruão, T. (2022). A (Re)organização da Comunicação Interna a partir de processos participativos.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.

<https://doi.org/10.2307/2392231>

Pallier, G., Wilkinson, R., Danthiir, V., Kleitman, S., Knezevic, G., Stankov, L., & Roberts, R. D. (2002). The role of individual differences in the accuracy of confidence judgments. *Journal of General Psychology*, 129(3), 257-299.

<https://doi.org/10.1080/00221300209602099>

Parasuraman, A. (1991). *Marketing research* (2nd ed.). Addison Wesley Publishing Company.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.

Percy, L. (2021). *Strategic Integrated Marketing Communications*. Routledge.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 19, pp. 123-205). Academic Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*, Updated Global Edition. Pearson Education.

Romano, N. C., & Nunamaker, J. F. (2001). Meeting analysis: Findings from research and practice. *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-13.

<https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927129>

Ruão, T., & Kunsch, M. (2014). Tendências da comunicação organizacional e estratégica / Organizational and strategic communication trends (Vol. 26).

Samson, A. (2014). *The behavioral economics guide*. Behavioral Science Solutions Ltd.

<http://www.behavioraleconomics.com>

Samuelson, P. A. (1983). *Foundations of economic analysis* (Enlarged ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Santos, H. S., & Ribeiro, P. C. (2023). Comunicação Interna e cultura organizacional: Revisão de literatura. *Interações: Sociedade e as Novas Modernidades*, 44, 53-69.

<https://doi.org/10.31211/interacoes.n44.2023.a2>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schramm, W. (1954). *The process and effects of mass communication*. University of Illinois Press.

Schultz, D. E., Tannenbaum, S. I., & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work*. McGraw-Hill.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H., & Simons, A. (1991). Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 195-202.

<https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.2.195>

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.

- Shiller, R. J. (2000). *Irrational exuberance*. Princeton University Press.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280-285.  
<https://science.sciencemag.org/content/236/4799/280>
- Smith, A. (1776). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. W. Strahan and T. Cadell.
- Smith, A., Milic-Frayling, N., & Shadbolt, N. (2011). Diffusion of information through message forwarding on microblogging platforms. Proceedings of the ACM Web Science Conference, 1-8.  
<https://doi.org/10.1145/2527031.2527040>
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. Kogan Page.
- Smith, P. R., & Zook, Z. (2020). Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics.
- Spiegel, M. (2014). The managerial decision-making process. McGraw-Hill Education.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90005-2)
- Sunstein, C. R. (2014). *Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism*. Yale University Press.
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.  
[https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W. W. Norton & Company.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tourish, D., & Hargie, O. (Eds.). (2004). Key issues in organizational communication. Routledge.
- Triviños, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.  
[https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.  
<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.  
<https://doi.org/10.1126/science.7455683>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90(4), 293-315.

<https://doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>

Veiga, I. (2019). *A Comunicação Interna como uma função estratégica das organizações*. Instituto Politécnico de Lisboa.

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.

Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.

<https://doi.org/10.2307/25148667>

Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.

<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

West, R., & Turner, L. H. (2020). *Understanding Interpersonal Communication: Making Choices in Changing Times*. Cengage Learning.

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R.K. (2009) *Case study research, design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Apêndices

# Apêndices

## Apêndice 1 – Guião de Entrevista com Gerentes Palópina

Apresentação e introdução da entrevista

Estrutura do Serviço de transportes da Palópina

1. Em média, quantos colaboradores têm nos serviços de transportes da Palópina?

2. Que tipo de ações desempenham os colaboradores deste departamento?

Experiência na Palópina

3. Durante o processo de recrutamento, a equipa de Recursos Humanos utiliza algum modelo de entrevista que valorize e questione as motivações pessoais dos candidatos?

4. Que ações específicas de motivação são implementadas para os colaboradores?

5. Considera que os colaboradores exercem uma função solitária, levando à respetiva desmotivação?

6. Acha que as decisões dentro da empresa são influenciadas por fatores emocionais, racionais ou contextuais (emocionais ou racionais dependendo do contexto)?

7. Quando um colaborador não atinge os resultados esperados, há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?

Comunicação Interna e as suas barreiras

8. No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que os colaboradores se consideram sempre por dentro dos assuntos por si direcionados e metas a cumprir?

9. Que tipo de comunicação considera mais comum para com os colaboradores do serviço de transportes?

10. Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?

11. De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?

12. Num contexto de reunião, considera que a forma como transmite novas informações, metas ou *feedbacks*, influenciam o impacto que irão ter para os colaboradores?

13. Quais são os canais de comunicação mais viáveis no que diz respeito à transmissão de informações internas para os colaboradores?

A Economia Comportamental

14. Sabe o que é a Economia Comportamental?

15. Considera que, numa reunião inicial com um colaborador, as informações iniciais funcionam como um ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho do mesmo?

16. Existem práticas consideradas "âncora" para fixar métodos de trabalho, comportamentos, estabelecimento de objetivos?

17. Na contratação acredita que há uma influência baseada na aparência dos candidatos?

18. Acha que os colaboradores tendem a categorizar colegas ou situações com base em experiências anteriores semelhantes?
  19. Sente que o sucesso de projetos/metapasados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?
  20. Considera que a Palópina e dá a abertura aos colaboradores para apresentarem novas ideias e as suas perspetivas?
  21. Quando um colaborador tem alguma ideia ou expectativa profissional, procura partilhar e validar a mesma com a sua equipa de trabalho?
  22. Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?
  23. Considera que, os colaboradores sentem um maior impacto pessoal e profissional, numa situação em que: Obtém os resultados/metapas desejados ou Não obtém os resultados/metapas desejados
  24. Considera que os colaboradores que confiam excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, afetam a comunicação para com a empresa?
  25. Considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de *feedbacks* nas suas decisões e comportamentos?
  26. Sente que os colaboradores assumem uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que têm sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?
- Nudges* e heurísticas
27. São utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)
  28. Considera que, no dia a dia profissional, as funções dos colaboradores são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou existem dificuldades na execução das suas tarefas?
  29. Qual é a sua perceção acerca da tomada de decisão dos colaboradores?
- Motivação e sensação de valorização
30. A Palópina tem o cuidado de valorizar as suas contribuições individuais dos colaboradores?
  31. Em média, como pensa que se sentem os colaboradores ao contribuir para os objetivos da organização?
  32. Considera que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?
  33. Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?

## Apêndice 2 – Resposta Entrevista – Gerentes Vitor Pina e António Pina

### **Introdução à entrevista e apresentação**

O meu nome é Inês Coelho, aluna do segundo ano do Mestrado de Comunicação Aplicada – Ramo Estratégico, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu e antes de mais agradeço a vossa disponibilidade e contribuição para este estudo.

O presente estudo intitula-se “Os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina – Estudo de caso e o contributo para a valorização do capital humano”

Os principais objetivos são explorar como é que a aplicação de princípios de Economia Comportamental pode otimizar a Comunicação Interna da vossa organização, promovendo o alinhamento e o envolvimento dos colaboradores, especialmente no que diz respeito à valorização do capital humano.

Conforme vamos acompanhando o questionário a aplicar aos colaboradores por *Google Forms* gostaria de realizar as questões de forma adaptada para compreender qualitativamente a perspetiva de ambas as partes, gerência e colaboradores.

### **(Estrutura do Serviço de transportes da Palópina)**

**De forma a entender o tipo de colaboradores a quem o estudo se destina: em média, quantos colaboradores têm nos serviços de transportes da Palópina?**

No serviço de transportes são cerca de 75 colaboradores.

**Que tipo de ações desempenham os colaboradores deste departamento?**

Os colaboradores fazem o transporte e as operações carga e descarga em Portugal e Espanha. Têm de verificar as condições de transporte e o estado das mercadorias. Devem também ter cuidado, limpeza e conservação do veículo, assinam os documentos relativos às cargas, fazem a verificação de quantidades e qualidade de mercadoria perante as guias, avaliar eventuais avarias da viatura e controlar os aspetos de seguros e manutenção do veículo afeto ao próprio.

### **(Experiência na Palópina)**

**Durante o processo de recrutamento, a equipa de Recursos Humanos utiliza algum modelo de entrevista que valorize e questione as motivações pessoais dos candidatos?**

Não. Em regra geral, os candidatos já vêm ter connosco a contar com o tipo de trabalho que é, com a função que vão desempenhar. Por norma, vêm sempre recomendados por alguém. Há sempre um primeiro contacto informal, mas não questionamos as motivações. Já sabemos que o fator financeiro é sempre o mais

aliciante. Temos noção que muitos colaboradores não gostam da profissão, mas estão aqui pela necessidade de ganhar dinheiro.

**Que ações específicas de motivação são implementadas para os colaboradores?**

Todas elas, boa capacidade de comunicação, um ambiente de trabalho positivo, viaturas bem equipadas, formação contínua em primeiros socorros, tacógrafo, suporte básico de vida, uma remuneração justa, conciliação de Trabalho-Vida, respeito e reconhecimento através de diálogo e rotas bem planeadas.

**Considera que os colaboradores exercem uma função solitária, levando à respetiva desmotivação?**

Sim, podem considerar solitária. No entanto, agora a rede móvel permite que estejam sempre em contacto e vão em constantes chamadas com outros colaboradores. Apesar de estarem sozinhos, temos o cuidado de ter um grupo no WhatsApp onde falam uns com os outros. Podem desmotivar por estar longe da família, mas tentamos que nunca estejam longe muito tempo. Desmotivam mais se, por exemplo, chegam a um local para descarregar e o cliente atrasa muito o processo, porque já saem do armazém a contar as horas para chegar e depois corre diferente do esperado, mas nesta profissão existem sempre estes contratempos.

**Acha que as decisões dentro da empresa são influenciadas por fatores emocionais, racionais ou contextuais (emocionais ou racionais dependendo do contexto)?**

Depende do contexto. Se calhar no que diz respeito às funções a desempenhar são bastante racionais, mas no que diz respeito a esta questão de estarem longe da família e horários são mais emocionais.

**Quando um colaborador não atinge os resultados esperados, há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?**

Tentamos estar sempre em contacto e falar calmamente em todas as circunstâncias porque são pessoas que estão à nossa frente, que têm uma vida e família. Falamos de forma presencial quando o contacto é feito cá, em horário laboral ou então, por telemóvel quando estão em trabalho noutra local.

(Comunicação Interna e as suas barreiras)

**No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que os colaboradores se consideram sempre por dentro dos assuntos por si direcionados e metas a cumprir?**

Sim, os colaboradores estão sempre dentro dos assuntos e das metas, no entanto podem acontecer contratempos e temos de saber falar com calma, explicar pontos de vista e ouvi-los.

**Que tipo de comunicação considera mais comum para com os colaboradores do serviço de transportes?**

Maioritariamente informal por contacto direto ou telefónico

**Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?**

Há todas as barreiras, as barreiras físicas e estruturais porque o trabalho acontece fora das instalações. Há barreiras tecnológicas porque dependem de rede móvel, de telemóveis e há alguns colaboradores mais velhos que não utilizam o grupo do WhatsApp. Há sempre barreiras comportamentais e perceções de informação erradas e há claramente diferenças culturais entre colaboradores que trabalham de forma diferentes. E como já referi, diferenças de Idades.

**De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?**

Sim

**Num contexto de reunião, considera que a forma como transmite novas informações, metas ou *feedbacks*, influenciam o impacto que irão ter para os colaboradores?**

Claro que sim. Uma coisa é tu impores alguma coisa, outra coisa é teres cuidado de comunicar bem e explicares as coisas.

**Quais são os canais de comunicação mais viáveis no que diz respeito à transmissão de informações internas para os colaboradores?**

Utilizamos redes sociais, ou seja, o WhatsApp, onde temos um grupo com todos e o telemóvel para contacto direto por chamada e mensagens de textos. Temos um painel físico na receção, que não é muito utilizado e pode ser uma coisa a melhorar.

**(A Economia Comportamental)**

**Sabe o que é a Economia Comportamental?**

Agora sei, porque já me explicou. Conheço, mas não estou familiarizado com o tema.

**Considera que, numa reunião inicial com um colaborador, as informações iniciais funcionam como um ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho do mesmo?**

Sim.

**Existem práticas consideradas "âncora" para fixar métodos de trabalho, comportamentos, estabelecimento de objetivos?**

Sim, mas já cometemos o erro de tomar como garantido que eles sabiam certos aspetos que, por excesso de trabalho de nossa parte, não explicámos e depois tivemos de comunicar melhor.

**Na contratação acredita que há uma influência baseada na aparência dos candidatos?**

Sim, temos um cuidado com uma aparência asseada porque é a imagem da empresa que está comprometida.

**Acha que os colaboradores tendem a categorizar colegas ou situações com base em experiências anteriores semelhantes?**

Sim. E com base nas experiências deles nós podemos adaptarmo-nos para melhor ou então não, se for ao contrário, tentamos que se sintam o mais confortáveis.

**Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?**

Sim. Acontece no caso de haver avarias e atrasar o trabalho e o horário de chegada. Isto vai ter interferências nos próximos objetivos.

**Considera que a Palópina e dá a abertura aos colaboradores para apresentarem novas ideias e as suas perspetivas?**

Sim. Eles às vezes dão, mas muito pouco. Nós colocámos uma caixa de sugestões e não há aderência. Mas num convívio ou momento de partilha de opiniões mais informal eles dão algumas ideias.

**Quando um colaborador tem alguma ideia ou expectativa profissional, procura partilhar e validar a mesma com a sua equipa de trabalho?**

Sim

**Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?**

Sim, mas as pessoas que fazem este trabalho têm noção que o serviço que desempenham tem interferências externas que não podemos controlar, como foi o caso do Covid-19, a guerra na Ucrânia. Mas eles entendem porque são situações gerais e não nos aconteceu só a nós.

**Considera que, os colaboradores sentem um maior impacto pessoal e profissional, numa situação em que: Obtém os resultados/metapas desejados ou Não obtém os resultados/metapas desejados**

Quando obtêm os seus resultados. Os impactos negativos não são propriamente para eles, mas sim para a empresa, há exceção de quando envolve não chegarem a tempo de estar com a família.

**Considera que os colaboradores que confiam excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, afetam a comunicação para com a empresa?**

Sim, temos alguns.

**Considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de *feedbacks* nas suas decisões e comportamentos?**

Claro que sim, muito importante. Temos formações obrigatórias que fazem todo o sentido, mas comunicação e liderança começa a ser muito importante.

**Sente que os colaboradores assumem uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que têm sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?**

Eles são diariamente controlados pelo tacógrafo e têm pressão por terem de conciliar o horário de trabalho, o horário de chegada, o tempo dispêndio com os clientes. Naturalmente que queremos que eles cumpram os objetivos, mas isso conciliado com as horas de tacógrafo podem pressionados.

**(Nudges e heurísticas)**

**São utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente?** (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)

Não, podemos melhorar porque acabamos por utilizar o telemóvel para chamadas e mensagens e o WhatsApp.

**Considera que, no dia a dia profissional, as funções dos colaboradores são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou existem dificuldades na execução das suas tarefas?**

Sim, regra geral são automáticas e sem questões.

**Qual é a sua perceção acerca da tomada de decisão dos colaboradores?**

Depende da situação. Há sempre decisões que dependem de nós, eles não têm essa autonomia e por isso têm de falar connosco.

**(Motivação e sensação de valorização)**

**A Palópina tem o cuidado de valorizar as suas contribuições individuais dos colaboradores?**

Sim, sempre

**Em média, como pensa que se sentem os colaboradores ao contribuir para os objetivos da organização?**

De 1 a 5, diria que 4

**Considera que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?**

Sim, acho que a comunicação é muito importante.

**Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?**

Sim. Temos de começar a avaliar mais as estratégias de comunicação.

## Apêndice 3 – Questões *Google Forms* aos colaboradores Palópina

### **Secção 1 – Apresentação e introdução**

#### **Apresentação e introdução do questionário**

**Título:** Os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina – Estudo de caso e o contributo para a valorização do capital humano

**Descrição:** O meu nome é Inês Coelho, aluna do segundo ano do Mestrado de Comunicação Aplicada – Ramo Estratégico, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu.

### **Secção 2 – Dados Demográficos**

Idade

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

Género

- Masculino
- Feminino
- Outro

Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura ou Bacharelato
- Mestrado
- Doutoramento

### **Secção 3 – Experiência na Palópina**

Há quanto tempo exerce funções na Palópina

- Menos de 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- Mais de 6 anos

Durante o seu processo de recrutamento, recorda-se de terem sido colocadas questões acerca das suas motivações pessoais para desempenhar as suas funções?

- Sim
- Não
- Não me recordo

Quais são os fatores de motivação que considera mais relevantes para o seu desempenho?

- Boa capacidade de comunicação
- Ambiente de trabalho positivo
- Viaturas bem equipadas
- Formação contínua
- Renumeração Justa
- Conciliação de Trabalho-Vida
- Respeito e Reconhecimento
- Rotas bem planeadas
- Outras

Considera que a sua função é solitária, e que isso leva à sua desmotivação?

- Sim
- Não

No seu dia a dia considera-se uma pessoa mais:

- Emocional
- Racional
- Contextual (depende do contexto)

Quando não atinge os resultados esperados, sente que há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?

- Sim
- Não

Secção 4 – Comunicação Interna e as suas barreiras

No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que se considera sempre por dentro dos assuntos para si direccionados e metas a cumprir?

- Sim
- Nem sempre
- Não

Que tipo de comunicação considera mais comum na sua equipa?

- Formal
- Informal
- Misto (Formal e Informal)

Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?

- Barreiras físicas e estruturais
- Barreiras tecnológicas
- Barreiras comportamentais
- Perceções de informação erradas ou distorcidas
- Resistências culturais
- Diferenças de idades / gerações
- Outra opção

De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber *feedback* acerca do seu desempenho?

- Sim
- Às vezes
- Não

Num contexto de reunião, considera que a forma como são transmitidas novas informações, metas ou *feedbacks*, influenciam o impacto que tem para si?

- Sim
- Não

Quais são os canais de comunicação mais viáveis para si no que diz respeito à transmissão de informações internas?

- E-mail
- Reuniões presenciais
- Formações e atividades práticas (workshops)
- Flyers informativos
- Instant Messages (Ex: Microsoft Teams)
- Intranets (Plataformas digitais internas)
- Videoconferências
- Newsletters
- Painéis físicos ou digitais
- Redes Sociais corporativas
- Aplicações Móveis
- Blogs
- Fóruns e Comunidades Online
- Vídeos e Webinars
- Mensagens de texto
- Outra opção

## **Secção 5 - A Economia Comportamental**

Sabe o que é a Economia Comportamental?

- Sim
- Não
- Conheço o conceito, mas não estou familiarizado com o mesmo

Com que frequência utiliza as informações iniciais de uma reunião, como ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

Existem práticas na empresa que funcionam como "âncoras", no sentido em que estabelecem, desde o início, padrões ou comportamentos esperados de si enquanto colaborador(a)?

- Sim, reconheço os padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim
- Preciso de melhorar o conhecimento dos padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim
- Não conheço os padrões da empresa e comportamento que a mesma espera de mim

Na fase de recrutamento, acredita que as primeiras impressões, como a aparência dos candidatos, têm influência no processo de seleção?

- Sim
- Não
- Não sei

Enquanto colaborador(a) tende a categorizar colegas ou situações com base em experiências profissionais anteriores?

- Sim
- Não

Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?

- Sim
- Não
- Não sei

#### Secção 6 – A Economia Comportamental (continuação)

Considera que a Palópina lhe dá a abertura para apresentar novas ideias e as suas perspetivas?

- Sim
- Não
- Não tenho perceção se isso acontece

Quando tem alguma ideia ou expectativa profissional procura partilhar e validar a mesma com a empresa?

- Sim
- Não
- Não costumo ter ideias ou expectativas

Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?

- Sim

- Não
- Depende do contexto

Considera que tem maior impacto pessoal e profissional, uma situação em que:

- Obtem os resultados/metast desejados
- Não obtém os resultados/metast desejados

Enquanto colaborador(a) considera que confia excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, e que isto afeta a comunicação para com a organização?

- Sim
- Não

Enquanto colaborador(a) considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de *feedbacks* nas suas decisões e comportamentos?

- Sim
- Não

Na sua performance profissional, sente uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que tem sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?

- Sempre
- Frequentemente
- Raramente
- Nunca

### **Secção 7 – Nudges e Heurísticas**

Descrição: Um nudge [...] é qualquer aspeto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de maneira previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente os seus incentivos económicos" (Thaler & Sunstein, 2008, p. 6).

Sente que são utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)

- Sim
- Sim, mas podem melhorar
- Não são utilizadas de forma eficientes
- Não são utilizadas

Considera que, no dia a dia profissional, as suas funções são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou dificuldades na execução das suas tarefas?

- Sim
- Não
- Às vezes tenho questões e dificuldades

Geralmente no contexto de trabalho, no que diz respeito à resolução de problemas, costuma ser proativo e tomar decisões de forma rápida ou necessita de fazer uma análise detalhada caso a caso?

- Tomo decisões de forma proativa e rápida
- Faço uma análise mais detalhada
- Depende da situação

### **Secção 8 – Motivação e Sensação de valorização**

Acredita que a Palópina valoriza as suas contribuições individuais?

- Sim
- Não
- Às vezes

Sente-se motivado(a) a contribuir para os objetivos da organização?

(escala de 1 a 5)

- 1) Sinto-me muito motivado
- 2) Sinto-me muito desmotivado

Acha que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?

- Sim
- Não

Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?

- Sim
- Não

### **Secção 9 – Finalização**

**Título:** Obrigada pela sua participação!

**Descrição:** A sua participação é essencial para o estudo em questão.

"O nosso comportamento não é definido pelos objetivos no nosso ambiente, mas pela interação que temos com eles."

James Clear, Hábitos Atómicos (2018)

## **Apêndice 4 – Respostas às questões *Google Forms* aos colaboradores Palópina**

Secção 1 – Apresentação e introdução

Apresentação e introdução do questionário

**Título:** Os vieses da Economia Comportamental aplicados às estratégias de Comunicação Interna da Palópina – Estudo de caso e o contributo para a valorização do capital humano

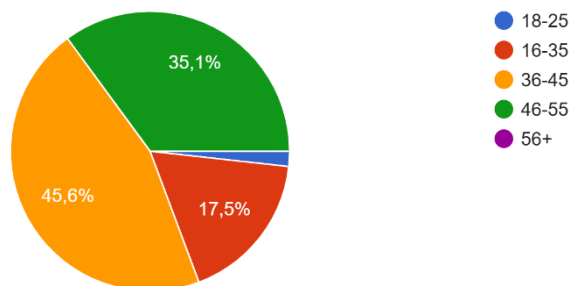
**Descrição:** O meu nome é Inês Coelho, aluna do segundo ano do Mestrado de Comunicação Aplicada – Ramo Estratégico, na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Viseu.

## Secção 2 – Dados Demográficos

### Idade

Idade

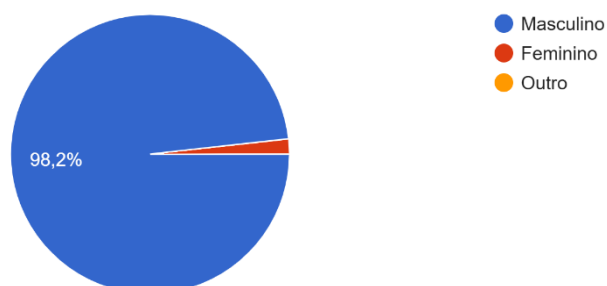
57 respostas



### Género

Género

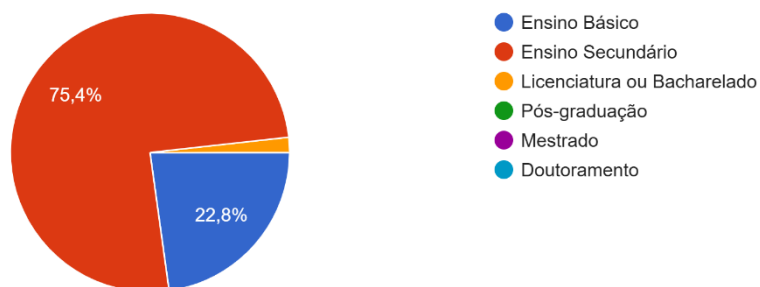
57 respostas



### Habilitações Literárias

### Habilitações Literárias

57 respostas

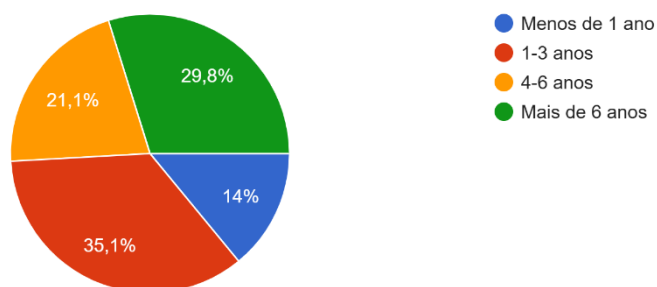


### Secção 3 – Experiência na Palópina

#### Há quanto tempo exerce funções na Palópina?

Há quanto tempo exerce funções na Palópina?

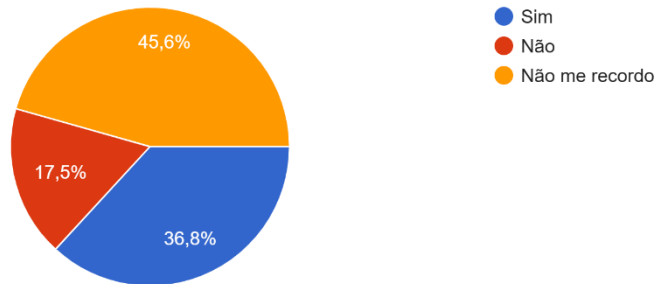
57 respostas



Durante o seu processo de recrutamento, recorda-se de terem sido colocadas questões acerca das suas motivações pessoais para desempenhar as suas funções?

Durante o seu processo de recrutamento, recorda-se de terem sido colocadas questões acerca das suas motivações pessoais para desempenhar as suas funções?

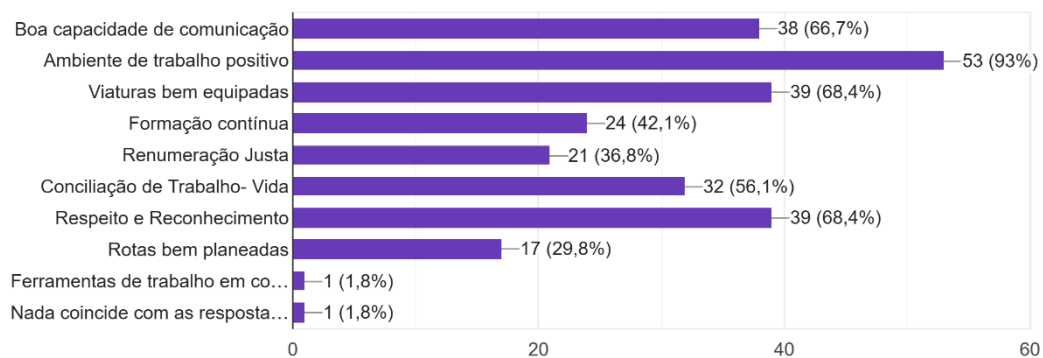
57 respostas



Quais são os fatores de motivação que considera mais relevantes para o seu desempenho?

Quais são os fatores de motivação que considera mais relevantes para o seu desempenho?

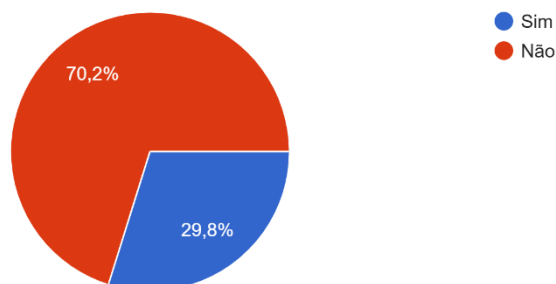
57 respostas



Considera que a sua função é solitária, e que isso leva à sua desmotivação?

Considera que a sua função é solitária, e que isso leva à sua desmotivação?

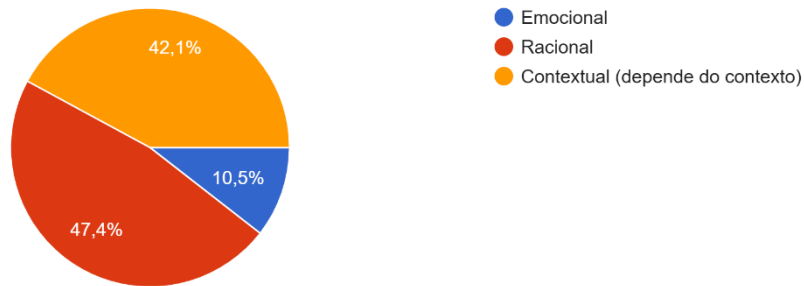
57 respostas



No seu dia a dia considera-se uma pessoa mais:

No seu dia a dia considera-se uma pessoa mais:

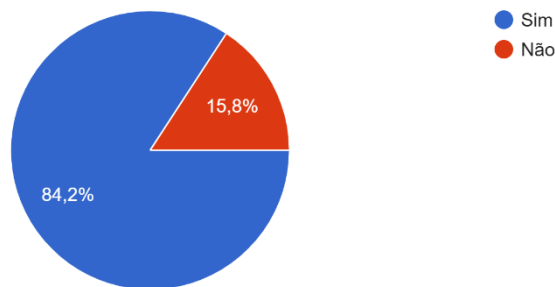
57 respostas



Quando não atinge os resultados esperados, sente que há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?

Quando não atinge os resultados esperados, sente que há um especial cuidado e atenção no processo de comunicação desta informação?

57 respostas

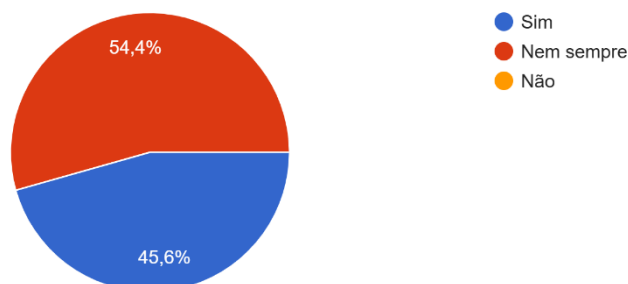


#### Secção 4 – Comunicação Interna e as suas barreiras

No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que se considera sempre por dentro dos assuntos para si direcionados e metas a cumprir?

No contexto de trabalho, sente que a passagem de informações é organizada, clara e dinâmica, na medida em que se considera sempre por dentro dos assuntos para si direcionados e metas a cumprir?

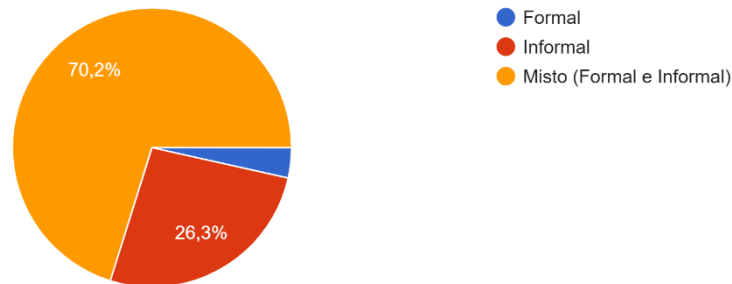
57 respostas



## Que tipo de comunicação considera mais comum na sua equipa?

Que tipo de comunicação considera mais comum na sua equipa?

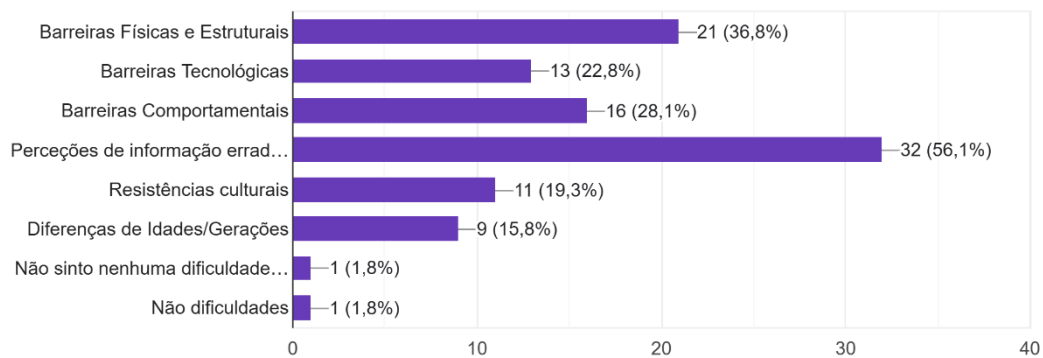
57 respostas



## Que tipo de fatores dificultam a Comunicação Interna?

Que tipo de fatores dificultam a comunicação interna?

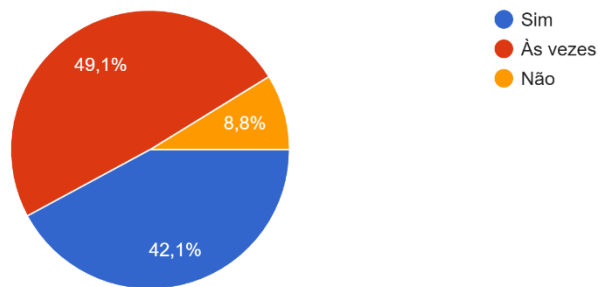
57 respostas



De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber *feedback* acerca do seu desempenho?

De um modo geral, a empresa incentiva uma comunicação participativa realizando diálogos frequentes, procurando dar e receber feedback acerca do seu desempenho?

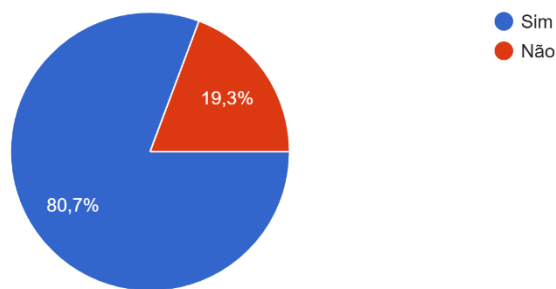
57 respostas



Num contexto de reunião, considera que a forma como são transmitidas novas informações, metas ou *feedbacks*, influenciam o impacto que tem para si?

Num contexto de reunião, considera que a forma como são transmitidas novas informações, metas ou *feedbacks*, influenciam o impacto que tem para si?

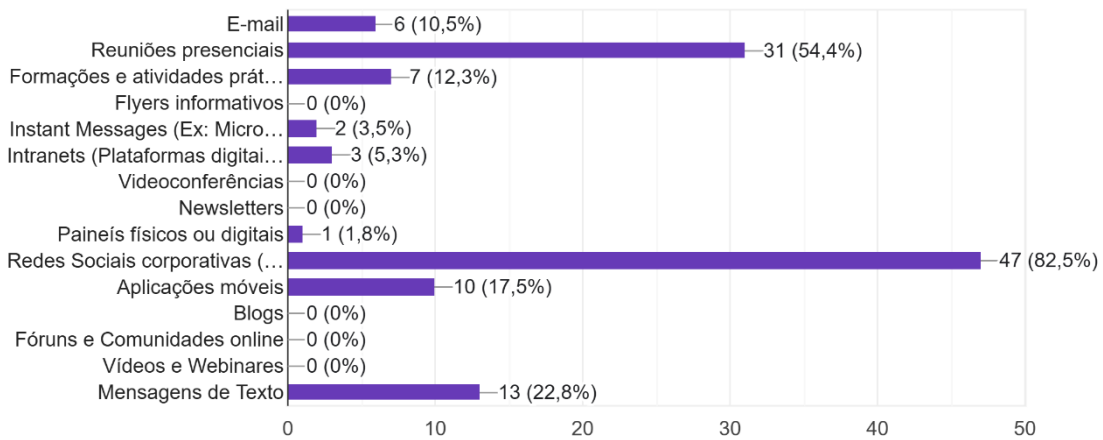
57 respostas



Quais são os canais de comunicação mais viáveis para si no que diz respeito à transmissão de informações internas?

Quais são os canais de comunicação mais viáveis para si no que diz respeito à transmissão de informações internas?

57 respostas

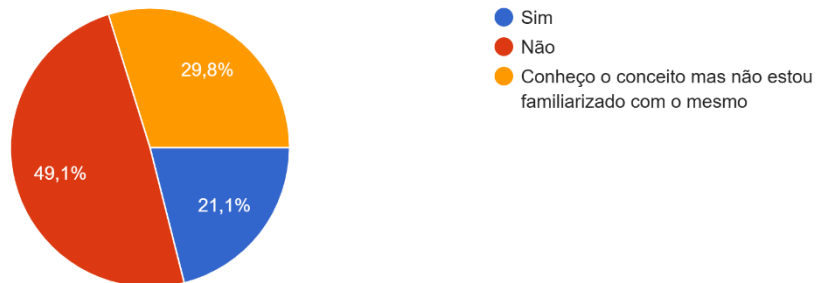


## Secção 5 - A Economia Comportamental

### Sabe o que é a Economia Comportamental?

Sabe o que é a Economia Comportamental?

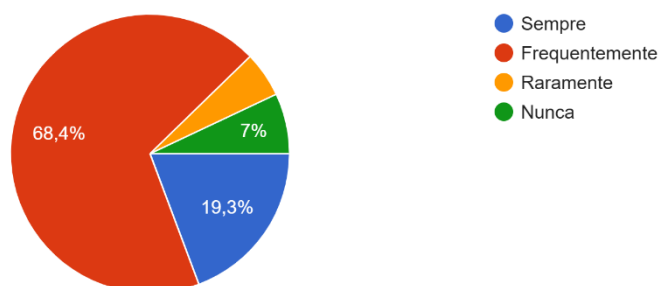
57 respostas



Com que frequência utiliza as informações iniciais de uma reunião, como ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho?

Com que frequência utiliza as informações iniciais de uma reunião, como ponto de referência para tomadas de decisão ou metodologia de trabalho?

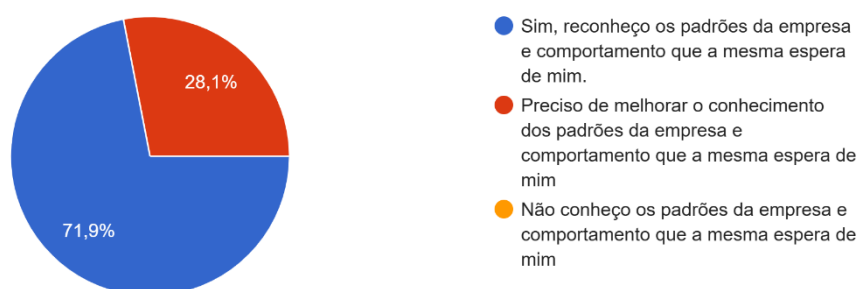
57 respostas



Existem práticas na empresa que funcionam como "âncoras", no sentido em que estabelecem, desde o início, padrões ou comportamentos esperados de si enquanto colaborador(a)?

Existem práticas na empresa que funcionam como "âncoras", no sentido em que estabelecem, desde o início, padrões ou comportamentos esperados de si enquanto colaborador(a)?

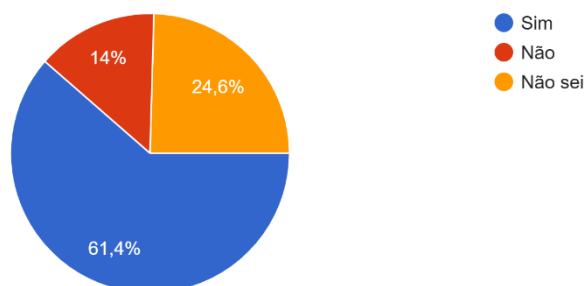
57 respostas



Na fase de recrutamento, acredita que as primeiras impressões, como a aparência dos candidatos, têm influência no processo de seleção?

Na fase de recrutamento, acredita que as primeiras impressões, como a aparência dos candidatos, têm influência no processo de seleção?

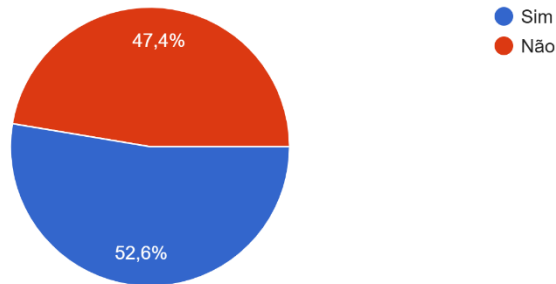
57 respostas



Enquanto colaborador(a) tende a categorizar colegas ou situações com base em experiências profissionais anteriores?

Enquanto colaborador(a) tende a categorizar colegas ou situações com base em experiências profissionais anteriores?

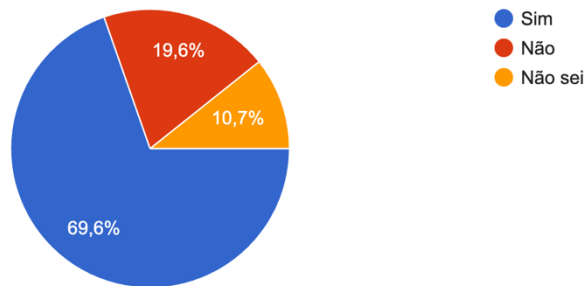
57 respostas



Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?

Sente que o sucesso de projetos/metapas passados interferem com o sucesso de projetos/metapas em execução?

56 respostas

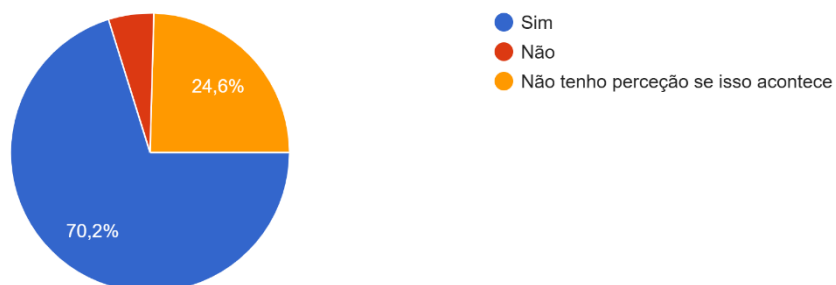


## Secção 6 – A Economia Comportamental (continuação)

Considera que a Palópina lhe dá a abertura para apresentar novas ideias e as suas perspetivas?

Considera que a Palópina lhe dá a abertura para apresentar novas ideias e as suas perspetivas?

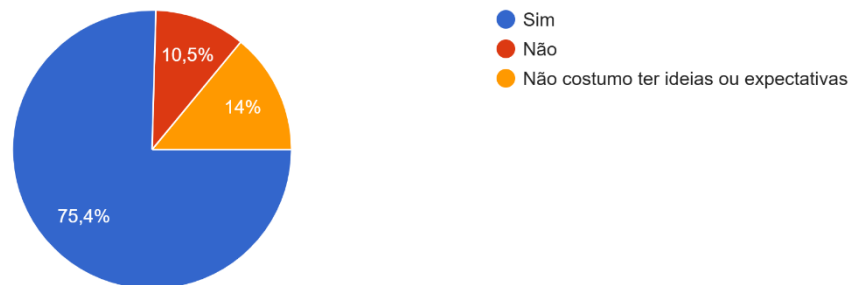
57 respostas



Quando tem alguma ideia ou expectativa profissional procura partilhar e validar a mesma com a empresa?

Quando tem alguma ideia ou expectativa profissional procura partilhar e validar a mesma com a empresa?

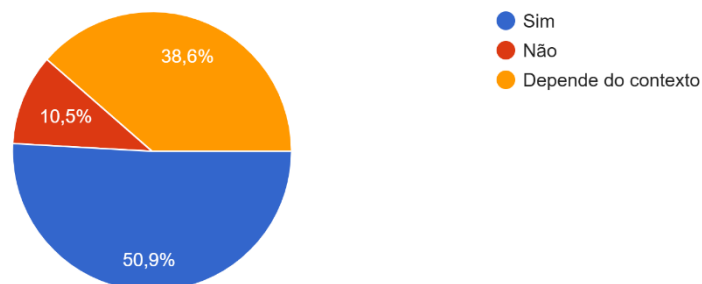
57 respostas



Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?

Considera que, com o surgimento de constantes crises mundiais ou outros contextos externos à empresa, há um impacto nas decisões, perceções de informação e motivação?

57 respostas



Considera que tem maior impacto pessoal e profissional, uma situação em que:

Considera que tem maior impacto pessoal e profissional, uma situação em que

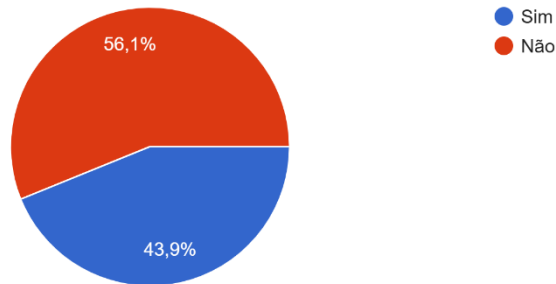
57 respostas



Enquanto colaborador(a) considera que confia excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, e que isto afeta a comunicação para com a organização?

Enquanto colaborador(a) considera que confia excessivamente nas suas capacidades ao tomar decisões, e que isto afeta a comunicação para com a organização?

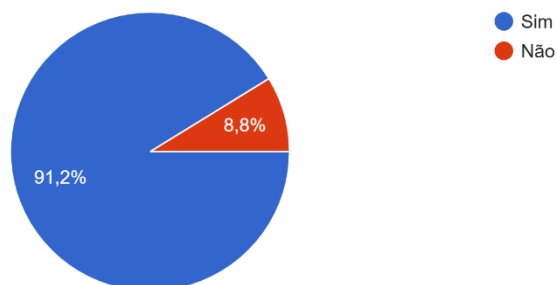
57 respostas



Enquanto colaborador(a) considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio para que os colaboradores entendam o impacto do excesso de confiança e da partilha de *feedbacks* nas suas decisões e comportamentos?

Enquanto colaborador(a) considera que é importante promover formações/workshops de comunicação e liderança como forma de auxílio p... *feedbacks* nas suas decisões e comportamentos?

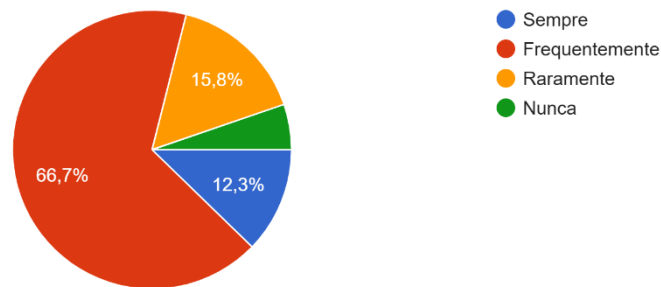
57 respostas



Na sua performance profissional, sente uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que tem sensibilidade para reconhecer que estas metas interferem com os resultados da sua empresa?

Na sua performance profissional, sente uma pressão acrescida para a atingir as metas pessoais, na medida em que tem sensibilidade para reconhecer ...as interferem com os resultados da sua empresa?

57 respostas



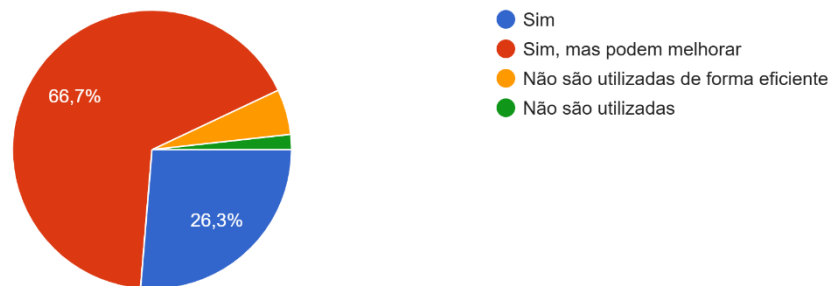
### Secção 7 – Nudges e Heurísticas

Descrição: Um nudge [...] é qualquer aspeto da arquitetura de escolha que altera o comportamento das pessoas de maneira previsível, sem proibir nenhuma opção ou alterar significativamente os seus incentivos económicos" (Thaler & Sunstein, 2008, p. 6).

Sente que são utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)

Sente que são utilizadas mensagens internas e lembretes de forma eficiente? (Ex: Comunicação de metas, datas comemorativas ou outras ações)

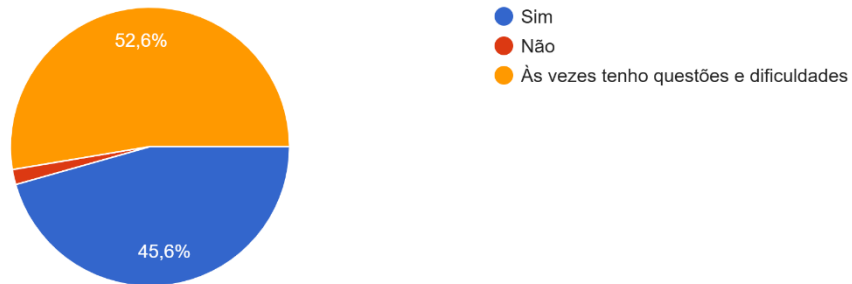
57 respostas



Considera que, no dia a dia profissional, as suas funções são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou dificuldades na execução das suas tarefas?

Considera que, no dia a dia profissional, as suas funções são realizadas de forma automática sem ter grandes questões ou dificuldades na execução das suas tarefas?

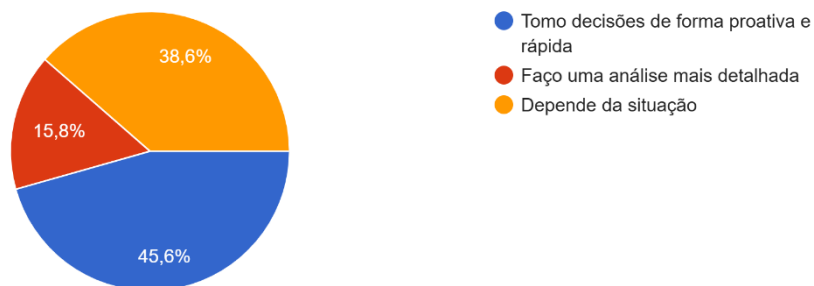
57 respostas



Geralmente no contexto de trabalho, no que diz respeito à resolução de problemas, costuma ser proativo e tomar decisões de forma rápida ou necessita de fazer uma análise detalhada caso a caso?

Geralmente no contexto de trabalho, no que diz respeito à resolução de problemas, costuma ser proativo e tomar decisões de forma rápida ou necessita de fazer uma análise detalhada caso a caso?

57 respostas

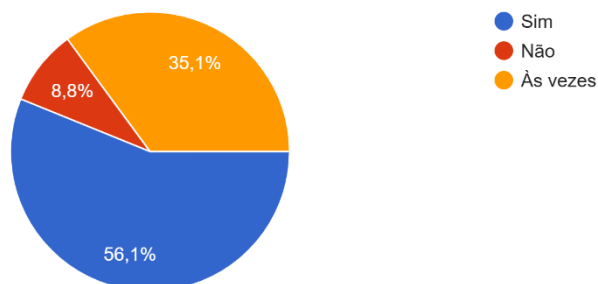


## Secção 8 – Motivação e Sensação de valorização

Acredita que a Palópina valoriza as suas contribuições individuais?

Acredita que a Palopina valoriza as suas contribuições individuais?

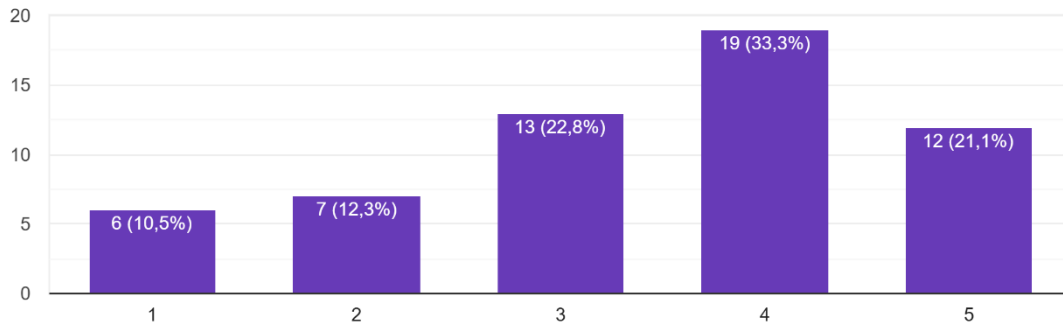
57 respostas



Sente-se motivado(a) a contribuir para os objetivos da organização?

Sente-se motivado(a) a contribuir para os objetivos da organização?

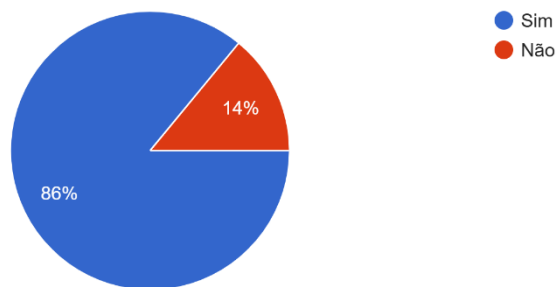
57 respostas



Acha que a Comunicação Interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?

Acha que a comunicação interna da organização interfere com a sensação de motivação e valorização?

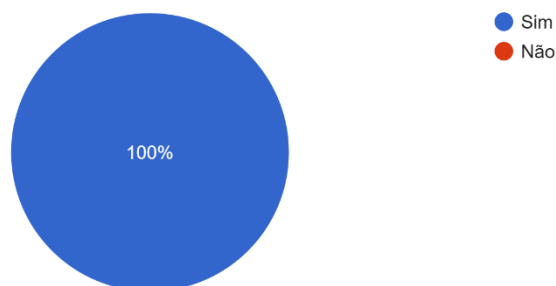
57 respostas



Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de Comunicação Internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?

Sente que este tema é de relevo e que as estratégias de comunicação internas devem ter em conta os colaboradores, os seus comportamentos e as suas motivações?

57 respostas



Secção 9 – Finalização

**Título:** Obrigada pela sua participação!

**Descrição:** A sua participação é essencial para o estudo em questão.

"O nosso comportamento não é definido pelos objetivos no nosso ambiente, mas pela interação que temos com eles."

James Clear, Hábitos Atômicos (2018)