



ESCOLA SUPERIOR
DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

O Líder enquanto Dinamizador da Comunicação Interna nas Organizações

FILIPA ALMEIDA BACELAR

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

Orientador(a):

Professora Doutora Sandra Miranda, Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa

11 de Novembro de 2015

Declaração

Declaro ser a autora deste trabalho, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas, que constitui um trabalho original e inédito que nunca foi submetido (no seu todo ou em qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou qualquer outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho agora apresentado.

11 de Novembro de 2015

"As communicators within organizations, we are in the business of making sure people get fed, only the nutrition of our concern is the food for the soul to emotionally connect people with organizations... employees, customers, shareholders, members of the community, and other stakeholders.

It is a unique role. After all, we are not really journalists even though many of us studied journalism. We are not really marketers even though an organization's brand is a fundamental part of our work. The most significant contribution we can make to an organization is to be its conscience."

Schumann (2006, pp. 192)

Para a Mané.

A única pessoa que eu queria que lesse isto e a única que não o fará.

Ou talvez o faça.

Agradecimentos

Um trabalho desta envergadura depende, acima de tudo, de nós mas, como em tudo na vida, o caminho faz-se caminhando também graças às pessoas que nos acompanham, que nos apoiam e que nunca nos deixam desistir dos nossos sonhos. Este trabalho também é um bocadinho delas, cujos nomes faço questão de mencionar.

À professora Sandra Miranda. O seu entusiasmo e dedicação à liderança fizeram com que me apaixonasse, ainda mais, por este tema. Ao seu apoio e resposta imediata e a sua paciência ao longo dos últimos meses, o meu muito obrigado.

À Tânia, sem ela jamais teria começado e à Susana, porque sem ela nunca teria terminado.

À Margarida, porque perto ou longe, o orgulho dela em mim é indiscutível.

À Guigui, em especial, pelas tardes de trabalho lado a lado, como em muita coisa na vida e aos meus pais e irmãs pelo apoio incondicional, pelas noites de companhia, pelos silêncios de apoio.

Ao Hugo, por saber que eu iria conseguir e por me mostrar isso, todos os dias.

À Beatriz, ela sabe sempre porquê e quando.

À Ana Marta, pela presença e força constantes.

À Carla, a nossa desmotivação esmoreceu ao mesmo tempo e a motivação regressou, também graças ao apoio uma da outra. E a todos os meus colegas de mestrado porque embarcamos nesta aventura juntos.

Às minhas pessoas que estiveram sempre comigo e porque as palavras e os momentos partilhados também alimentaram este trabalho: a Rita, a Bruna, a Ana Filipa, a Mariana, a Marta, a Adriana, a Catarina, o Diogo.

Por fim, aos cinco líderes selecionados para estas entrevistas e sem as quais este trabalho não seria possível. Por terem partilhado o melhor que as organizações que lideram têm e por se terem disponibilizado prontamente a colaborar com a minha investigação.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O Líder enquanto Dinamizador da Comunicação Interna nas Organizações

FILIPA ALMEIDA BACELAR

Resumo: Os conceitos de liderança, comunicação organizacional interna e envolvimento têm vindo a ser tratados, investigados e trabalhados como realidades distintas e separadas. A literatura existente aborda os conceitos como pertencendo a esferas diferenciadas, não havendo uma articulação clara e uma relação entre os três conceitos. Surge assim a necessidade de inter-relacionar os conceitos e de compreender em que medida a liderança pode conduzir a um maior envolvimento dos colaboradores bem como apurar o seu contributo para o aperfeiçoamento da comunicação organizacional. Esta inter-relação será avaliada através do estudo de realidades empresariais portuguesas, onde será possível apurar de que forma ocorrem estes processos no seio das organizações. No contexto português há ainda um grande desconhecimento, e eventual desajustamento, das práticas de liderança, o que não permite traçar boas práticas, nem tão pouco apurar a influência dos seus comportamentos nas atitudes dos colaboradores. Em suma, pretende-se analisar a forma como o comportamento do líder dinamiza a comunicação interna e em que medida a ação dos líderes conduzem a um envolvimento mais efetivo dos colaboradores, através de uma investigação qualitativa materializada através de entrevistas semiestruturadas aos líderes. Os resultados da análise de conteúdo demonstraram o efeito positivo que o líder representa na implementação de dinâmicas de comunicação interna e no aumento do nível de envolvimento dos colaboradores, nas organizações em estudo, sendo igualmente apresentadas as implicações académicas e práticas do estudo.

Palavras-Chave: liderança, comunicação interna, comunicação organizacional, envolvimento

THE LEADER AS ENABLING THE INTERNAL COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

Abstract: The concepts of leadership, internal and organizational communication and employee involvement have been treated and investigated as two distinctive and separated realities. The existing literature cover the concepts as belonging to different circles, without a clear articulation or relationship between the two concepts. This raises the need to interrelate the concepts and understand the extent to which leadership can lead to a greater involvement of employees and determine their contribution to the improvement of organizational communication. This relationship will be evaluated through the study of portuguese organizational realities, where will be possible to find out how occur this process inside the organizations. On portuguese context there are a huge lack of knowledge about leadership practices, which don't allow to outline best practices, neither investigate the behavior's influence on employee's attitudes. In short, it is intended to analyze in which way the leader behavior boost the internal communication and the extent to which adopted attitudes by the leader drive to an effective employee involvement, through a qualitative investigation materialized through semi-structured interviews to the leaders. The results of content analysis has demonstrated the positive effect that leader represent on implementation of internal communication dynamics and increasing the level of employee involvement in organizations under study and we also presented the academic and practical implications of this study.

Keywords: leadership, internal communication, organizational communication, employee involvement

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1. Introdução à Liderança	4
1.1 A Teoria dos Traços	7
1.2 Teorias Comportamentalistas	9
1.3 Teorias Contingenciais	10
1.4 Liderança Carismática	10
1.5 Liderança Transformacional e Transacional	15
1.6 Síntese Conclusiva	18
2. Comunicação	20
2.1 Comunicação Organizacional	22
2.2 Comunicação Interna	28
2.2.1 Ferramentas e Meios	29
2.2.2 Comunicação Impressa	30
2.2.3 Comunicação Visual	31
2.2.4 Comunicação Eletrónica	31
2.2.5 Canais de <i>Feedback</i>	32
2.2.6 Redes Informais	33
2.2.7 Comunicação entre Superior e Subordinados	38
2.3 Síntese Conclusiva	44
3. Envolvimento	45
3.1 Síntese Conclusiva	50
6. Liderança, Comunicação Organizacional Interna e Envolvimento	52
3.1 Síntese Conclusiva	56
CAPÍTULO III: MÉTODO	57
1. Objetivos de Investigação e Questão de Partida.....	57
2. Tipo de Investigação	58
3. Instrumento: entrevista semiestruturada	59
4. Procedimentos na recolha de dados	63
5. Procedimentos utilizados na análise de dados	64
6. Universo	66
7. Composição da Amostra	68
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	71
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	94

1. Anexo I – Guião das Entrevistas	94
2. Anexo II – <i>Email</i> enviado aos entrevistados após confirmação telefónica	95
3. Anexo III – Caracterização das empresas em estudo	96
4. Anexo IV – Análise categorial e frequencial das entrevistas	97
Índice de Tabelas	125

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

A liderança nas organizações tem despertado grande interesse no seio de investigadores, sendo das temáticas mais estudadas no âmbito do contexto organizacional desde a II Guerra Mundial até à atualidade. Os estudos sobre liderança atravessaram eras com idiossincrasias sociais, políticas e históricas distintas, alterando-se e debruçando-se por isso sobre diversas perspetivas e abordagens teóricas. Atualmente, a liderança continua a ser um dos temas mais quentes no seio organizacional, sendo analisado transversalmente a outras disciplinas.

A liderança é a origem das relações externas e internas das organizações e é através da forma como os líderes a exercem que a organização se mostra aos seus clientes e colaboradores. É na liderança que nascem os comportamentos de toda a organização e, através dos que são manifestados pelos líderes, todos os membros organizacionais agem em conformidade. É neste processo de inspiração e contágio entre líderes e colaboradores, que será posteriormente transmitida a clientes, que surge a sua inter-relação com a comunicação organizacional.

A comunicação organizacional representa todo o fenómeno comunicacional que ocorre nas organizações e deve, portanto, ser visto de forma transversal a toda a organização, atravessando toda e qualquer ação de uma empresa e que afeta de forma profunda a construção da sua identidade, cultura, valores, missão e organização. Por este motivo, a comunicação organizacional é o processo que permite o desenvolvimento de relacionamentos mais participativos, envolvidos e flexíveis. Atualmente, espera-se da comunicação organizacional o fomento de transformações que facilitem a interação social como forma de conjugar os interesses com condições culturais, económicas e políticas da atualidade.

Se a comunicação organizacional dá conta de todos os processos comunicativos que ocorrem dentro das organizações, a comunicação interna ocupa-se única e exclusivamente do que ocorre no seu interior. A comunicação interna debruça-se sobre relações com os colaboradores, os diferentes comportamentos internos e administrativos, as ações humanas, as decisões estratégicas, entre outras.

Tendo como base os novos desafios e mudanças impostas às organizações, surge uma necessidade crescente de contratar colaboradores preparados para lidar com elas e

para defender os mesmos objetivos e visão construídos pelos líderes. Nesta ótica, é insuficiente a contratação de recursos disponíveis a executar uma função e a pertencer a uma equipa. É necessário ir mais além e contar com capital humano motivado e envolvido no compromisso de assumir diversos papéis dentro das organizações. Para que tal aconteça, é necessário o exercício de excelência das duas disciplinas – liderança e comunicação interna, onde as empresas vão mais além na cobertura das necessidades dos seus recursos humanos, demonstrando vontade em que haja uma real identificação e envolvimento com a missão organizacional por parte dos seus colaboradores.

Após uma pesquisa exaustiva inicial e embrionária, constatou-se que o entrecruzamento de todas as variáveis descritas anteriormente representam uma temática pouco explorada no atual panorama português. Tendo em conta todos os acontecimentos económicos, sociais e culturais da última década, esta é uma temática a que tem sido dada pouca atenção, ou pelo menos, não a suficiente, tendo em conta o que ela representa para a construção de equipas envolvidas e motivadas. Adicionalmente, sabemos muito pouco sobre a perspetiva dos líderes e sobre os seus comportamentos perante as suas equipas. Provavelmente, as práticas de liderança e comunicação de empresas nacionais poderiam ser utilizadas por outros líderes com o intuito de se conseguirem colaboradores mais felizes e envolvidos com as suas organizações. Na verdade, esta é uma das mais, senão a temática mais importante, para a saúde e sucesso das organizações. Acreditamos que, atualmente, as organizações alojam conhecimentos sem precedentes dentro das suas realidades, que representam eventualmente ensinamentos ricos, do ponto de vista organizacional.

Assim, a questão de partida desta investigação traduz-se em “Qual a influência do estilo de liderança na comunicação interna e no nível de envolvimento dos colaboradores nas organizações?”, guiando-se através de quatro grandes objetivos:

- Aferir o estilo de liderança vigente nas organizações em estudo.
- Conhecer as dinâmicas de comunicação interna nas organizações em estudo.
- Perceber a relação existente entre o estilo de liderança vigente e as dinâmicas de comunicação interna nas organizações.
- Compreender o papel desempenhado pela liderança na estratégia de comunicação interna das organizações e no nível de envolvimento dos colaboradores.

Dados os objetivos propostos e revisão teórica realizada, optou-se por uma investigação exploratória qualitativa materializada através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a líderes de cinco empresas, sediadas na zona Oeste de Portugal.

O trabalho divide-se a partir da presente introdução, em quatro grandes partes que orientam a investigação. De uma perspetiva mais abrangente, percorrem-se as realidades organizacionais de cinco empresas sob a perspetiva dos seus líderes abordando aspetos relacionados com a liderança, comunicação organizacional, comunicação interna e envolvimento.

A primeira parte aborda a revisão teórica pertinente e contemporânea, que por sua vez se apresenta em quatro secções, focando as quatro relevantes áreas e variáveis deste estudo.

Numa segunda fase, a súpula da pesquisa e revisão teórica leva-nos à clarificação dos objetivos deste trabalho e respetiva pertinência, seguindo-se depois a apresentação e desenvolvimento dos pressupostos teórico-metodológicos da componente metodológica.

A análise e a discussão dos dados obtidos dão corpo à terceira parte deste estudo, que culmina na última fase da investigação, as suas conclusões e recomendações finais.

CAPÍTULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Introdução à Liderança

A partir dos anos 80 do século passado assistiu-se a uma mudança substancial nos paradigmas competitivos, com a crescente competição, concorrência e turbulência entre empresas a ganhar cada vez mais terreno. Tornou-se assim, inquestionável, a necessidade de mudança dentro das organizações para que fosse possível enfrentar os desafios atuais.

Identificam-se diversos problemas, desafios e mudanças enfrentados atualmente pelas organizações, onde se salientam “a mudança comercial, a mudança do papel do Estado na economia, a desregulamentação de inúmeras atividades económicas, a privatização de empresas estatais, as aquisições de empresas nacionais por grupos transnacionais, as empresas virtuais...” (Cardoso, 2006, pp. 1134). Para Daft (2008), são inúmeros os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia e ascensão do *e-business*, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrónicas. Além destas mudanças a nível de mercado, importa considerar-se de igual forma aspetos relacionados com a globalização, tais como o aparecimento da sociedade em rede e do desenvolvimento da era da informação. No âmbito da globalização, verifica--se ainda a criação de novos modelos de negócio e a difusão das tecnologias da informação. No entender de Eisenberg (2009) são também colocados às organizações novos desafios tais como o aparecimento de práticas de trabalho duvidosas, a dificuldade na gestão multicultural, as tecnologias da informação, o aumento da pressão competitiva, o surgimento de ambientes turbulentos, o foco emergente na qualidade do produto e no cliente, a aprendizagem contínua, as mudanças nas bases do poder e os novos valores e prioridades, que exigem novas abordagens e comportamentos.

À medida que as organizações transitam dos modelos industriais para os pós-industriais, simultaneamente o conhecimento substitui o trabalho braçal, o que despoleta novas formas de gerir pessoas. As novas empresas, e de forma a enfrentar todas as mudanças mencionadas, precisam de líderes que criem e fomentem climas adequados aos colaboradores, marcados pela “democracia organizacional e pelo envolvimento das

peças nas tomadas de decisão, assim acelerando a capacidade de resposta e o aproveitamento de oportunidades” (Cunha e Rego, 2005, contra capa).

As próprias necessidades e aspirações dos colaboradores e das organizações mudam a par com as alterações nas atitudes destes perante a atividade laboral. Os colaboradores deparam-se com uma diminuição de alguns dos seus direitos e regalias, à medida que se sentem mergulhados em climas organizacionais cada vez mais exigentes e turbulentos. O sentimento de pertença e de lealdade diminui e a outrora dedicação cruza-se com uma certa desacreditação na própria organização e no seu contexto profissional.

Um dos grandes desafios inclui a agregação dentro das organizações, de colaboradores que se inserem em contextos laborais pouco apelativos e mais adversos mas que têm de manter-se cada vez mais motivados e envolvidos na sua própria organização, tendo em conta a competitividade e a concorrência. O repto consiste em flexibilizar as organizações; em favorecer novos mecanismos de suporte e de ajuste rápido às constantes alterações do meio envolvente; em estender os mecanismos de coordenação a diferentes pontos, áreas funcionais e países; em implementar novos critérios de qualidade; em fomentar estilos de gestão mais participativos; em dinamizar o trabalho em equipa; em estimular a cooperação, a colaboração e a partilha entre indivíduos, grupos, departamentos e organizações (Yukl, 2006). Desta forma, as mudanças acabam por se tornar um elemento natural no percurso das organizações, aumentando a necessidade das empresas em conseguirem manter as suas rotinas, não perdendo o foco dos seus objetivos. Zorn, Page & Cheney (2000) veem a necessidade de as empresas se organizarem para “mudanças contínuas” (pp. 515), tornando-se organizações flexíveis com capacidade de se adaptarem rapidamente a mudanças ambientais.

Todas estas alterações, e outras, que ocorrem quase diariamente forçaram a mudanças profundas e “desafiaram as organizações e os seus ativos a trabalhar sob a égide de flexibilidade, adaptabilidade, inovação e criatividade de uma forma sistemática” (Miranda, 2014, pp. 2). O objetivo primordial das organizações deve primar pela flexibilidade e pelo favorecimento de renovados mecanismos de apoio e de adaptação a novos ambientes, além de “implementar novos critérios de qualidade; em fomentar estilos de gestão mais participativos; em dinamizar o trabalho em equipa; em estimular

a cooperação, a colaboração e a partilha entre indivíduos, grupos, departamentos e organizações” (Miranda, 2014, pp. 2). Logo, a exigência passa também pela criação de ambientes com organizações mutáveis, ágeis e dinâmicas e a postos para novas adaptações (Marchiori, 2010). Face a este contexto, a posição competitiva das empresas materializa-se na capacidade em gerar e gerir o processo de mudança, mas também na habilidade de atrair, reter e inspirar as competências estratégicas, formando uma equipa de trabalhadores coesa com níveis elevados de empenho e envolvimento no projeto organizacional, constituindo-se assim, um grande desafio para os líderes e para a sua forma de liderança (Miranda, 2014).

A liderança é a temática de estudo mais investigada no âmbito do comportamento e da teoria organizacional e há muito que suscita interesse entre académicos. O número de publicações e o interesse que tem vindo a despertar tornam o estudo desta área desafiante mas também exigente, sendo a liderança um tema clássico nos estudos sobre organizações e gestão. O tema atrai uma profunda atenção e é comum quando se fala em compreender a atuação humana numa grande variedade de áreas, “desde os grandes generais aos *chefs* culinários” (Cunha e Rego, 2005, pp. 22).

No entanto, no início dos anos 80, o conceito sofreu algum enfraquecimento. A investigação conduzida durante mais de um século assim o ditou, originando uma panóplia de resultados comuns e contraditórios. Tal facto levou a que surgissem ideias relacionadas com o abandono do conceito, mas o entusiasmo demonstrado não o permitiu. A premissa de que a liderança seria uma condição de sucesso das organizações fez com que o interesse aumentasse exponencialmente.

A liderança tem sido entendida das mais diversas formas: como característica de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, como meio para alcançar objetivos, ou como uma combinação desses mais diversos elementos (Yukl, 2006). De acordo com House *et al.* (1999) a liderança é definida como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (pp. 184). Outra proposta é sugerida por Ahmed *et al.* (2010) e assume que a liderança é a “capacidade para motivar os subordinados a fazerem o seu trabalho de bom grado, sem coerção ou ameaça para eles ou para outros” (Ahmed *et al.*, 2010, pp. 107). Uma definição que refere a coerção é a de Jago (1982) que a

conceptualiza como sendo o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objetivos de grupo.

Outra das definições mais interessantes é da responsabilidade do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) e refere que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, pp.184). Denota-se nesta definição a relevância conferida à motivação e capacitação dos colaboradores, colocando o enfoque não só no líder, mas sobretudo nos seus seguidores.

A liderança pressupõe um processo que exige obrigatoriamente a atuação de um líder com competências para persuadir outros a fazerem algo, tendo vindo a revelar-se um procedimento imprescindível no seio organizacional e assume-me, muitas vezes, como o caminho para o saudável e eficaz no funcionamento interno. Estas exigências evidenciam-se à medida que aumenta a compreensão da efetiva influência do comportamento do líder na própria conduta dos seus subordinados. Para uma compreensão ampla do fenómeno de liderança, encetar-se-á um traço do estado da arte, revisitando as abordagens tradicionais e contemporâneas de liderança.

1.1 A Teoria dos Traços

Nos anos 40, acreditava-se que certas pessoas nasciam para serem líderes porque possuíam determinado tipo de características que lhes facilitava essa possibilidade. Os primeiros estudos que se debruçaram sobre esta temática visavam descortinar traços físicos, características de personalidade e aptidões que distinguissem líderes e não-líderes. Era defendida a ideia de que existia uma lista de traços de personalidade que, apenas quem os possuísse, reunia as condições para vir a ser líder, tendo obrigatoriamente de se destacar dos liderados. Nesta década, os investigadores e entendidos da área sustentavam que apenas os indivíduos que reunissem uma série de condições teriam a capacidade e o poder para liderarem. A liderança era, então, entendida como um traço de personalidade que urgia identificar e quantificar, por forma a distinguirem-se os líderes dos não-líderes (Vroom; Yukl; Bass, Peterson & Hunt *in* Rodrigues & Cesário, 2014). Assim, nesta altura foram lançados inúmeros estudos que

visavam identificar um conjunto de características que lhes pertencessem como algo único, desde a mais primitiva forma de personalidade – uma capacidade que se tem e tende a manifestar-se ao longo da vida, em todas as situações (Miranda, 2014).

Contudo, no final da década de 40 uma investigação levada a cabo por Stodgill *in* Rodrigues & Cesário (2014) concluiu que os traços de personalidade, que outrora definiam o perfil ideal e imperativo do líder, não conseguiam afirmar com clareza e certezas científicas, a eficácia de um líder. Desta forma, e no entender do autor, os indivíduos não se tornavam necessariamente líderes (nem seriam necessariamente eficazes) devido à posse de uma determinada combinação de traços. Segundo Stodgill *in* Rodrigues & Cesário (2014) o líder caracterizava-se por uma busca incessante da responsabilidade e da realização de tarefas, vigor e persistência no sentido dos objetivos, aceitação de riscos e procurava resolver os problemas de forma original, encetando um esforço na tomada de iniciativa e na tomada de decisão, por exemplo. Assim sendo, aquilo que a teoria dos traços supunha era que a probabilidade de uma liderança bem-sucedida, por parte de um líder com determinados traços, seria, eventualmente, maior do que um outro que não os possuísse. Contudo, isso não predizia uma liderança eficaz e dependia sempre de cada situação enfrentada pelo líder.

Um dos grandes rastos deixados pelas investigações desta altura, possibilitam-nos aferir que ainda que os traços não garantissem eficácia, eles permitiam aos líderes a aquisição de competências, que por sua vez afetariam os seus desempenhos. Determinado traço de personalidade podia permitir ao líder a aquisição de determinada competência e, finalmente, um desempenho bem-sucedido e vantajoso. Segundo Cunha e Rego (2003), isto denota que “uma porção dos efeitos que certos traços exercem sobre a eficácia dos líderes se deve às competências e conhecimento que estes (os líderes) adquirem” (pp. 186). A realidade é que as bases da teoria dos traços denotam uma grande relevância, na medida em que muitas características são preditores de futuros desempenhos. Além disto, as características podem, e devem, ser analisadas de acordo com as suas diversas combinações, uma vez que traços combinados resultam numa infinidade de padrões de características. Há traços que combinados de uma forma resultavam num desempenho positivo, enquanto se fossem combinados de forma oposta, poderiam surtir resultados prejudiciais.

Atualmente, a teoria dos traços é bastante mais acautelada, na medida em que as suas bases são tidas em consideração mas não de forma extrema nem assumindo que os

traços são características únicas e exclusivas de uma liderança de sucesso e que esta é a única forma de o fazer. De acordo com Fisher (1992) os traços individuais não valem por si só e deve ter-se em conta que certos traços podem ser indicadores da predisposição de um indivíduo poder vir a desempenhar o papel de líder de forma bem-sucedida, não sendo, no entanto, a única condição de sucesso. Ainda segundo Stodgill *in* Rodrigues & Cesário (2014), as décadas de pesquisa passadas possibilitam supor que um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia.

O trabalho encetado por Stodgill ditou o fim das investigações baseadas apenas nos traços de personalidade e a liderança conheceu um novo rumo.

1.2 Teorias Comportamentalistas

Já nos anos 50 surgiram duas correntes de investigação, uma delas ligada à Universidade de Michigan (Kahn & Katz, 1960; Likert, 1967 *in* Rodrigues & Cesário (2014)) e outra à Universidade de Ohio (Stodgill *in* Rodrigues & Cesário, 2014), que afirmaram que os líderes adotavam dois tipos de comportamento distintos tendo em conta a proximidade ou afastamento perante os subordinados. Estas afirmações conduziram à construção da proposta comportamentalista de liderança. Uma vez que se baseou em comportamentos, um encontrava-se mais direcionado às atividades interpessoais de relacionamento com os colaboradores enquanto outra assentava mais nas tarefas burocráticas da função. Por outras palavras, na linha desta investigação surgiram duas correntes: a orientação para as tarefas, ou seja, o grau em que o líder define a estrutura do seu próprio trabalho e dos subordinados, tendo em vista o alcance de objetivos e que inclui o planeamento, a organização e monitorização das operações; e a orientação para as pessoas/relacionamento que se traduzia no grau em que o líder age de modo amistoso e apoiante, e se preocupava com os subordinados e com o respetivo bem-estar e que incluía o apoio, a consideração e o encorajamento da participação (Cunha e Rego, 2006). Um dos maiores contributos desta época de pesquisas encontra-se presente na ideia de que alguns comportamentos suscitavam eficácia numa situação, mas não noutras. Alguns fatores de contingência “conferem relevância a certos aspetos em determinada situação. Mas perdem pertinência noutras situações” (Cunha e Rego, 2003, pp. 190).

Mais tarde, nomeadamente entre os anos 60 e 80 surgem as teorias contingenciais de liderança onde foi inserida a variável contexto, percebendo-se que um líder poderia atuar e comportar-se de forma diferente de acordo com a variação do contexto. Ou seja, um líder poderia comportar-se de forma eficaz num determinado contexto e perder a eficácia perante uma alteração contextual. O contexto serviu como fator mediador que permitiu analisar diferentes condutas perante situações distintas.

1.3 Teorias Contingenciais

Fiedler (1967) foi um dos que melhor resumiu a teoria contingencial, referindo que “a liderança de grupos e organizações é interação altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa. A liderança é uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social” (Cunha et al., 2006, pp. 350-351). O Modelo Contingencial de Fiedler (1967, 1982) integra três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo e a favorabilidade da situação. O estilo de liderança era medido tendo em conta a avaliação de colegas de trabalho, de onde se concluiu que um líder orientado seria pouco hábil para a parte de relacionamento. O desempenho do grupo estaria intimamente relacionado com a favorabilidade da situação, o terceiro elemento. A situação seria progressivamente melhor, à medida que a relação entre líder e seguidores melhorava, bem como a posição do líder e o planeamento das tarefas a desempenhar. Ainda que o modelo tenha sido criticado devido a diversos fatores, este contribuiu para que os investigadores se debruçassem sobre os fatores situacionais passíveis de interferirem na eficácia do desempenho do líder. Importa reter que a teoria contingencial visava afirmar que a situação e o contexto em que a liderança ocorria seriam cruciais para o desenvolvimento de certas atitudes.

Após a revisão as principais teorias construídas ao longo do tempo sobre liderança, aborda-se agora um dos temas que tem merecido mais atenção e tem sido alvo de estudos profundos ao longo dos últimos anos: a liderança carismática.

1.4 Liderança Carismática

O carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, além de ser um dos temas mais controversos para quem estuda a temática da liderança, é hoje largamente aceite que “o carisma é o ingrediente secreto” (Cunha & Rego, 2003, pp.220). Foi Max Webber *in* Rodrigues e Cesário (2014) quem primeiramente recorreu

a este termo para elucidar uma forma de influência baseada, não na tradição, nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades. Este autor recorreu ao conceito de carisma com o intuito de explicar que, perante uma adversidade, os seguidores identificavam qualidades em determinado indivíduo e mostravam-se disponíveis para o seguir, na medida em que acreditavam na sua capacidade para solucionar determinado problema. Seria este o início de um rol de pesquisas e investigações acerca do conceito de carisma.

O carisma esteve sempre associado à controvérsia e contrariedade de investigações e o trilha tem sido longo e repleto de perspectivas multidisciplinares, com a contribuição de inúmeros investigadores, tal como iremos descrever ao longo deste capítulo. Uma das grandes questões relacionava-se com o facto de apurar se o carisma resultaria dos atributos dos indivíduos, das situações ou da interação entre todos os elementos. Apesar das dúvidas suscitadas inicialmente, é hoje aceite a tese de interação, que toma lugar no trabalho de Trice & Beyer (1993) que definiram esta interação com recurso a cinco elementos:

- Uma pessoa com dons e qualidades extraordinárias
- Uma crise social
- Uma visão radical ou conjunto de ideias de solução
- Um conjunto de seguidores crentes no poder excepcional do líder
- A validação do dom extraordinário da pessoa através de sucessos na gestão de crise

A tese de Klein e House (1995) é uma das que melhor descreveu o carisma ao considerá-lo como o resultado de três elementos: a) uma faísca (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos); b) o material inflamável (os seguidores que estão abertos e suscetíveis ao carisma); c) o oxigénio (ambiente carismático, normalmente caracterizado pela percepção de crise e pelo desencantamento com a situação vigente). É de notar que a combustão apenas ocorria na presença dos três elementos. No modelo apresentado pelos dois autores é visível a importância conferida à abertura dos seguidores perante a ação do líder, um fator a que é cada vez mais considerado por se apresentar como uma variável fundamental no processo de liderança. Ainda assim, este modelo ganha relevância devido às referências feitas entre as

explosões de liderança e a existência de uma crise. Ocorre quando os seguidores detetam uma situação de crise e atribuem eventualmente ao líder o dom de a resolver.

Outro dos modelos mais relevantes é o de House (1977) e é identificado como Abordagem Carismática de House, sendo considerada uma das mais representativas, na medida em que inclui quatro aspetos: traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadoras, e efeitos sobre os seguidores. Segundo este quadro teórico, os líderes carismáticos “diferenciam-se pelas suas qualidades específicas de dominância, autoconfiança, apetência para influenciar e forte crença na justeza moral das suas convicções” (Miranda, 2014, pp. 14). House (1977) revelou que os líderes carismáticos assumiam comportamentos que criavam a impressão de sucesso junto dos que o seguem, motivando-os de forma relevante na realização da sua missão. Ainda de acordo com esta abordagem, os líderes carismáticos destacam-se dos demais devido à sua ligação com as emoções. Um líder carismático tem o poder e o dom de motivar os seus seguidores e de exponenciar o seu trabalho diário e rotineiro. Conseguem ainda transmitir “expectativas de alto desempenho e de confiança na capacidade dos seus colaboradores para as alcançar” (Miranda, 2014, pp. 14). Consequentemente, os seguidores acreditam e confiam no líder, partilham as suas crenças, afeiçoam-se a ele e à sua presença, identificam-se com ele e com o seu percurso e, finalmente, envolvem-se na missão da organização, materializada no líder, e ambicionam contribuir para a sua execução e concretização. Acredita-se que as perceções criadas são “possivelmente moldadas pela relação carismática estabelecida” (Cunha e Rego, 2003, pp. 222).

A teoria formulada por Conger & Kamungo *in* Rodrigues & Cesário (2014) representou uma melhoria significativa na compreensão da questão da liderança carismática, considerando-o como um atributo designado aos líderes por parte dos seus seguidores. Assim, “os seguidores atribuem determinadas qualidades carismáticas ao líder porque observam nele determinados comportamentos” (Cunha e Rego, 2003, pp. 223). Segundo a teoria proposta por estes autores, o carisma é mais provavelmente direcionado a líderes que se autossacrificam, que corram riscos pessoais, recorram à persuasão como meio de relação com os colaboradores, sejam assertivos e autoconfiantes e demonstrem um conjunto de comportamentos que provem a sua lealdade à organização. No seguimento do descrito, Conger & Kamungo *in* Rodrigues & Cesário (2014) definem liderança como “um processo capaz de transportar a

organização de um estado presente para um estado futuro, ao longo de três etapas” (Miranda, 2014, pp. 16). Estas três etapas traduziam-se em:

- Avaliação de *status quo*
- Formulação e articulação dos objetivos
- Meios para implementar a visão

Note-se que cada uma das fases implicava diferentes comportamentos de liderança, contudo quanto mais evidentes fossem estes comportamentos assumidos pelo líder, maior a probabilidade de lhe ser atribuído carisma. Estes comportamentos poderiam relacionar-se com diversas situações tais como, o autossacrifício, a assunção de riscos pessoais, a persuasão perante os seguidores, a assertividade e autoconfiança. As teorias que defendem esta atribuição do carisma por parte dos seguidores têm vindo a aumentar largamente através de razões teóricas e empíricas que o consideram resultados dos comportamentos protagonizados pelos líderes.

O carisma tem vindo a ser apontado como crucial, nomeadamente em épocas de mudança. A concretização da missão e dos objetivos da organização melhora quando se estabelece uma relação carismática entre os seguidores e o líder. Para que os seguidores atribuam esta variável de carisma ao líder é necessário que este desempenhe comportamentos evidentes e que provem a necessidade desta atribuição, tal como referido anteriormente. Segundo Cunha e Rego (2003) “a atribuição do carisma é mais provável quando os seguidores com determinadas características percecionam determinados traços e comportamentos nos líderes em determinadas condições” (pp. 224).

Ainda no âmbito do carisma, deparamo-nos com o modelo de Shamir et al. (1993) que se distinguiu dos referidos. Encontramos neste modelo uma ênfase na variável motivação e na forma como os líderes assumiam a sua importância e a estimulavam nos seus seguidores. Este elo motivacional “permite compreender as razões pelas quais os líderes carismáticos influenciam tão poderosamente os seus seguidores e os motivam a transcender os seus autointeresses em prol dos interesses da organização” (Cunha e Rego, 2003, pp.225). Na tónica do modelo Shamir et al. (1993) deparamo-nos com vários processos por ela facilitados:

- Os líderes persuadiam os seguidores de que os seus esforços são fundamentais na medida em que refletiam valores importantes relacionados com a moral.
- Os líderes incrementavam a autoestima e auto valor dos seus seguidores demonstrando a importância do seu contributo para a prossecução de objetivos organizacionais. Além disso, convenciam-os de que o seu trabalho coletivo faz parte de um “movimento importante, poderoso e eficaz”.
- Incrementavam o valor e a importância do alcance dos objetivos, na medida em que estes se tornam coerentes com o autoconceito.
- Os líderes apelam a metas distantes, mostrando os resultados a longo prazo.
- Os líderes estimulam o empenho e o envolvimento dos seguidores.

Na inglória tentativa de sintetizar o anteriormente descrito, é fundamental realçar alguns aspetos. A liderança carismática tende a originar-se aquando da interação entre traços dos líderes, comportamentos de liderança e seguidores e características situacionais. É esta inter-relação e entrecruzamento de fatores que dita a riqueza desta relação carismática. O carisma não garante um saudável desempenho organizacional, na medida em que um líder carismático geralmente não pode comportar-se de igual forma com dois grupos distintos, necessitando assim, de se adaptar e ajustar aos grupos de seguidores com quem trabalha. Além disso, e recorrendo ao seu poder organizacional, deve selecionar elementos que possam homogeneizar a sua equipa o mais possível, caminhando todos na mesma direção e com objetivos comuns de defesa da missão organizacional.

Após revisão das principais abordagens da liderança traçadas pelos mais célebres investigadores, incide-se agora nas abordagens que se relacionam com a liderança transformacional e transacional, conceitos de Burns que, em 1978 e através do seu livro *Leadership*, identificou estes dois tipos básicos de liderança.

1.5 Liderança transformacional e transaccional

Inspirando-se em investigações anteriores, Bass (1985) debruçou-se também sobre a distinção entre liderança transaccional e transformacional. Refletiu que a transaccional se devia à atribuição de recompensas aos seguidores em troca de obediência e de lealdade, isto é, “reconhece necessidades e desejos dos seus colaboradores, então lhes clarificando como podem satisfazê-las em troca da execução das tarefas e do desempenho” (Cunha & Rego, 2006, pp. 234). Por outro lado, a transformacional relacionava-se mais diretamente com os seguidores e com a forma como aquilo que estes sentiam em relação ao líder se podia refletir na sua motivação e empenho para com a organização. A partir do momento em que os seguidores nutriam sentimentos de confiança e admiração perante o líder, disponibilizavam-se para irem além do seu trabalho e responsabilidades, executando comportamentos de cidadania organizacional. Segundo Cunha & Rego (2003), pode-se afirmar que os líderes os conduziam “a um patamar acima da última necessidade da pirâmide das necessidades” (Cunha & Rego, 2003, pp. 234).

Verifica-se que a liderança transformacional ganha especial destaque quando comparada com a transaccional na medida em que a primeira “tende a relacionar-se mais positivamente com o desempenho individual e a eficácia organizacional” (Cunha & Rego, 2006, pp. 367). Ainda assim, há consenso de investigação no que respeita ao facto de um líder adotar os dois tipos de liderança. “A liderança transformacional incrementa a eficácia da transaccional – não a substitui” (Cunha & Rego, 2006, pp. 367). É de registar que a ideia original de liderança transformacional se deve a James Gregor Burns quando se referia a “líderes que introduzem mudanças profundas nas sociedades deixando marcas indelévels” (Miranda, 2014, pp. 20).

A liderança transformacional dá conta da interação entre líderes e seguidores onde se obtém uma relação baseada em altos níveis de motivação e que emergiu como um fator suscetível de dissolver as mudanças na envolvente externa que as organizações enfrentam. Nesta relação o líder assume as condições dos seguidores, motivando-os para uma finalidade comum. É uma liderança dinâmica no sentido em que “líderes e seguidores convertem-se em membros organizacionais mais ativos” (Burns *in* Rodrigues & Cesário, 2014, pp.20).

Tal como referido no primeiro capítulo, as mudanças no ambiente externo das organizações obriga-as a atuar de forma distinta, atualmente com maior flexibilidade e com um maior ajustamento a mudanças mais profundas e mais rápidas. Contrariamente ao que acontecia antes, as organizações precisam de possuir uma capacidade de adaptação muito maior, para conseguirem fazer face a mudanças que ocorrem frequentemente. Esta capacidade de adaptação obriga as organizações a serem mais flexíveis e com uma maior capacidade de resiliência a necessidades que se alteram quase diariamente. Hoje, as organizações precisam de pessoas empenhadas e motivadas e que exerçam comportamentos extra-papel, exigindo-lhes que vão além das suas meras responsabilidades. Contudo, há fatores que contrariam esta necessidade e que causam alguma instabilidade e sentimentos de mal-estar nos colaboradores. Fatores como despedimentos e mudança de valores contrariam a necessidade das organizações em contarem com colaboradores inovadores e espontâneos. Logo, estes comportamentos e atitudes apenas ocorrem quando os colaboradores “se sentem satisfeitos e justificados, confiam nas organizações e seus decisores, e sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar” (Cunha et al., 2006, pp. 371). É por este motivo que ocorrem conflitos entre aquilo que as organizações necessitam mas também aquilo que têm para oferecer. Ou seja, “as organizações necessitam, progressivamente, de melhores cidadãos organizacionais, mas as condições vigentes tendem a destruir a base de fertilização sobre a qual a cidadania se desenvolve” (Cunha et al., 2006, pp. 371).

Partindo desta necessidade emergente que as organizações manifestam em contar com colaboradores empenhados e envolvidos na missão da organização, a liderança transformacional surge como uma resposta a este conflito crescente e cada vez mais visível no seio das organizações. A liderança transformacional defende que os líderes devem estimular os seguidores a contornar os seus interesses pessoais em prol dos interesses organizacionais, na tentativa de conseguirem colaboradores mais envolvidos e motivados, traduzidos em resultados organizacionais mais positivos. Por outras palavras, a liderança transformacional de Burns pretende demonstrar o valor e a importância de líderes que consigam motivar os colaboradores ao ponto de os consciencializar para a missão da organização, através de valores de justiça, liberdade, paz, entre outros. Ao invés de meramente impor a sua soberania e superior hierarquia, demove-os dos seus interesses pessoais, persuadindo-os a obterem resultados organizacionais positivos e de alto desempenho. Desta forma, a liderança

transformacional de Burns refere-se “ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus interesses em prol dos objetivos da organização – assim conseguindo obter o seu empenhamento produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos” (Cunha & Rego, 2003, pp. 234).

Bass (1985) acrescenta uma dimensão crucial no estudo da liderança ao assumir que ambos os tipos de liderança se podem complementar, na medida em que o mesmo líder pode necessitar de recorrer aos dois estilos em diferentes fases do seu percurso de liderança. No entanto, segundo Bass (1985), e ainda que admitindo o recurso aos dois estilos, defende que a transformacional poderá ser mais eficaz em períodos de mudança e a transacional em períodos de maior estabilidade. Bass (1985) advogou ainda que o líder, devido à sua atuação, se tornava num modelo para os seus colaboradores, na medida em que, da perspetiva destes, adotava profundos valores morais “e um sentido de identidade bastante determinado” (Miranda, 2014, pp. 21).

Um dos grandes contributos da investigação de Bass (1985) prende-se com o binómio transformacional-carismático, onde se entende, pelo nome, a interligação entre a liderança transformacional e o conceito de carisma, já abordado anteriormente. A verdade é que o “carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional” (Cunha & Rego, 2006, pp. 372). Contudo, de acordo com a teoria de Bass (1985), não é suficiente para desencadear um processo transformacional. Os líderes transformacionais, tal como se tem vindo a observar, têm como objetivo fortalecer os seus colaboradores, ensinando-os a caminharem sozinhos mas leais à organização, enquanto que os carismáticos, por vezes, atuam em sentido contrário, tornando os seguidores leais ao líder ao invés de à organização. Ainda assim, ambos recorrem a emoções e valores fortes e profundos na prossecução dos seus objetivos mas os carismáticos conseguem, por norma, reações mais extremas e manifestações de amor-ódio.

Segundo Cunha & Rego (2006), “a ideia de que o carisma é uma componente essencial da liderança transformacional tem, porém, sido contrariada por algumas pesquisas que sugerem que os gestores de equipas e organizações eficazes raramente são vistos como super-humanos pelos pares ou subordinados” (pp. 372). Temos de compreender que, apesar da estreita relação do fator carisma com a liderança transformacional, nem todos os líderes se destacam na medida em que, muitos deles, adotam uma postura discreta mas que não deixam, por isso, “de levar a cabo processos

transformacionais de grande envergadura” (Cunha & Rego, 2003, pp. 237). Portanto, é errado afirmar que a exuberância é uma característica fundamental do carisma, porque líderes carismáticos não deixam de o ser se não se mostraram tão visíveis e exuberantes.

Em jeito de síntese, destacam-se alguns pontos abordados anteriormente, e com base em Cunha & Rego (2006) apresentam-se alguns traços essenciais:

- A liderança carismática apresenta uma tendência de interação entre 4 elementos: traços do líder, comportamentos de liderança, características dos seguidores e características do ambiente.
- O carisma é identificado com um elemento raro, tendo em conta a invulgaridade da interação sinérgica da “faísca, “combustível” e “oxigénio”.
- Um líder carismático pode conseguir com que a sua liderança se adapte a um grupo mas estar totalmente desajustado a outro contexto, predizendo que o carisma não obriga necessariamente a que uma relação líder-seguidores funcione.
- Os líderes que ambicionem relações carismáticas devem triar os seus seguidores e seleccioná-los com o intuito de encontrar indivíduos que partilhem com ele, a mesma visão e valores. Assim se atinge a homogeneidade carismática.
- Ainda que se reconheça a importância do desempenho, o carisma aponta mais na direção da ligação emocional, da partilha da missão e visão com o líder, dos níveis de autoestima dos seguidores e ainda da confiança nos líderes e dos níveis de motivação e envolvimento dos colaboradores.

1.6 Síntese Conclusiva

Como se verifica através da revisitação das abordagens tradicionais e modernas de liderança, este tem sido um campo de constante atualização, muito devido ao ambiente externo que influencia de forma determinante a atuação e reação das organizações. Para esta dissertação importa reter o papel do líder como elemento mediador entre as alterações que ocorrem na envolvente externa e a forma como estas poderão afetar, e de que forma, as organizações que lideram.

Destaca-se ainda a evolução assistida no conceito de liderança, nomeadamente na crescente importância que é conferida aos seguidores e de que forma isso configurou e alterou, de forma notória, a atuação do líder. O líder assume, hoje, um papel de

mediador e de mentor dos seus seguidores, ensinando-os a demonstrarem sentimentos de confiança e lealdade para com a organização, guiando-os na prossecução de objetivos comuns, nomeadamente, o melhoramento da eficácia organizacional.

2. Comunicação

A comunicação é uma ciência e uma atividade humana que todos conhecemos, que todos utilizamos e assume-se quase como uma necessidade básica e diária. No entanto, poucos a sabem definir ainda sendo algo tão comum. De acordo com John Fiske (1998) na sua emblemática obra, *Introdução ao Estudo da Comunicação*, “comunicação é falarmos uns com os outros, é a televisão, é divulgar informação, é o nosso penteado, é a crítica literária: a lista é interminável” (pp.13). Tudo no ser humano comunica e é passível de transmitir mensagens, daí a dificuldade que muitos investigadores encontram quando tentam estudar a comunicação. Outra definição é apontada por Katz & Kahn (1996) e assume a comunicação como um processo social da mais ampla relevância no funcionamento de qualquer grupo, organização ou sociedade.

A verdade é que hoje todos nós comunicamos e todos nós falamos de comunicação, sendo este um conceito comum e perfeitamente recorrente no vocabulário utilizado diariamente. A comunicação está presente em todos os momentos e em todos os atos diários de qualquer ser humano. De acordo com Rasquilha & Caetano (2007) “comunicar é pôr em comum uma informação, é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento” (pp. 23).

Uma definição simples e elementar de comunicação foi apontada também por Meister & Reinsch (1982) como incluindo o falar, ouvir e escrever com o intuito de facilitar o fluxo de informação e ideias e atingindo um entendimento relativamente a sentimentos e atitudes. Contudo, aborda-se uma definição mais teórica, da autoria de Goldhaber (1982) que vê a comunicação como um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Torna-se ainda crucial definir-se comunicação sob a perspetiva de Shannon & Weaver, através da obra *Mathematical Theory of Communication* (1949; Weaver, 1949b), que para muitos constituiu-se como uma das primeiras fontes de onde nasceram o Estudos de Comunicação. O processo comunicativo destes autores inclui alguns elementos considerados fundamentais para que a comunicação ocorra. Em primeiro lugar, encontra-se a fonte que decide qual a mensagem a ser enviada, sendo dotada do poder em todo o processo. A mensagem é posteriormente enviada e transformada pelo transmissor, num sinal que é enviado ao recetor, através de um canal. Por outras

palavras, a mensagem é aquilo que pretendemos passar, ou seja, são dicas verbais e não-verbais transmitidas por cada comunicador, conduzidas através de um canal, isto é, o veículo no qual a mensagem viaja. Para que a comunicação tenha uma origem e um fim, existe um emissor, que emite uma mensagem e o recetor, que a recebe. Cabe ao recetor e, conseqüentemente, ao emissor, interpretar e conferir um significado à mensagem. Posteriormente, o recetor emite uma resposta à mensagem, elaborando um *feedback*. Todo este processo designa-se por transmissão, que engloba o envio e receção da mensagem através de canais designados. No âmbito do significado, ocorre a codificação e descodificação das mensagens, que nada mais é que o processo de criação, transformação e decifração. Por fim, as mensagens surtem efeitos que são os resultados gerais do processo de troca de mensagens.

O objetivo primordial do trabalho desenvolvido por Shannon & Weaver (1949) foi testar a quantidade de mensagem que determinada estrutura suportava e a capacidade de um canal para transportar informação. Tendo consciência de todas as falhas e críticas que poderíamos, eventualmente apontar a este trabalho, foi um dos primeiros modelos de comunicação a ser concebido e aquele que abriu portas a que outros vários se seguissem.

A comunicação ganha forma na medida em que é através desta que se efetivam todos os relacionamentos e se constroem as complexas e diversas teias de relacionamentos dentro das organizações. “Comunicar significa partilhar, isto é, compartilhar com alguém um certo conteúdo de informações, tais como pensamentos, ideias, intenções, desejos e conhecimentos” (Littlejohn, 1982, pp.7). Ainda que observemos diversas perspetivas e pressupostos teóricos de comunicação, a ideia de partilha parece presente em todas elas. Através do ato de comunicar, experimentamos a sensação de partilha com alguém a quem nos dirigimos. Porque a comunicação permite-nos ter algo em comum com o outro com quem comunicamos.

A comunicação ganha relevo nas organizações igualmente como processo básico e de interação entre vários elementos, mas evidentemente com contornos diferenciados daqueles que vimos nesta parte, na medida em que muitos investigadores inspiraram-se nas teorias tradicionais da comunicação, aplicando-as às realidades organizacionais, denotando a sua importância e relevância para o crescimento das mesmas.

2.1 Comunicação Organizacional

Com o início deste século apareceram tendências que davam conta da alteração entre a relação do homem com a organização e com o seu próprio ambiente externo. O homem, como elemento constituinte de uma sociedade e, eventualmente, de uma organização, é visto como um ser que pensa de forma crítica e age de forma eficaz e eficiente, como parte de um todo (Cardoso, 2006).

A organização, de forma a estabelecer e acompanhar essa nova relação, deve constituir-se “como um espaço de interação dialógica e (...) onde o crescimento pessoal seja uma constante; a liderança seja uma característica fundamental (...)” (Cardoso, 2006). Uma organização é muito mais do que um mero grupo de pessoas especializadas em diversos assuntos que dividem o mesmo espaço de trabalho, que privam em contextos profissionais e que defendem a mesma empresa. A organização é “uma unidade coletiva de ação formada para perseguir fins específicos e é dirigida por um poder que estabelece a autoridade, determina o *status* e o papel de seus membros” (Cardoso, 2006, pp. 1126). Empresas ou organizações representam sistemas e apresentam-se como unidades socioeconómicas direcionadas à produção de produtos ou serviços, reunindo em si capital, trabalho, políticas e tecnologia (Caetano & Rasquilha, 2007).

A imagem que as organizações transmitem representa um fator tão importante quanto os seus produtos e serviços, contudo, os objetivos e intuítos das organizações têm vindo a alterar-se. De tal forma que as organizações deixaram de ter como único objetivo a geração de bens económicos com o propósito de estabelecer relações de troca com os consumidores. A empresa ambiciona “também desempenhar um papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político” (Caetano & Rasquilha, 2007, pp. 73). As empresas são constituídas para cumprirem determinados objetivos, encontrando um equilíbrio entre a sua constituição como sistemas sociopolíticos e as suas contribuições sociais como sistemas de criação de emprego e de oferta de serviços contribuidores do desenvolvimento das comunidades, de forma a ajustar-se à sua missão. Desta forma, “cada vez mais, a comunicação empresarial assume um papel preponderante nas empresas modernas (Caetano & Rasquilha, 2007, pp. 74).

O estudo da comunicação nas organizações procura entender os processos, os cenários e os desafios de comunicar e organizar no contexto de uma sociedade global, com as suas mudanças e contrariedades. Este estudo configura-se cada vez mais abrangente, cruzando diversas áreas e contendo múltiplas perspetivas. Tanto agora como no passado, os investigadores têm-se dedicado ao desenvolvimento de conceitos e teorias que ajudam a uma compreensão mais efetiva deste contexto social, recorrendo ao estudo das práticas organizacionais.

O fenómeno da comunicação é particular e muito rico. O seu traço diferenciador mais forte talvez se deva à ideia que organizar é essencialmente um fenómeno de comunicação, uma ideia divulgada por Karl Weick que afirmou que “a atividade de comunicação é a organização” (Weick, 1995, pp 75). Kark Weick argumentou ainda que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, na medida em que constrói o processo central de organização. Podemos, desta forma, afirmar que comunicação e organização constituem um único fenómeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos (Putnam et al., 2004; Taylor, 1993).

A comunicação organizacional inclui todos os elementos referentes à comunicação humana e à sua aplicação ao contexto organizacional. Compreende-se, ainda que de forma precoce, que os problemas inerentes à comunicação humana podem refletir-se de forma idêntica na comunicação organizacional e elementos como o ruído podem causar incómodo e acrescentar obstáculos à comunicação no seio das organizações. Marchiori (2010) definiu o conceito de comunicação de diversas formas assumindo-a como “um processo de construção de relações internas” (pp.145), tratando-a, no âmbito das organizações, como “uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento” (pp. 148). Neste seguimento, uma das definições de comunicação organizacional defende que esta é “um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é” (Cardoso, 2006, pp. 1132). De acordo com Deetz & Kersten *in* Marchiori (2010), a “função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais” (pp.149). A verdade é que organização e comunicação emergem como “questões indissociáveis na arena organizacional” (Marchiori, 2010, pp. 145).

A comunicação organizacional é percebida tendo em conta os fluxos que lhe dão forma: ascendentes, descendentes e horizontais. São estas as características da comunicação organizacional e que nos permitem conhecer a estrutura organizacional que originam. A comunicação organizacional exige ser compreendida como um processo transversal nas organizações e como uma componente que integra todas as atividades da mesma e definindo-se como “elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade” (Cardoso, 2006, pp. 1132). A comunicação organizacional, quando corretamente entendida, tem a capacidade de “desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações” (Cardoso, 2006, pp. 1132). Além disso, “a função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais” (Marchiori, 2010, pp. 149).

Com o objetivo de articular a comunicação com a organização, refletimos que hoje a primeira é um ponto assente nas organizações, não havendo nenhuma organização que não exiba práticas de comunicação, institucionalizados ou não. Todas as partes da organização comunicam e, através da comunicação, desvendam aquilo que a organização é, quer, faz e ambiciona. As propostas apresentadas acabaram por despoletar uma tendência de pesquisa na área da comunicação organizacional que assentava na ideia chave da natureza comunicativa das organizações. Assim, surge uma ideia muito em voga que assume que “as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior” (Ruão & Kunsch, 2014, pp.8).

Uma das grandes diferenças é que hoje a comunicação organizacional não é dirigida a públicos passivos, mas sim para uma rede articulada de clientes, funcionários, fornecedores, entre outros. Agora, a comunicação desempenha um papel muito mais abrangente, envolvendo o próprio funcionamento e clima interno, bem como as suas relações institucionais. A adoção de uma comunicação aberta permitiu o desenvolvimento de “formas de inter-relação mais participativas, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações” (Cardoso, 2006, pp. 1126). As mudanças referidas anteriormente refletiram-se profundamente na forma como as organizações se comportam, tanto do ponto de vista interno como externo. É por esse motivo, que surge a necessidade de assumirmos novas dimensões para a comunicação organizacional e

para a forma como esta é tão importante para a construção de um ambiente saudável no seio das organizações.

Nesta nova configuração, as organizações lidam com públicos cada vez mais diversificados apresentando necessidades, não só ao nível de serviços e produtos, mas também ao nível do diálogo. Hoje, espera-se muito mais da comunicação, como ferramenta que serve de suporte para modelo de gestão devidamente estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar desafios com maior carga competitiva de uma sociedade em exigência crescente. Atualmente, espera-se que a comunicação cumpra o seu verdadeiro papel social: “o de envolver emissor e recetor num diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão de empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos” (Cardoso, 2006, pp. 1134). “A exigência que se impõe é a criação de ambientes mutáveis, sejam eles de estrutura, de tecnologia ou de recursos humanos” (Marchiori, 2010, pp.146).

Outra perspetiva passa por meio de “conhecimentos compartilhados entre os participantes a fim de construir um projeto comum” (Cardoso, 2006, pp. 1135). Ou seja, é fundamental que a estratégia de comunicação organizacional seja construída com a ajuda e as contribuições dos que dela fazem parte e quando as organizações compreenderam a real importância da criação de canais para “todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional” (Cardoso, 2006, pp. 1135).

Na senda do estudo da comunicação organizacional, surgem quatro perspetivas abordadas por vários autores. Jablin et al. (1987), no seu livro, já referido anteriormente, declarou que a sua obra teve como objetivo primordial estabelecer a relação entre a comunicação humana, uma teia de relações complexas; e a comunicação organizacional. Segundo o próprio, o estabelecimento desta relação representou uma contribuição única para uma compreensão mais ampla da comunicação nas organizações, representando a estrutura mais compreensiva e que mais influenciou o estudo da comunicação organizacional. Esta abordagem inclui então quatro perspetivas: a mecanicista, a psicológica, a interpretativa simbólica e do interacionismo de sistemas.

A perspetiva mecanicista vê a comunicação humana como um processo de transmissão onde a mensagem viaja de um ponto para outro, através do espaço,

denominado de canal. Este assume-se como o locus da comunicação, ou seja, o lugar central onde a comunicação ocorre. Esta perspetiva entende a comunicação como uma conexão linear entre comunicadores, assumindo que a fonte afeta o envio, que impacta na clareza da mensagem e que, por sua vez, tolda a receção da mensagem. Há uma alusão a alguns conceitos importantes: fidelidade da mensagem; distúrbio, ou seja, problemas não intencionais na codificação e decodificação; as falhas que resultam numa interrupção completa da mensagem; os obstáculos que a atrasam e os filtros que controlam a informação, ou *gatekeepers*. Nesta abordagem, a comunicação é um circuito onde há um canal, uma relação linear e causal entre duas partes e a ocorrência de efeitos no recetor. As falhas e os ruídos são formas se conseguir o máximo de fidelidade na mensagem (Jablin et al., 1987).

A perspetiva psicológica tenta perceber a forma como as características dos indivíduos afetam a comunicação, falando-se de filtros conceptuais. Estes constroem-se por atitudes, cognições e perceções dos consumidores, ou seja, estados internos que afetam o processamento da comunicação. Estes filtros são o locus da comunicação, de acordo com esta perspetiva. Há um foco no recetor e na comunicação que lhe é orientada, havendo uma seleção através das barreiras e dos filtros mencionados (Jablin et al., 1987).

A perspetiva interpretativa simbólica assume a comunicação organizacional como um padrão de comportamentos coordenados que têm a capacidade de criar, manter e dissolver organizações. Esta perspetiva postula que em virtude da sua capacidade de comunicar, os indivíduos são capazes de criar e moldar a sua própria realidade social. Assenta na ideia do “eu” mas também nos significados partilhados e no comportamento social. A tomada de papéis, designada como a formação de entendimentos mútuos através da ligação empática com os outros, é o locus da comunicação, a par com os significados partilhados. Estes significados derivam através mutualidade de experiências e da negociação consensual de interpretações de eventos e atividades organizacionais. A cultura assume um lugar de destaque, devido à forma como desenvolve e molda significados consensuais. No fundo, a cultura é o que a organização é (Jablin et al., 1987).

Por fim, a perspetiva da interação de sistemas denota os comportamentos externos como unidades fundamentais de análise. Assim, o comportamento sequencial

padronizado assume-se como o locus da comunicação e define-se como o agrupamento de seqüências de comportamentos de comunicação. A comunicação é examinada através de um método qualitativo conhecido como análise de interação que deteta seqüências recorrentes de ações ou interações contíguas ao longo do tempo. Nesta análise, detetam-se padrões de comportamento e probabilidades acerca da ocorrência de determinada seqüência. Há uma ênfase no tempo e na repetição de seqüências de comportamentos, nos atos comunicativos e interações, nas probabilidades de ocorrência de determinados comportamentos ou padrões de interação (Jablin et al., 1987).

Estas quatro perspetivas configuram diferentes formas de estudar fenómenos similares de comunicação organizacional. O locus da comunicação demonstra a ênfase de cada uma das perspetivas e relembra que a todas elas conseguimos retirar abordagens ricas e profundas sobre este fenómeno complexo que se denomina comunicação organizacional. Estas quatro perspetivas analisam, acima de tudo, a relação entre a influência da gestão de topo e o *feedback* e são teorias que se complementam entre si e permitem atingir uma análise mais rica e estruturada do fenómeno que é a comunicação organizacional.

O âmbito da comunicação organizacional não atinge indivíduos isolados, mas grupos de pessoas que englobam os membros da empresa ou, em última instância, os diversos departamentos. O objetivo da comunicação é “o de se aproximar no nível de expressividade dos empregados” (Caetano & Rasquilha, 2007, pp. 75). O problema fundamental passa pela adaptação dos diversos constituintes da comunicação organizacional de forma a compor a comunicação, de modo a que seja possível ser consumida por todos os elementos organizacionais, de forma “indolor e agradável” (Caetano & Rasquilha, 2007, pp. 75).

Desta forma, torna-se fundamental que os colaboradores se comprometam com a organização e que se envolvam nas diversas tarefas, nomeadamente nos processos de tomada de decisão, um processo fundamental para o crescimento das organizações. Para que tal seja possível, é necessária a criação de mecanismos internos, relacionados com a comunicação, para que se consiga a construção de processos harmoniosos que dite a ligação e relacionamento entre todas as partes da organização.

Em suma, a comunicação organizacional é uma área de conhecimento que tem vindo a sofrer algumas alterações, nomeadamente como forma de se adaptar às mudanças na sua envolvente, seja no seio das próprias organizações seja devido aos diversos elementos que as constituem, na medida em que se têm tornado progressivamente mais existentes e mais necessitados de diálogo e, portanto, de comunicação.

2.2 Comunicação Interna

No seguimento da análise do fenómeno de comunicação organizacional, a comunicação interna, devido à sua especificidade, dá conta dos processos comunicacionais que se estabelecem no seio das organizações. Desta forma, entram na esfera da comunicação interna os atos de comunicação estabelecidos entre líderes, gestores, chefias, colaboradores e todos os elementos que constituem uma organização. Este é um processo vital para as organizações e é através dele que as organizações sobrevivem, se adaptam e crescem (Beaven & Bailey, 1997).

A comunicação interna tem vindo a ser assumida por diversos autores, como um “processo de construção de relação internas” (Marchiori, 2010, pp. 145). Aquando deste sistema de edificação de relacionamentos, compreende-se que a comunicação interna alberga igualmente transferência de informação e conhecimentos internos, que auxilia a construção de relacionamentos organizacionais. Há ainda quem defenda que é através da comunicação interna que uma organização “partilha informação, constrói compromissos e gere a mudança” (Bevan & Bailey, 1997, pp. 207). Ainda assim, os principais objetivos da comunicação interna, segundo Richard Bevan e John Bailey (1997), passam por providenciar aos colaboradores informação necessária à prossecução das suas tarefas assim como *feedback* contínuo acerca da performance. Cabe, posteriormente, aos colaboradores tomarem conhecimento dos objetivos da organização e apurarem de que forma poderão ajudar e contribuir.

A comunicação interna pressupõe uma harmonia e um alinhamento entre todas as partes constituintes de uma organização, com o intuito de que todas elas tenham conhecimento da visão e objetivos da organização, para que se movam todos na mesma direção.

Note-se que, de acordo com Whitworth (2006), a comunicação interna é constituída por três grandes blocos: a comunicação hierárquica, onde os quadros superiores desempenham um papel fundamental nos processos de comunicação; os meios de comunicação de massa, onde as newsletters, *e-mail*, vídeos e outros veículos chegam a amplas audiências e as redes informais de comunicação que existem em qualquer organização.

2.2.1 Ferramentas e Meios (Bevan & Baily, 1997)

A informação comunicada aos colaboradores pode assumir diversas formas e ser elaborada com recursos a uma diversidade enorme de ferramentas. Quanto às formas, a comunicação interna poderá tomar a forma escrita ou oral, presencial ou remota, individual ou em grupo, com recurso a meios visuais, áudio ou eletrónicos. A comunicação poderá servir diversos propósitos, tais como “falar e ouvir; aconselhar ou responder; gerar ideias; e desenvolver atitudes e lealdade” (Beavan & Bailey, 1997, pp. 208).

Algumas das pesquisas efetuadas nestas áreas referem, frequentemente, que os colaboradores preferem a comunicação feita presencialmente e tão próxima quanto possível dos seus supervisores imediatos. É importante referir que a comunicação presencial com o supervisor aumenta as possibilidades de diálogo, de *feedback* e de desabafo sobre situações rotineiras relacionados com as tarefas diárias. Todavia, com as mudanças constantes que as organizações atravessam, os problemas são cada vez mais frequentes a par das mudanças, o tempo é cada vez mais escasso e a disponibilidade para a comunicação cada vez menor o que acarreta problemas internos e, muitas, profundos. Esta situação faz com que nem sempre a comunicação com os colaboradores seja devidamente acompanhada, não havendo a garantia de se conseguir atingir uma estabilidade de relacionamentos.

A necessidade premente no seio das organizações é conseguir “uma estrutura de programas de comunicação devidamente planeados e implementados, com recurso a vários meios, para resolver as necessidades básicas de informações e facilitar o fluxo ascendente de informação e ideias” (Beaven & Bailey, 1997, pp. 208).

Entrevistas, *focus groups* e inquéritos aos colaboradores são considerados meios de avaliação para determinar a forma como os colaboradores estão satisfeitos com os esforços de comunicação encetados pelos líderes (Ahmed et. Al, 2010).

2.2.2 Comunicação Impressa (Bevan & Baily, 1997)

A comunicação impressa é entregue em mão ou colocada num local de fácil acesso e passagem frequente pelos colaboradores. A frequência com que é divulgada depende do seu propósito e objetivos, do orçamento disponível ou da quantidade de informação a ser transmitida. A comunicação impressa pode ser regular ou esporádica, consoante os objetivos que se pretendam atingir.

Dentro das publicações periódicas, note-se que poderão assumir diversos formatos e dirigir-se a toda a população organizacional ou apenas a um grupo mais restrito. As *newsletters* são apenas um dos exemplos deste tipo de ferramenta e um dos mais utilizados, sobretudo devido ao baixo custo, simplicidade e rápido e longo alcance. Os jornais requerem maior trabalho de uma equipa multidisciplinar na medida em que passa por diversos passos de produção. Uma das grandes vantagens que apresenta é o fato de ser umas das ferramentas mais credíveis. As revistas têm um custo bastante elevado, derivado à qualidade de produção e impressão. É um formato ideal para apresentação de fotografias e conteúdos mais apelativos.

Contrariamente às regulares encontramos nas organizações, as publicações únicas que podem incluir manuais, brochuras, panfletos, entre outros. Contém informações que não são tão passíveis de se virem a alterar. Encontramos também os memorandos internos foram uma das ferramentas escritas mais poderosas das organizações, tendo vindo a ser abandonada com a era digital. As cartas representam uma das ferramentas mais personalizada, na medida em que é enviada a cada colaborador de forma individual. O famoso quadro de avisos está, por norma, colocado numa zona de passagem frequente pelos colaboradores para aumentar a probabilidade de ser consultado. É fundamental que este esteja sempre atualizado para que se possa tornar um forte aliado dos quadros superiores, na medida em que, quando constituído por informação atualizada, representa um dos principais pontos de consulta dos colaboradores.

2.2.3 Comunicação Visual (Bevan & Baily, 1997)

A comunicação visual é outra das ferramentas que pode ser adotada pelas organizações, tendo como principal vantagem a dinâmica do seu conteúdo. Os conteúdos visuais destacam-se por serem construídos com recurso a diversos conteúdos media.

A televisão e o vídeo têm vindo a ser dois dos meios mais utilizados pelas organizações na medida em que se tornou um meio familiar entre todos, é uma ferramenta de alto impacto sobretudo devido ao seu valor de entretenimento. A combinação de vários *media*, tais como som e imagem, fazem com que seja um bom meio para rápida divulgação de informação.

2.2.4 Comunicação Eletrónica (Bevan & Baily, 1997)

A comunicação eletrónica e os computadores, frequentemente combinados com métodos mais tradicionais, representam uma das ferramentas com maior potencial no seio das organizações. A era digital veio transtornar as empresas, na medida em que as colocou perante mudanças constantes e a um ritmo muito acelerado, mas também lhes trouxe novas ferramentas de comunicação com os seus colaboradores.

No âmbito da comunicação eletrónica encontramos os *emails*, os quadros de aviso eletrónicos, o *voice mail*, as tele e videoconferências, entre outras. Este tipo de meios faz com que se encurtem distâncias. O *email* permite aos colaboradores enviarem e receberem informações importantes sobre as organizações e com as potencialidades que lhe têm vindo a ser acrescidas, o email tem-se diversificado e permite hoje muito mais do que antes. Os quadros de aviso eletrónicos permitem aos colaboradores tomarem conhecimento de notícias e informações pertinentes, através do seu computador, de forma dinâmica. O *voice mail* permite a receção e envio de mensagens de voz, fazendo com os seus colaboradores as possam apagar ou guardar, recebendo informações e competindo-lhes apenas ouvir. A tele ou videoconferência é utilizada, em contexto organizacional, para fazer reuniões com pessoas que estejam geograficamente distantes. Este tem sido um meio cada vez mais utilizado no seio de organizações nacionais e multinacionais, com um elevado número de colaboradores dispersos geograficamente. Note-se que a preparação de uma videoconferência implica a verificação de todos os dispositivos, tais como a ligação à *internet*.

2.2.5 Canais de *Feedback* (Bevan & Baily, 1997)

O *feedback* é um dos elementos mais importantes em todo o processo que envolve a comunicação interna, na medida em que é a única forma de os colaboradores poderem transmitir aos seus superiores a sua experiência na organização, bem como fazer sugestões de mudanças. Uma organização que dê valor àquilo que os seus colaboradores pensam e sentem e cria canais e plataformas específicos para o efeito, caminha, sem dúvida, para ser uma organização humana e bem-sucedida.

O *feedback* inclui a permissão aos colaboradores em contribuir com informação e ideias, manter a gestão em contacto com as preocupações e perguntas dos colaboradores e a contribuição para o desenvolvimento da partilha de conhecimentos comuns sobre os objetivos da organização (Beaven & Bailey, 1997). Os principais meios de obter *feedback* de colaboradores traduzem-se em reuniões, sistemas de sugestão, programas de diálogo, inquéritos, auditorias, *focus group*, entre outras.

As reuniões representam um dos meios preferidos dos colaboradores, na medida em que preferem receber e transmitir informação cara a cara, fazendo com que esta seja uma das fontes prediletas dos colaboradores. Nas reuniões estimula-se que os colaboradores coloquem as suas questões e comentem situações ocorridas, fazendo com que seja criada uma atmosfera positiva de abertura e de partilha mútua.

Os sistemas de sugestões, bastante frequentes, destacam-se por garantirem o anonimato, tomando forma através de caixas colocadas em sítios estratégicos e que persuadem os colaboradores a partilharem, de forma escrita, uma sugestão ou uma pergunta.

Os programas de diálogo permitem aos colaboradores a partilha de ideias e preocupações aos seus coordenadores que, posteriormente e de forma anónima, transmitem essas informações aos quadros superiores. Sendo a resposta transmitida pelo mesmo circuito, mas inverso. À semelhança do sistema de sugestões, a confidencialidade é respeitada e pressupõe-se que esta seja uma ferramenta para poupar tempo.

Os inquéritos são também um dos meios de obtenção de *feedback* mais adotados, na medida em que permitem o diagnóstico de forças e fraquezas da organização, bem

como a auscultação de problemas que necessitem de uma rápida intervenção. Os inquéritos podem ser aplicados de diversas formas e recorrendo a diversas estratégias e permitem, de fato, a identificação de uma série de situações nocivas ou benéficas à organização.

As auditorias de comunicação, por serem menos específicas e terem um amplo objeto de pesquisa, pretendem apurar as percepções dos colaboradores relativamente ao clima geral da organização. O objetivo primordial deste meio prende-se com a avaliação de programas comunicacionais já implementados ou com a possibilidade de vir a implementar outros diferentes.

Por fim, os *focus group* são uma espécie de reunião onde um mediador lança tópicos a um grupo, cabendo-lhes discutir esse tópico, dando a sua opinião e partilhando as suas impressões. Este meio permite a obtenção de informação qualitativa muito rica e poderosa. O mediador vai conduzindo a discussão de acordo com os objetivos de quem requereu o estudo, limitando-se a intervir apenas quando necessário. Por norma, quando se pretende implementar uma nova campanha de comunicação, o *focus group* é uma das ferramentas utilizadas para se testar o *feedback* dos colaboradores e aferir possíveis alterações.

2.2.6 Redes Informais (Bevan & Baily, 1997)

As redes informais de comunicação são um tema mais escasso na literatura, mas deveras importante na medida em que ocorre frequentemente nas organizações. Muitos investigadores acreditam que as redes informais oferecem feedback mais específico e mais frequente, o que permite aos líderes responderem e procederem a ajustes com o intuito de fazer a organização funcionar (Ahmed et al., 2010). As redes informais são invisivelmente constituídas por grupos de colaboradores que, na sua rotina diária, acabam por trocar informações sobre o que vivem no seu dia-a-dia profissional. Nem todos os líderes conferem a devida importância a estas redes, mas convém refletir que o diálogo entre os colaboradores permite, muitas vezes, ultrapassar as inconsistências, fazendo com que o ambiente melhore, e noutros casos, piore. Por ser uma rede não assumida, deverá ser compreendida como um meio de comunicação relevante e passível de atenção. De acordo com Whitworth (2006), as redes informais de comunicação são eficientes, rápidas e altamente credíveis. É fundamental que os líderes e outros

elementos superiores vejam nas redes informais uma fonte inesgotável de informação e *feedback* sobre o ambiente organizacional.

Em suma, hoje as ferramentas de comunicação começam a ser (ou devem ser) projetadas de forma honesta e tentando refletir, o mais possível, as forças e fraquezas das organizações, bem como as suas conquistas e derrotas. Deve dar-se primazia a histórias, discussões, sugestões dos colaboradores para que estas ferramentas sejam de toda a organização. Os quadros superiores devem olhar para a tecnologia como uma potencialidade de crescimento e desenvolvimento da comunicação interna, de forma a conseguirem uma organização mais unida e harmoniosa.

Uma das maiores potencialidades destas ferramentas passa pelo poder que pode ser conferido aos colaboradores através do fomento à sua participação bem como à conversação, acompanhando as tendências deste século. É fundamental que estas ferramentas deem espaço aos colaboradores tanto para as desenvolverem como para discutirem sobre elas (Whitworth, 2006).

A comunicação interna tem vindo a ser abordada como um processo que apenas é utilizado em situações de necessidade e de acordo com atividades rotineiras. Segundo Daft (2008), quanto mais variadas forem as tarefas diárias de uma organização, maior a regularidade da comunicação. É por isso que o autor defende que quando uma organização atravessa uma série de problemas mais frequentes denota-se “um maior intercâmbio de informação para serem resolvidos e garantir apropriada completude de atividades” (Daft, 2008, pp. 148). Contudo, a comunicação interna não deve ser meramente visualizada como uma ferramenta e um instrumento que melhora a eficácia organizacional. Deve ser vista também como um processo que gera conhecimento e que leva a mudanças de comportamentos (Marchiori, 2010). As organizações que defendem e efetivam esta ideia tornam-se organizações mais evoluídas e, certamente, melhor sucedidas. No âmago desta ideia defendida tanto por Maximiano (2007) como por Marchiori (2010), reparamos que a comunicação começa a ser vista como um elemento determinante para a construção e manutenção de relações interpessoais com uma profunda contribuição para o desenvolvimento de novos negócios, produtos, orientação e avaliação de desempenho, o que se poderá traduzir num caminho de excelência para organizações e para as suas partes constituintes. A esperança é que os quadros superiores se apercebam do que uma excelente comunicação interna pode afetar de

forma positiva os resultados de negócios, mas não só. Até porque, de acordo com Deetz & Kersten *in* Marchiori (2010) uma das funções da comunicação, senão a única, é também contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Desta forma, surge uma necessidade emergente de se associar a comunicação interna a um processo fundamental para a eficácia organizacional e para a saúde de todos os envolvidos nas atividades da organização, até porque “organização e comunicação são, na arena organizacional, questões indissociáveis” (Marchiori, 2010, pp. 145). Para muitos autores, as organizações só atingem o caminho da excelência por meio de processos comunicativos, porque é através destes que a organização se destaca e que se atinge um conjunto unido e agregado e não elementos indissociáveis. É através da comunicação que todos os elementos das organizações se fundem apenas num. Como forma de reforçar esta ideia, Berlo (2003) conclui que uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. E ainda McPhee & Zaug *in* Marchiori (2010) contribuem assumindo que as organizações são “constituídas comunicativamente” (pp.149). Há um grande interesse atualmente nesta relação e visualização da organização como sendo comunicação, interação e transferência de informações. Aliás, havendo mesmo a necessidade de assumirmos as organizações como “entidades sociais [...] constituídas em interação” (Eisenberg & Riley, 2001, pp. 293). Conseguimos facilmente compreender que a interação está intimamente relacionada com a comunicação e que, é através dos processos que lhe estão inerentes, que a organização se constitui e se assume como um palco de construção de relacionamentos. Por se assumirem como questões indissociáveis, afirmado por vários, autores, é emergente analisar segundo a perspectiva de um processo de comunicação que constitui [a] organização” (May & Mumby, 2005, pp.5). Além disso, certos autores estudaram este fenómeno associado ao próprio sucesso organizacional, defendendo que o fator chave da motivação e performance dos colaboradores é a comunicação (Beaven & Bailey, 1997).

No âmbito interno das organizações empresariais, as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superam os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolvam e valorizem o trabalho em equipa baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos.

A comunicação interna tem vindo a ser afetada pelas inúmeras mudanças que caracterizam o ambiente atual, com ênfase na globalização, na ética, na diversidade cultural e nas próprias mudanças relacionadas com o comportamento do cliente, mas não só. Tal como referido anteriormente as exigências às organizações aumentam a cada dia, esperando que sejam as próprias a criarem “ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos” (Marchiori, 2010, pp. 146). As mudanças contextuais aumentam de quantidade e de frequência e a rapidez e flexibilidade que as organizações adotam definem a sua atuação no mercado e melhoram a sua reação a estas mudanças. As realidades organizacionais criadas diariamente através de relacionamentos e processos comunicativos tem vindo a ser rapidamente alterada, no seguimento das mudanças exteriores mas que afetam de forma profunda o ambiente e contexto interno.

Ainda que se assuma a comunicação interna como um elemento extremamente positivo, muitas vezes e numa era de ferramentas e conteúdos tecnológicos que se multiplicam a par com as plataformas, os colaboradores sentem-se invadidos por um volume de informação brutal. Devido ao excesso de informações registado, segundo o autor deste estudo, Grates (2006), as pessoas acabam por trocar o entusiasmo por cinismo, uma vez que nem sempre conseguem escolher entre tanta quantidade de informações, originária de plataformas distintas.

Vários modelos têm sido criados em torno do conceito de comunicação interna e um dos que se destaca é o de Maximiano (2007) que distingue dois modelos: o mecanicista e o orgânico. O mecanicista caracteriza-se por organizações com rígidas hierarquias, mais burocráticos e adequadas a ambientes mais estáveis, enquanto o orgânico se adequa a organizações mais flexíveis e mais instáveis, com mudanças mais contínuas (Maximiano, 2007). O modelo mecanicista está intimamente relacionado com o modelo desenvolvido por Shannon & Weaver (1949) e já abordado ao longo deste trabalho. Esta abordagem clássica e pioneira no estudo da transmissão de mensagem e respetivo entendimento e significados. Contudo, a perspetiva de comunicação indica-nos que é crucial a existência e estimulação de processos de comunicação, com o intuito de “contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de instigar a possibilidade de novas relações” (Marchiori, 2010, pp. 147).

Um dos grandes erros atualmente passa por olhar para a comunicação como um produto e que se efetiva através de ferramentas muito específicas, tal como veremos mais adiante. Olha-se para a comunicação como um processo de transmissão, quando deveria ser assumido como “um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional” (Marchiori, 2010, pp. 151).

O ponto positivo é que se tem vindo a denotar uma evolução na importância e relevância conferida à comunicação interna e à forma como esta toca tantos aspetos organizacionais. As organizações começam, lentamente a repensar os seus comportamentos em relação aos colaboradores mas também com comunidades e *stakeholders* (Marchiori, 2010). Estas alterações têm-se focado, sobretudo, na comunicação com enfoque nos fluxos de informações e construção de relacionamentos. A dificuldade de evolução parece ser, muitas vezes, a distância e diversidade de perceções construídas por colaboradores e por elementos superiores. Aquilo que uns e outros pensam é distinto e causa um conflito de perceções, muitas vezes, difícil de resolver. A melhor melhoria dá conta do aumento de estudos que apresentam os líderes como principais catalisadores de diálogo passível de favorecer o desenvolvimento de colaboradores e o subsequente aumento do seu nível de conhecimento. O diálogo é um elemento fundamental em todo este processo e um papel a assumir perante os colaboradores. Os líderes devem “olhar para a liderança transformacional, mas também observar que ela somente será realidade a partir do momento em que possa estabelecer discursos com as pessoas com as quais se relaciona” (Marchiori, 2010, pp. 155). Denota-se uma necessidade crescente de uma liderança baseada no diálogo e no discurso, ou melhor, uma liderança discursiva, e por sua vez, comunicativa, nas organizações.

Uma estratégia de comunicação interna ideal deve esforçar-se para ser fomentadora de relações e interações internas, de credibilidade, e acima de tudo, de uma identidade viva da organização, defendida por todos os colaboradores. A comunicação interna, como processo ligado ao da comunicação humana, deve ser construtora de significados e de contextos que promovam relacionamentos saudáveis e equilibrados entre todos os elementos da organização. Estas devem ser as prioridades na gestão dos relacionamentos internos das organizações. Salientado sempre que, segundo Wood (2000) a comunicação é o elemento central, é processo generativo que dá forma àquilo

que experimentamos como relacionamento. A partir do momento em que a comunicação esteja implementada e totalmente aceite na organização, os processos comunicacionais fluirão com naturalidade bem como todas as redes de relacionamentos e diálogos. Esta naturalidade associada a um processo tão importante como é o de comunicação interna, conduzirá a uma melhoria nos próprios relacionamentos com outros *stakeholders*.

Por fim, é crucial entendermos que a forma como a comunicação interna está implementada no seio das organizações diz muito sobre o ambiente que se vive no seu interior. Permitir aos colaboradores que estes ofereçam a sua visão e partilhem as suas impressões e opiniões é crucial para o bom ambiente organizacional e uma atitude profundamente valorizada pelos colaboradores, que sentem que os seus pensamentos têm importância e significado (Ahmed et al., 2010). Isto fará, certamente, com que surjam alterações significativas na confiança dos colaboradores e na criação de relacionamentos de trabalho fortes entre os líderes e os colaboradores, resultando numa melhor satisfação dos colaboradores. Esta implementação e própria gestão das ferramentas e estratégias de comunicação afetam aspetos como o fortalecimento de relacionamentos, a criação de um ambiente de trabalho mais humano e participativo, os laços de confiança, as expectativas de negócios e dos colaboradores e a conquista da credibilidade (Marchiori, 2010). As organizações excelentes são as se adaptam a ambientes cada vez mais mutáveis e a mudanças contextuais que chegam a um ritmo galopante. A forma como as empresas se adaptam a essas situações sem deixarem que o ambiente interno seja afetado é o que distingue as boas das excelentes.

2.2.7 Comunicação entre Superior e Subordinados

As mudanças que as organizações enfrentam, constantemente, hoje em dia têm representado alterações internas profundas, fazendo com que todas as práticas e estratégias implementadas ora se alteram ora se eliminem. Estas mudanças fazem com que a relação dos colaboradores com as organizações seja menos duradoura e comprometida do que há dez anos (Whitworth, 2006). O fato de os colaboradores alterarem a sua vida profissional com maior frequência faz com, aliadas às mudanças externas, as mudanças internas impactem ainda mais as organizações. Os que permanecem enfrentam de outra forma os desafios e deparam-se com situações propícias à colocação de questões com maior frequência.

Os líderes começam, lentamente a perceber que as relações de poder estão a alterar-se e que os colaboradores têm um poder crescente no seio das organizações. Aos líderes, cabe-lhe a árdua tarefa de compreender que o poder e o controlo são, raramente, a melhor forma de motivar os colaboradores mais conscientes da atualidade. Hoje, para que o líder consiga distribuir tarefas, deve fazê-lo com base em relacionamentos de confiança e lealdade, com o intuito de descortinar o melhor das suas equipas, descobrindo também a melhor forma de os apoiar. Assim, os líderes devem hoje lutar pela criação de relacionamentos fortes, construtivos e colaborativos. Note-se que, segundo Whitworth (2006), os colaboradores que sentem bem tratados pela organização, têm maior probabilidade de oferecer um serviço de qualidade aos clientes, o que vai potenciar a atuação da organização.

Há três ideias fundamentais a reter e que devem toldar o comportamento adotado pelo líder do futuro. Este deve reconhecer a importância das relações organizações com enfoque no seu impacto para um clima organizacional saudável, no comprometimento dos colaboradores e no consequente impacto na performance do negócio. É fundamental ainda a criação de relações fortes de trabalho e a alimentação das mesmas.

Neste processo de comunicação entre superior e subordinados, o líder assume ao papel chave ao ser o principal criador de relações de trabalho fortes e construtivas capazes de envolver os colaboradores, negociando com eles, com o principal intuito de discutir assuntos e conseguir acordos partilhados nos quais os colaboradores se sintam totalmente comprometidos. É crucial que os colaboradores sintam que estes relacionamentos, além de apoio mútuo, são também de benefício para ambas as partes. Estas devem sentir que estão a ser beneficiadas, permitindo um trabalho conjunto em direção a objetivos comuns.

Num estudo feito por Whitworth (2006) foram identificadas algumas das características mais importantes que um bom gestor de pessoas deve conter ou esforçar-se por atingir. A autoconsciência permite ao líder reconhecer as suas próprias forças e fraquezas, agindo em conformidade. A boa capacidade de comunicação obriga-o a fazer sentido da informação a transmitir, atribuindo-lhe significado. Contudo, antes disso, deve ter a capacidade de ouvir e auscultar as impressões dos colaboradores, para conseguir uma perspetiva geral da situação organizacional. A construção de confiança ocorre com base na experiência que temos com as pessoas e é constituída ao longo do

tempo e na crença de que alguém será honesto e leal para conosco. Outro dos elementos fundamentais é o conhecimento dos membros da equipa, sobretudo os seus interesses e motivações. O líder deve ainda praticar a empatia com os seus colaboradores como forma de atingir um relacionamento mais forte. Deve ainda demonstrar respeito pelos seus colegas, como forma de criar impressões positivas sobre ele. Para conseguir comprometimento por parte dos colaboradores, devem fazer com que as pessoas se sintam parte de uma equipa. Por fim, para conseguir lidar com os problemas, o líder deve encontrar o equilíbrio entre os interesses da organização, da equipa e dos indivíduos.

Esta relação comunicativa estabelecida entre superiores e subordinados tem sido uma das áreas mais populares e é considerada uma das mais ricas, tal é a panóplia de elementos que contém. Ao longo dos anos têm sido muitos os estudos que abordam esta questão, ainda que o foco se vá alterando e diversificando, à medida que novas descobertas vão sendo feitas.

A revisão de literatura feita por Jablin (1979, 1987) representa um pertinente contributo para este trabalho, na medida em que identificou 10 áreas relevantes que se relacionam com a comunicação entre superior e subordinados, permitindo-nos o aprofundamento de alguns aspetos fundamentais. As áreas identificadas neste estudo foram padrões de interação e atitudes relacionadas, abertura na comunicação, distorção ascendente, influência ascendente, distanciamento da semântica e informação, superiores eficazes e ineficazes, características pessoais, feedback, conflito e várias sistémicas. Baseando-me no estudo de Jablin (1979, 1987) abordarei de forma breve cada uma, porque me parece um ponto de partida indispensável para aquilo que será abordado posteriormente.

Os padrões de interação e as atitudes relacionadas dizem respeito à frequência e ao tempo despendido com a comunicação no seio das organizações. Segundo Jablin et al. (1987) os superiores gastam um terço a dois terços do seu tempo a comunicar com os colaboradores. A comunicação é uma das atividades que mais tempo ocupa na vida organizacional, ainda que os superiores considerem mais desafiante e importante a comunicação com pessoas externas à organização. Esta situação prevê os problemas internos que muitas organizações enfrentam, especialmente a falta de satisfação e motivação recorrente nos dias de hoje (Jablin et al., 1987).

A abertura na comunicação relaciona-se com a forma como ambas as partes entendem os processos comunicativos e consideram que há disponibilidade da outra parte para comunicar. Inclusive muitos investigadores referem que a abertura e disponibilidade na comunicação estão diretamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores. As interações que se estabelecem no seio das organizações facilitam a abertura da comunicação e a receptividade de todas as partes para um clima organizacional mais estável e harmonioso (Jablin et al., 1987).

A distorção ascendente relaciona-se com a tendência que as pessoas em níveis de hierarquia inferiores distorcerem e modificar as mensagens transmitidas aos superiores. Denota-se uma grande tendência em distorcer mensagens negativas ou desfavoráveis, seguindo a tendência que os próprios superiores manifestam na retenção de mensagens (Jablin et al., 1987).

A influência ascendente diz respeito às mensagens estratégicas adotadas e transmitidas pelos subordinados para garantirem uma certa influência perante os superiores. Este género de estratégias tem sido bastante explorada e investigada e refere-se a muitos fatores tais como sexo, níveis de hierarquia e perceções, elementos cruciais para conseguir influência juntos dos líderes. A influência é uma arma poderosa, na medida em que é um meio para atingir um fim, nomeadamente na prossecução de certos objetivos por partes dos subordinados (Jablin et al., 1987).

A distância da informação semântica, tal como o nome indica, representa uma falha e um fosso entre superiores e subordinados, no que diz respeito à informação e compreensão. A relação entre eles está repleta de falhas e de barreiras no que toca à compreensão, o que afeta diversos aspetos da convivência organizacional (Jablin et al., 1987).

Outra das áreas de estudo mais popular relaciona-se com os superiores eficazes e ineficazes. Esta é uma tarefa complexa e polémica, na medida em que se torna difícil definir todos os aspetos que ditam a eficácia ou ineficácia de um superior. Alguns identificam a mente comunicativa, ouvintes abertos e disponíveis, o dom da persuasão, a sensibilidade para ter em conta as necessidades e sentimentos dos subordinados e ainda a abertura na própria comunicação como elementos preditores de um líder eficaz.

Para outros, a real diferença assenta na frequência com que ocorre uma monitorização da performance e uma observação do panorama organizacional (Jablin et al., 1987).

As características pessoais, tal como o nome indica, referem-se aos detalhes de personalidades das partes intervenientes nos processos comunicativos organizacionais. É evidente que um líder persuasivo, atenta e preocupado às necessidades dos colaboradores e sensível aos seus sentimentos, com baixos níveis de agressividade e altos de persuasão conduza a uma maior satisfação por partes dos seus colaboradores (Jablin et al., 1987).

O *feedback* relaciona-se com a resposta ou seguimento dado a determinada tentativa de comunicação e está intimamente relacionado com maiores níveis de satisfação. Os subordinados apreciam que as suas comunicações tenham resposta e se denote uma preocupação por partes dos superiores. Se há um feedback acerca da performance e tarefas diárias do colaborador, este tende a acatá-las a partir do momento em que lhe são comunicadas pelos superiores (Jablin et al., 1987).

O conflito tem aumentado ultimamente nas organizações, muito devido a todos os fatores que têm vindo a ser enunciados ao longo deste trabalho. Alguns fatores poderão auxiliar na moderação de conflitos entre superiores e subordinados. Os conflitos devem ser tratados de forma conveniente e adotando estratégias que se relacionem com a relação preestabelecida entre superiores e subordinados (Jablin et al., 1987).

Por fim, as variáveis sistémicas afetam a dinâmica da comunicação tais como a estrutura da própria organização, o ambiente e a tecnologia. Algumas conclusões foram feitas nomeadamente no que diz respeito ao tamanho da organização e do grupo de trabalho, referindo que estes não moderam a qualidade das relações de comunicação entre superiores e subordinados. Ainda assim, os comportamentos de comunicação dos superiores poderão depender do seu papel nas organizações (Jablin et al., 1987).

Importa também refletir sobre as atuais dinâmicas organizacionais em matéria de comunicação interna, focando a comunicação estabelecida entre superiores e subordinados, explorada ao longo deste capítulo. As organizações, com referência aos quadros mais superiores, devem ajudar e apoiar os líderes na prossecução do cumprimento das estratégias de comunicação interna. Para isso, atualmente há registo

de organizações preocupadas em recrutar e promover as pessoas certas, isto é, líderes que se consigam tornar pessoas inspiradoras para os seus colaboradores. Outra das decisões para por fazer com que os líderes se tornem mais auto conscientes do seu estilo de liderança, bem como do seu comportamento, efeito e impacto nos outros. A formação interna tem sido também uma das grandes apostas, na medida em que é vista como a primeira ferramenta de ajuda a que os líderes desenvolvam competências que os tornem profissionais de excelência. A criação de uma cultura inclusiva permite a quebra de barreiras entre todos os elementos da organização, quase como se fosse criada uma comunidade inclusiva onde todos estão juntos para o cumprimento de objetivos comuns.

É emergente referir que a comunicação entre os superiores e os subordinados reveste-se de uma importância cada vez maior, na medida em que os líderes se assumem como elementos inspiradores, sob a perspectiva dos seus colaboradores. Qualquer ato comunicativo encetado pelo líder é avaliado pelos colaboradores e é quase sempre passível de alterar e influenciar as suas atitudes e comportamentos. Os líderes devem ter este fato em atenção na medida em que numa organização tudo comunica e tudo é absorvido pelos subordinados. Desta forma, um bom relacionamento e, portanto, uma comunicação saudável conduzem a pessoas mais felizes e envolvidas e com relacionamentos mais positivos com os seus colegas.

Por fim, não nos podemos esquecer que a comunicação está profundamente relacionada com a felicidade, satisfação e envolvimento dos colaboradores. E “funcionários felizes estão em melhores condições para lidar com relacionamentos, estresse¹ e mudanças” (Marchiori, 2010, pp. 152). Através de estudos sobre a felicidade organizacional, conseguimos compreender o efeito que este e outras variáveis têm para afetar de tal maneira o desempenho das pessoas, enquanto membros de organizações. Ainda segundo Marchori (2010) as organizações que têm demonstrado preocupação em atingir o bem-estar interno, nomeadamente o dos seus colaboradores, atingem ambientes internos com altos níveis de envolvimento.

Para concluir, melhorar os relacionamentos entre líderes e as suas equipas é um objetivo que precisa de tempo e compromisso para ser atingido. Conseguir uma ligação entre o clima da organização e a performance dos negócios, é um objetivo primordial

¹ stress

para as organizações que tenham a pretensão de ser bem-sucedidas. Para isto, é importante que se consigam cumprir alguns critérios-chave.

2.3 Síntese Conclusiva

Pretendeu-se neste capítulo refletir acerca de várias temáticas: os fundamentos teóricos da comunicação, a evolução da comunicação organizacional e o panorama atual no que respeita à comunicação interna.

Ao nível dos fundamentos teóricos da comunicação importa reter a forma como esta surgiu através do modelo de Shannon & Weaver (1949), sobretudo para se compreender quais as bases que estiveram por detrás da criação de um dos primeiros modelos de comunicação que surgiram, tendo dado início ao estudo da comunicação. Posto isto, consegue perceber-se que nenhum modelo está livre de obstáculos e problemas que colocam em risco a comunicação.

No que concerne à comunicação organizacional, verificou-se que é um campo de estudo em evolução, deparando-se agora com indivíduos com crescentes necessidades de diversas naturezas, sendo necessária uma comunicação organizacional mais estruturada e estratégica, de forma a acompanhar as alterações não só nos indivíduos mas também no contexto.

Ao nível da comunicação interna, abordou-se as principais ferramentas e meios adotados nas organizações e de que forma a escolha de cada um deles pode afetar a eficácia das dinâmicas de comunicação interna. Refletiu-se que a comunicação interna é uma área estratégica onde a comunicação em dois sentidos é fundamental para colaboradores mais motivados e conscientes do seu papel das organizações.

3. Envolvimento

O envolvimento é uma variável relativamente recente nos estudos organizacionais e ainda mais recente quando relacionada com a liderança e com a comunicação organizacional. A forma como o envolvimento pode ser preditor de um bom clima organizacional foi um dos pontos de partida deste trabalho, na medida em que se os colaboradores se sentem envolvidos é porque foram criadas as condições para isso e as vantagens que acrescentam à organização são significativas. Apesar de terem sido feitos progressos no estudo desta variável, é de concordância comum a existência de muitos pontos-chave a serem resolvidos. Além disso, de acordo com Cox et al. (2006), tradicionalmente muitos dos estudos acerca desta temática, focam-se bastante na sua natureza, conteúdo e processos relativos ao envolvimento. Faltam mais estudos acerca do impacto do envolvimento em todas as partes constituintes das organizações, algo que tem surgido em quantidade nos últimos tempos. O envolvimento deve refletir um sentimento genuíno de compromisso e alinhamento tendo em conta propósitos, visões e interesses comuns. Assim, partimos do princípio que empregadores e colaboradores devem, em conjunto, construir uma relação positiva, de confiança, civilizada, respeitadora e mutuamente benéfica, de tal forma que ambas as partes acreditam genuinamente que há um potencial de igualdade, justiça, oportunidades e crescimento significativos (Bakker et al., 2011). Convém referir que, o envolvimento permite às organizações produzirem produtos e serviços de alta qualidade, aumentando a velocidade de operações e inovações no trabalho e melhorar a performance os colaboradores, bem como a motivação e as atitudes (Riordan et al., 2005).

De acordo com Blau e Boal (1989), o envolvimento relaciona-se com o grau com que os indivíduos se identificam com o seu trabalho. Outras opiniões surgem e referem que o envolvimento é a combinação da capacidade de trabalho e da boa vontade para o trabalho. Desta combinação positiva, resultarão colaboradores envolvidos e dedicados no seu trabalho (Bakker et al., 2011). Segundo Igbaria et al. (1994), o envolvimento é definido como uma identificação psicológica de um indivíduo com um emprego específico. Outra perspetiva refere que o envolvimento e a participação podem variar de uma simples partilha de informação através de uma reclamação, participação financeira e co determinação ou controlo conjunto na tomada de decisões (Marchington & Wilkinson *in* Cox et al., 2006). Na visão de Lin (2005), o envolvimento envolve uma conceção democrática da empresa, o seu propósito ao responder a um ambiente

sucessivamente mais competitivo. É importante reparar que a qualidade de vida de trabalho é o projeto concreto do envolvimento.

Alguns estudos referem que o envolvimento é uma variável estável, na medida em que é relativamente difícil de ser mudada, talvez também por ser uma árdua tarefa conseguir colaboradores envolvidos. Há quem refira também que colaboradores envolvidos encontram-se em melhores condições para lidarem com maior volume de trabalho. Quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores com a sua organização e estiverem conscientes de que a organização promove esse envolvimento e se preocupa com as suas necessidades, mais aptos e suscetíveis estão a desenvolverem um trabalho de qualidade e a investirem energia e tempo para atingirem os objetivos da organização (Bakker et al., 2011).

O objetivo do envolvimento é influenciar os colaboradores a pensarem coletivamente além das prescrições do seu papel, estando focados em melhorar processos e criarem melhores produtos e serviços (Richardson & Vandenberg, 2005). O envolvimento reflete a forma como os colaboradores têm a capacidade de ir para além do seu trabalho e também na forma como conseguem contribuir de forma cada vez mais profunda com a sua organização.

Lawler (1996) e Lawler et al. (1995), propuseram uma forma de caracterização do envolvimento tendo em conta o ambiente de trabalho, onde os colaboradores reconhecem que têm o poder de tomar decisões, têm a consciência que a informação é partilhada ao longo da organização e sabem que serão recompensados por aplicarem a sua participação na tomada de decisões, na partilha da informação e na formação que recebem para influenciarem de forma positiva os resultados da organização. Por outras palavras, o envolvimento existe quando os colaboradores, no seio de uma organização, têm o poder para agir e tomar decisões, têm informação e conhecimento necessários para usarem o seu poder de forma efetiva e são recompensados por isso. São vários os autores que referem estes quatro atributos ou dimensões do envolvimento e os assumem como essenciais para se conseguirem altos níveis de envolvimento. Um clima de envolvimento é um estado em que os colaboradores dentro de uma unidade de trabalho percebem, de forma coletiva, que têm estes mesmos quatro atributos. De forma mais detalhada, Lawler (1986) explorou o envolvimento da seguinte forma:

- Poder: refere-se à situação de distribuição dos direitos decisivos da organização, que são similares à democratização da empresa.
- Informação: significa que as questões de comunicação tais como os direitos e obrigações dos colaboradores ou a transferência de conhecimento.
- Conhecimento: refere-se às competências, capacidades e conhecimento profissional dos colaboradores.
- Recompensa: espécie de elemento significativo, o que afeta a eficiência do envolvimento dos colaboradores. Este é também o caminho dos colaboradores na obtenção de poder, informação e conhecimento.

Em suma, as práticas destinadas a melhorar a performance dos colaboradores são definidas tendo em conta 4 atributos (Lawler et al., 1995): os colaboradores têm o poder de tomar decisões e/ou participar no processo de tomada de decisão; a informação relacionada com tarefas é partilhada através da organização; é providenciado aos colaboradores formação necessária para fazerem o seu trabalho e os colaboradores são recompensados por usarem a sua participação na tomada de decisão, partilha de informação e formação para influenciar positivamente os resultados.

O desenvolvimento de um clima de envolvimento pode ser um meio através do qual o poder, a informação, as recompensas e o conhecimento se tornam relevantes para os colaboradores dentro de uma organização (Richardson & Vandenberg, 2005).

A voz dos colaboradores pode ser vantajosa para as organizações e para os próprios colaboradores na medida em que isso promove na força de trabalho uma maior sensação de influência, incrementa a satisfação, apoia o compromisso organizacional e alimenta a confiança mútua nos gestores. Desta forma, é consistente a ideia de que os líderes devem fazer um esforço para oferecer mais oportunidades aos colaboradores para terem voz dentro da organização na medida que os efeitos são evidentemente positivos. Consequentemente, os colaboradores beneficiam de uma crescente sensação de autonomia e satisfação enquanto os gestores beneficiam através da demonstração de um grande compromisso organizacional e de expressões recíprocas de confiança dos colaboradores.

Os colaboradores podem ser classificados, tendo em conta o seu grau de envolvimento, como baixo, médio e alto envolvimento, refletindo diferentes níveis de

identificação psicológica com o seu trabalho. É óbvio que colaboradores com níveis altos de envolvimento possuem empregos com recompensas intrínsecas e extrínsecas, incluindo salário e atividades (Igarria et al., 1994). Está provado que colaboradores envolvidos se tornam empregados mais proactivos e autónomos, aumentando ou diminuindo os seus próprios recursos de trabalho, dependendo das necessidades do próprio trabalho. Fica provado que colaboradores envolvidos trabalham bastante (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010). Isto é extremamente positivo na medida em que há um alinhamento das condições de trabalho com as necessidades dos colaboradores. Os colaboradores que se sentem envolvidos entusiasmam-se com o conteúdo do seu trabalho e sentem-se enérgicos ao desenvolverem as suas tarefas diárias. Sentem-se também mais aptos e abertos para o desenvolvimento de novas experiências e têm espaço para pedir apoio e feedback aos seus superiores, sempre com o intuito de cumprirem os objetivos propostos. Além disso, o impacto financeiro e de performance pode ser evidente e, de acordo com Huselid (1995) e Ostroff (1995), um envolvimento bem-sucedido pode substancialmente impactar a produtividade financeira da organização. Além disso, colaboradores que percebem um clima de envolvimento estão mais aptos a perceberem o investimento da organização no capital humano e a preocupação com o bem-estar dos colaboradores (Riordan et al., 2005). À medida que os colaboradores sentem que têm uma voz na forma como as decisões são tomadas, a sua satisfação tem mais probabilidade de aumentar. O envolvimento e a participação estão associados a um compromisso e uma confiança melhoradas com a organização e gestão. De acordo com Morgan & Zeffane (2003) concluíram que o envolvimento na tomada de decisão promovem a confiança na gestão com base no fato de que as iniciativas de envolvimento e participação fazem com que a mudança seja melhor aceite pelos colaboradores. Tanto a partilha de informação como o envolvimento apoiam a influência no trabalho, melhorando a satisfação e promovendo o compromisso organizacional e a confiança na gestão (Timming, 2011).

No que diz respeito às recompensas, elas assumem um importante papel no caminho do envolvimento, uma vez que os colaboradores contribuem com o seu tempo e esforço, sendo esta contribuição retribuída não só através de um pagamento, mas também através de oportunidades de aprendizagem e de participação em trabalho relevante.

Os recursos de trabalho oferecidos pelas organizações têm demonstrado uma relação direta com o nível de envolvimento e com a energia e dedicação demonstradas pelos colaboradores no seu trabalho diário. Quanto maior o investimento dos empregadores nos recursos de trabalho, mais evidente será a energia e dedicação ao trabalho e conseqüente performance organizacional (Bakker et al., 2011).

De acordo com o trabalho desenvolvido por Riordan et al. (2005), o clima de envolvimento registou mais força em organizações com práticas de negócios que esteja diretamente ligadas a incentivos de comportamento de envolvimento, que promovam práticas de trabalho flexíveis, que desenhem mais trabalhos que possam ser controlados por colaboradores, dediquem extensos recursos à aprendizagem constante e que ofereça, direções claras aos colaboradores. O ponto central a ter em atenção é que as organizações que implementem práticas com o intuito de aumentarem as perceções dos colaboradores dos quatro atributos vão poder depois apreciar grandes crescimentos na performance organizacional.

As práticas relacionadas com o alto envolvimento são geradas através do aumento da motivação e da competência dos colaboradores através de processos participativos de tomada de decisão, partilha de informação, acesso a formação e utilização dos recursos da organização para incentivar o melhoramento da performance organizacional.

Os colaboradores empregados em organizações com práticas de trabalho de alto envolvimento têm mais competências para completar o seu trabalho de forma correta, mais informação com a qual podem tomar decisões mais ponderadas acerca da melhor forma de atingir os objetivos, mais autoridade para tomar decisões com o intuito de satisfazer os interesses da unidade e melhores incentivos para alinhar o esforço individual com os objetivos da organização.

Bakker et al. (2011) acredita que algumas ações práticas podem criar energia, envolvimento e eficácia, passando, por exemplo, por estabelecer e comunicar uma visão clara. Isto é fundamental porque os colaboradores precisam de entenderem a forma como o seu trabalho contribui de forma significativa para esta visão. É fundamental que os gestores compreendam que a organização tem maior probabilidade de atingir o sucesso quando os seus colaboradores têm, ao seu dispor, ferramentas apropriadas,

formação e conhecimento para executarem o seu trabalho da melhor forma. Torna-se cada vez mais importante dar aos colaboradores autoridade e autonomia apropriadas e poder de tomada de decisão para que possam fazer o seu trabalho eficazmente. Partilhar informação acerca de metas e performance organizacional deve representar uma prioridade para líderes – a informação é um elemento vital para a compreensão ampla do negócio. Por fim, é também de assinalar a importância da partilha das recompensas relacionadas com os padrões desejados, como forma de incentivar nos colaboradores os comportamentos esperados por parte da organização. Agindo esta forma, as organizações aumentam a probabilidade de os colaboradores contribuírem de forma comprometida para a eficácia organizacional a longo prazo. Tanto os colaboradores como as organizações beneficiam da presença de um clima de envolvimento e que está associado a uma moral de colaboradores crescente, menos rotatividade e performance financeira mais forte (Riordan et al., 2005). Alguns autores acreditam que os gestores devem oferecer um bom serviço aos seus colaboradores para que estes estejam mais dispostos a fornecer um bom serviço aos clientes.

As pessoas tratam a sua equipa de trabalho como uma grande família e estabelecem as relações de grupo com confiança perante os outros, o que faz com que se crie uma relação mais estável socialmente a longo prazo (Lin, 2005). Empresas que pretendem estabelecer e manter relações expressivas e pacíficas, tratam os colaboradores como fontes importantes e envolvem o bem-estar dos colaboradores como um dos objetivos da organização e que obterá a sincera participação. Ao oferecer mais oportunidades para os colaboradores participarem em decisões que afetam o seu trabalho, as unidades com práticas de trabalho de alto envolvimento alimentar um melhor compromisso com a organização, capacidade de resposta a colegas e clientes e melhor inovação (Spreitzer, 1995; Sun et al., 2007).

3.1 Síntese Conclusiva

O envolvimento é uma das variáveis mais recentes nos atuais panoramas organizacionais, sendo também um conceito em crescimento e evolução. Ao longo deste capítulo deparamo-nos com as relações estabelecidas entre este e outros conceitos cruciais nas organizações, percebendo-se a influência manifestada pelo envolvimento em outras esferas da comunicação organizacional.

O envolvimento dos colaboradores manifesta-se através das atitudes e comportamentos que estes demonstram para com a organização onde trabalham. É importante compreendermos que ele depende de aspetos como a relação com o líder, as dinâmicas de comunicação, a satisfação de necessidades, entre outras, sendo uma variável a que tem sido dada uma importância crescente nos últimos anos.

4. Liderança, Comunicação Organizacional Interna e Envolvimento

À medida que foi despertado o interesse em torno da noção de liderança por parte de diversos investigadores, a sua ligação com o comportamento dos colaboradores começou a tornar-se uma temática de estudo cada vez mais considerada. No seguimento dos novos paradigmas de lideranças, assume-se que o líder representa um elemento fundamental no nível de envolvimento dos colaboradores. No entanto, nota-se a escassez na literatura no que concerne à articulação entre liderança e comunicação organizacional. Todavia, estudos recentes revelam que a liderança é um processo relevante para as organizações e que alguns líderes são percecionados como “tradutores da linguagem organizacional” (Cunha, 2006, pp. 332).

Ainda que superficial e recentemente analisada, a relação entre a liderança, a comunicação e o envolvimento tem ganhado relevância ao longo deste e de outros trabalhos de relevo no panorama organizacional. É fundamental que, além dos investigadores, os próprios líderes e elementos organizacionais compreendam a importância e os efeitos positivos das estratégias de comunicação no cultivo de um saudável ambiente empresarial. De acordo com Ahmed et al. (2005) é imperativo que os líderes, independentemente da dimensão das organizações, compreendam o significado de estabelecerem relações significativas com os seus colaboradores. Estas relações benéficas poderão ser estabelecidas através do cumprimento de metas organizacionais, estimulação de *feedback* e envolvimento de redes de comunicação formais e informais. Ao estarem próximos dos seus colaboradores, dando-lhes poder e autonomia e oferecendo-lhes oportunidades de participação, através da comunicação, os líderes têm mais hipóteses de conseguirem com que os seus colaboradores trabalhem arduamente para o cumprimento das metas da organização. A comunicação de liderança² é uma das ferramentas mais importantes que os líderes podem usar para influenciar a boa vontade entre os colaboradores. A comunicação de liderança assiste uma elaboração saudável de relações entre líderes e colaboradores e a organização inteira é a que mais beneficia desta relação (Ahmed et al., 2010). A comunicação, seguindo a perspetiva de liderança, pode ser definida como uma troca de informação e de perceções de significado descendente, horizontal ou ascendente através de canais ou modos formais e informais que permitem ao líder o cumprimento dos objetivos organizacionais.

² *Managerial communication*

De acordo com Ahmed et al., 2010 “ investigação demonstra que a performance organizacional melhora marcadamente quando é permitido que a comunicação flua de forma ininterrupta e quando é oferecido poder e incentivos aos colaboradores e facilitados os recursos necessários para uma performance de alto nível” (pp. 107). A comunicação tem sido vista, por diversos autores de uma perspetiva de transmissão – significado, sendo que a comunicação pode ser vista como uma relação linear entre a fonte e o recetor. Esta comunicação de liderança mencionada neste capítulo pode ser definida como “troca descendente, horizontal ou ascendente de informação e transmissão de significado através de canais formais ou informais e que permite aos líderes atingirem os seus objetivos” (Bell & Martin, 2008, pp. 130).

Os líderes devem esforçar-se por partilhar informações com os colaboradores de forma clara e concisa instruindo-os acerca das suas tarefas para que a performance expectável seja atingida. A comunicação é uma das armas mais fortes na construção de confiança entre os líderes e as suas equipas, pelo que deve haver um empenho evidente da parte dos líderes na construção de redes de comunicação informais, justos e livres. Até porque são estas redes que permitem aos colaboradores um discurso livre e uma atitude participativa e ativa que contribuem de forma significativa para o desenvolvimento de uma organização bem-sucedida e lucrativa (Ahmed et al., 2010). Além disto, a construção de uma comunicação interativa permite que os colaboradores se sintam sensibilizados e envolvidos com a organização, por sentirem uma auscultação das suas necessidades e opiniões. Cabe aos líderes envolverem as suas equipas em processos efetivos de diálogo com o intuito de se resolverem certas questões, tendo em atenção a seleção dos meios e canais mais adequados a cada situação. Tendo como objetivo a construção de confiança, é fundamental que os líderes estimulem processos e estratégias de comunicação, promovendo ações dinâmicas neste sentido e demonstrando um esforço na construção de uma comunicação de dois sentidos. De acordo com Beslin & Reddin *in* Ahmed et al. (2010), as organizações devem construir uma cultura de confiança através da partilha de informação de forma rápida e livre e construir relacionamentos com os seus colaboradores e acionistas que os permitam vingar e saírem bem-sucedidos.

Os líderes de topo estão aptos a estabelecerem uma harmonia positiva com as suas equipas através da utilização de comunicação efetiva. A comunicação de liderança é um mecanismo que pode assistir os líderes a cultivarem um ambiente de respeito

mútuo e de alta produtividade, assim, atingindo os objetivos e as metas organizacionais. É crucial realçar que os líderes desempenham um papel de guia ao inspirarem os colaboradores a maximizarem a eficiência e aumentarem a produtividade. Os líderes devem liderar e motivar a sua equipa para uma performance de alto nível de tal maneira que os faça cumprirem os objetivos e as metas estabelecidas pela organização. Estes devem empenhar-se, desenvolvendo e polindo as suas competências técnicas ao nível da comunicação à medida que adotam melhores e mais indicadas técnicas. O foco deverá estar apontado à objetividade, conteúdo e na brevidade das mensagens para que haja uma saudável e estruturada construção de confiança e respeito entre líderes e colaboradores (Ahmed et al., 2010). Os líderes estão destinados a assegurar que os protocolos são seguidos e devem ser eles a avaliar a performance dos colaboradores tendo em conta as expectativas claramente definidas. Além disto, os líderes devem oferecer aos colaboradores assistência imediata e regular, sempre que requerida. Assim, é assumido que a comunicação deve fluir livremente e estar livre de qualquer interrupção (Ahmed et al., 2010). Com o intuito de se construírem relacionamentos fortes com os colaboradores, os bons líderes demonstram competências sociais e de comunicação para envolverem os colaboradores, demonstrando preocupação genuína pelas suas necessidades e pensamentos.

É crucial para os colaboradores a confiança que depositam e sentem nos seus líderes com o intuito de atingirem o sucesso organizacional. A confiança é construída com base em inúmeros fatores mas é mais provável quando sentem que os líderes consideram as suas necessidades e pensamentos e demonstram competência ao lidarem com estes aspetos. Os líderes devem ter a capacidade de ouvir e dar *feedback* aos seus colaboradores, como forma de os orientar no trilho organizacional. O sucesso da estratégia organizacional depende, em grande escala, do *feedback* que é transmitido aos colaboradores, também porque este sucesso depende maioritariamente das equipas formadas.

De acordo com Ahmed et al. (2010) está demonstrado, através de estudos, que o estilo de liderança adotado pelos líderes condiciona a sua atuação junto dos colaboradores. O estilo de liderança é definido, de acordo com Ahmed et al. (2010) como a forma com que os líderes trabalham com os seus colaboradores. O estilo de liderança dos líderes define-os no seu papel e permite-os tomar um de inúmeros caminhos no encontro com os seus subordinados. Cada estilo de liderança tem diversas

características e particularidades, tais como referido no capítulo inicial deste trabalho e permite diversos desenvolvimentos e irá moldar a relação existente entre líderes e seguidores. Basicamente, e ainda de acordo com Ahmed et al. (2010), os estilos de liderança consistem em diversas combinações que um líder pode adotar no processo de influência de outros. Relembro que uma das medidas através das quais se apura o sucesso de um determinado estilo de liderança, começa precisamente pelo grau de compromisso demonstrado pelos colaboradores à organização para a qual trabalham. Os líderes de sucesso focam-se, ou devem fazê-lo, numa gestão que conduza à construção de confiança, lealdade e compromisso. Sabemos que estes elementos, a par com outros, são fundamentais para que os colaboradores se sintam envolvidos com as organizações e que se esforçam de forma significativa para cumprirem os objetivos que lhes são incumbidos. Até porque, como se tem vindo a referir o compromisso e o envolvimento com o trabalho faz com que as organizações colham benefícios diretamente relacionados com a performance organizacional (Ahmed et al., 2010). De acordo com Mayfield (2002) está provado que altos níveis de lealdade dos colaboradores fazem com que a produtividade organizacional aumente em 11%. Colaboradores que se sintam realizados no seu trabalho e tarefas e felizes com o seu líder, tem tendência a trabalhar de forma mais árdua de forma a ir ao encontro das expetativas traçadas. Assim, os líderes têm o dever de analisar o contexto, visualizar a estratégia, agir como uma elite na implementação da estratégia e agitar tal como num *talk-show* para provocar diálogo (Clampitt, Brek & Williams, 2002).

Ahmed et al. (2010) no seu artigo acerca da comunicação e da liderança, fazem algumas recomendações, salientado que para ser um grande líder, este deve ter a incrível capacidade de motivar e, assim, estes devem trabalhar para manterem os seus colaboradores motivados e focados na prossecução dos objetivos e metas organizacionais. Para que os líderes conseguissem manter relacionamentos saudáveis com os colaboradores, devem fazê-lo através de redes de comunicação informais, livres e justas. Neste seguimento, os líderes devem estabelecer canais formais e informais de comunicação com o intuito de facilitar o *feedback* originário dos seus colaboradores. Um dos grandes benefícios destas recomendações passa pela probabilidade acrescida que os colaboradores têm de influenciarem os seus colaboradores e de os orientarem de forma mais efetiva no trilho organizacional, facilitando o trabalho em equipa. Para se cumprirem os objetivos últimos da organização, é fundamental que os líderes

compreendam que há várias etapas até que tal seja possível e uma das mais importantes é precisamente a construção de uma equipa de trabalho envolvida e motivada que torne a organização num local de trabalho saudável e, acima de tudo, que atinja a máxima performance.

4.1 Síntese Conclusiva

Este capítulo esclarece a influência existente entre as três variáveis em estudo nesta investigação. Compreende-se que a liderança afeta, de forma profunda, tanto as estratégias de comunicação no seio das organizações como o nível de envolvimento dos seus colaboradores, onde se percebeu que este último está intimamente relacionado com a performance organizacional.

Os colaboradores necessitam de estabelecer relações positivas com os seus superiores e identificarem a auscultação e preocupação com o seu bem-estar e necessidades para que se sintam envolvidos e motivados para cumprirem os objetivos organizacionais, aumentando exponencialmente o desempenho organizacional no seu todo.

CAPÍTULO III: MÉTODO

O presente estudo consiste numa investigação do tipo qualitativa realizada através da feitura de entrevistas semiestruturadas a líderes de pequenas e médias empresas sediadas na zona oeste de Portugal Continental. Como tal, procurou-se perceber a influência que os mesmos exercem nas medidas adotadas do ponto de vista da comunicação organizacional interna mas também do nível de envolvimento dos colaboradores.

Este estudo advém do fato de haver escassa articulação entre os três conceitos deste estudo a nível nacional e que abordem esta temática do ponto de vista português. Ao contrário de outros países, em Portugal, as organizações são extremamente fechadas e pouco suscetíveis a partilharem as suas práticas ao nível de liderança, comunicação interna e envolvimento dos seus colaboradores. Tudo isto faz com que cada organização se regule pela sua própria atuação não havendo espaço à criação de sinergias e à partilha de estratégias e boas práticas entre organizações. Esta constatação levou a que se considerasse a abordagem deste tema, como forma de mostrar uma parte da estratégia organizacional, de modo a fomentar a partilha e a apresentação de melhores práticas.

A pertinência deste tema baseia-se precisamente nos efeitos positivos para as organizações que primeiro aceitem e compreendam a inter-relação existente entre o comportamento e estilo do líder, a sua influência nas dinâmicas internas de comunicação e os seus benefícios para o nível de envolvimento dos seus colaboradores.

1. Objetivos de Investigação e Questão de Partida

De acordo com os autores Quivy & Campenhoudt (2008), “o investigador deve obrigar-se a escolher rapidamente um primeiro fio condutor tão claro quanto possível, de forma que o seu trabalho possa iniciar-se sem demora a estruturar-se com coerência (...). Este ponto de partida é apenas provisório, como um acampamento-base que os alpinistas constroem para prepararem a escalada de cume e que abandonarão por outros acampamentos mais avançados até iniciarem o assalto final” (pp. 31-32). Desta forma, a questão de partida deve ser clara e concisa quanto possível, tendo em conta o seu caráter norteador num trabalho de investigação. Até porque, ainda de acordo com Quivy & Campenhoudt (2008), a melhor forma de começar um trabalho de investigação na área das ciências sociais consiste num esforço por enunciar o projeto sobre a forma de uma pergunta de partida.

Sendo este um trabalho de carácter exploratório que, recorrendo a diversas estratégias, foi elaborada a seguinte questão de partida à qual se pretende dar resposta: **Qual a influência do estilo de liderança na comunicação interna e no nível de envolvimento dos colaboradores nas organizações?**

A presente investigação tem como principal objetivo avaliar a influência do comportamento do líder nas dinâmicas de comunicação interna das organizações e no nível de envolvimento dos colaboradores.

Assim, os objetivos específicos que se pretendem com a investigação são:

- Aferir o estilo de liderança vigente nas organizações em estudo.
- Conhecer as dinâmicas de comunicação interna nas organizações em estudo.
- Perceber a relação existente entre o estilo de liderança vigente e as dinâmicas de comunicação interna nas organizações.
- Compreender o papel desempenhado pela liderança na estratégia de comunicação interna das organizações e no nível de envolvimento dos colaboradores.

2. Tipo de Investigação

Após a consulta e revisão de vários estudos no âmbito da liderança surgiram duas realidades; a primeira relacionava-se com o escasso número de estudos que refletissem e explorassem as realidades e dinâmicas organizacionais portuguesas, tendo-se registado um elevado número dos mesmos relativamente a panoramas internacionais; a segunda dá conta da grande quantidade de estudos que abordam estas temáticas de liderança, comunicação e envolvimento mas sob a perspetiva dos colaboradores, não havendo foco nos líderes. Desta forma, decidiu-se explorar as realidades das organizações portuguesas através do prisma dos líderes, estando refletidos neste trabalho as impressões e pontos de vista dos mesmos acerca das organizações que lideram.

O método de investigação adotado em qualquer trabalho científico depende sempre, tanto da problemática como dos objetivos da própria investigação, tendo sempre em conta a resposta às perguntas de partida e o alcance dos objetivos delineados. De acordo com Fortin (2006) a fase metodológica pressupõe que “o investigador

determina métodos que utilizará para obter respostas às questões de investigações colocadas ou às hipóteses formuladas (Fortin, 2006, pp. 41).

Tendo em conta os propósitos e objetivos mencionados anteriormente, foi eleito para efeitos de investigação o método qualitativo, na medida em que se pretende o estudo de informações, que ainda em menor quantidade do que dados estatísticos, requerem um estudo mais pormenorizado. Até porque, de acordo com Freixo (2010, pp. 146), “o investigador está preocupado com uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Ele observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e fenómeno, tal como se apresentam”.

A investigação qualitativa representa uma grande contribuição quando se pretendem estudar fenómenos sociais, nomeadamente devido à riqueza e quantidade de informação proporcionada pela compreensão da população estudada. O método qualitativo como método de pesquisa tem-se revelado bastante eficaz na obtenção de informação pertinente no que respeita a populações específicas, sobretudo os seus valores, comportamentos, opiniões, contextos sociais e outros (Mack et al., 2005).

A investigação de tipo qualitativo recorre-se de técnicas de recolha de dados como dados empíricos, estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, entrevistas, observações, textos históricos, interativos e visuais que descrevem rotinas, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2011).

3. Instrumento: entrevista estruturada

A partir do momento em que o estudo é baseado no método qualitativo, considerou-se que a entrevista semiestruturada e individual contribuiria para que se conseguisse compreender, através do discurso dos líderes, as suas perspetivas acerca da importância e das implicações que os seus comportamentos contêm na influência com a comunicação interna e com o nível de envolvimento dos colaboradores. De acordo com Fortin (2006), “a entrevista é um modo particular de comunicação verbal, que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas (Fortin, 2006, pp. 245).

A entrevista permite ao investigador retirar informações e elementos de reflexão muito ricos, “havendo um contacto direto entre o investigador e os seus entrevistados” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 192).

Numa outra perspetiva Fortin (2006), define três funções deste instrumento de recolha de dados:

- Servir de método exploratório para examinar conceitos;
- Servir de principal instrumento de medida de uma investigação;
- Servir de complemento a outros métodos, tanto para explorar resultados não esperados, como para validar os resultados obtidos com outros métodos ou ainda para ir mais em profundidade.

A entrevista permite uma troca de perceções e de ideias entre o investigador e o entrevistado, havendo uma partilha de experiências e alcançando-se diversas descobertas dentro de determinada temática (Quivy & Campenhoudt, 2008).

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2008), a entrevista é adequada em diversos casos, nomeadamente para analisar o sentido que os entrevistados dão às suas práticas e acontecimentos com os quais se confrontam e também para aceder aos seus valores e perceções acerca dos seus comportamentos.

Neste trabalho e, visto que o objetivo máximo se baseia no conhecimento dos comportamentos e dinâmicas dentro das organizações, segundo a perspetiva dos seus líderes, a entrevista foi considerado o método mais adequado e envolvente para se conseguirem reunir as informações necessárias ao teste das hipóteses. A entrevista foi elaborada através de um guião estruturado³ de categorias e indicadores, com base na revisão de literatura feita acerca dos conceitos fundamentais desta dissertação. Este guião permitiu uma orientação aos entrevistados para que refletissem acerca das temáticas mais relevantes e onde se permitiu compreender a relação entre o comportamento dos líderes e as dinâmicas de comunicação interna e ainda o nível de envolvimento dos colaboradores.

Ainda assim, apesar da estruturação da entrevista, a mesma contemplou uma abertura suficiente de forma a que os entrevistados pudessem introduzir novas reflexões sem limitações, também de forma a acrescentar riqueza de conteúdo a este trabalho.

³ Anexo I

Na perspetiva de Fortin (2006), “ conteúdo da entrevista estruturada é similar ao do questionário pelo facto de que as questões são cuidadosamente formuladas pelo investigador nos dois casos” (Fortin, 2006, pp. 246).

É apresentada, de seguida, um quadro resumo (**Tabela 1**) onde são mencionadas as categorias e subcategorias em análise e que deram lugar ao instrumento de análise deste trabalho.

Tabela 1 – Categorias, subcategorias e respetiva justificação teórica e número da questão correspondente.

Categorias	Subcategorias	Justificação Teórica	Nº da Questão
Liderança	Autoavaliação	Descreve a forma os líderes autoavaliam a sua prestação de liderança, com enumeração de características fundamentais para um percurso exemplar e que traçam o seu perfil de liderança, bem como a enumeração de aspetos passíveis de mudança na sua própria atuação.	2, 3, 4, 5
	Aspetos essenciais na liderança bem-sucedidas	Definição de características consideradas essenciais para uma liderança com sucesso.	5
	Imagem refletida	Analisa aquilo que os líderes consideram que os colaboradores pensam de si próprio.	13
	Aspetos que falham a outros	Contempla as características que os	15

	líderes	líderes nacionais devem possuir em prol da eficácia organizacional.	
Comunicação Organizacional	Medidas organizacionais	Enumeração de medidas implementadas na organização e outras características que contribuem para ser um saudável local de trabalho.	6, 14
Comunicação Interna	Medidas implementadas	Contempla as dinâmicas de comunicação interna, com enumeração de medidas concretas	7
	Influência do líder na implementação	Descreve a forma como a influência do líder afeta a definição e implementação de medidas.	7
	Aspetos caracterizadores da estratégia de comunicação interna	Trata-se de aspetos específicos que definem uma estratégia de comunicação interna bem estruturada incluindo as medidas levadas a cabo para o seu cumprimento.	8
	Alterações na comunicação interna e seus efeitos	Papel do líder na introdução de novas medidas ou na mudança de outras já impostas realçando as diferenças que ocorreram.	9
Envolvimento	Nível de envolvimento	Avaliação do nível de envolvimento dos colaboradores e que	10

		instrumentos são utilizadas para o avaliar.	
Liderança x Envolvimento	Relação entre comportamento do líder e nível de envolvimento	Presença ou ausência de alguma relação entre o comportamento do líder e o nível de envolvimento dos colaboradores, de acordo com a realidade organizacional da empresa	11
Comunicação Interna x Envolvimento	Relação entre comunicação interna e nível de envolvimento	Presença ou ausência de alguma relação entre as dinâmicas internas de comunicação e o nível de envolvimento dos colaboradores	12

4. Procedimentos de Recolha de Dados

Numa primeira fase, foram efetuados telefonemas para aferir a disponibilidade, ou não, dos líderes de algumas das empresas. Quando foi verificada alguma abertura da parte dos mesmos, enviou-se um *e-mail*⁴ a solicitar a colaboração nesta dissertação, sendo que as respostas foram enviadas pela mesma via. À medida que os entrevistados iam respondendo, iam sendo agendadas as datas das entrevistas, favorecendo sempre as sugestões dos entrevistados.

O objetivo primordial seria que as entrevistas fossem realizadas de forma presencial, na sede de cada uma das empresas mas, apesar de todas as tentativas, na medida em que seria criada uma relação mais direta com o entrevistado, esse método não foi aceite por todos, ou por falta de disponibilidade ou por uma questão de preferência pessoal. Contudo, por *e-mail* houve uma partilha clara do âmbito do estudo e interação/discussão acerca do conteúdo da entrevista. Desta forma, as datas relativas às entrevistas sucederam da seguinte forma:

⁴ Anexo II

A entrevista ao Dr. Bernardo Alves, da empresa Novo Dia, foi rececionada por *e-mail* por vontade do próprio no dia 14 de Outubro de 2015

A entrevista ao Dr. João Ferreira decorreu no dia 2 de Outubro de 2015 na sede do Centro Neurológico Sénior, na cidade de Torres Vedras.

A entrevista ao Eng. João Cachatra decorreu no dia 16 de Outubro de 2015 na sede da Eugtser & Frismag, na aldeia de Palhagueiras, concelho de Torres Vedras.

A entrevista à Dr.^a Elisabete Constantino, da empresa Constantinos, foi rececionada por *e-mail*, no dia 1 de Novembro de 2015.

A entrevista ao Dr. Hélio Pereira, da empresa Estado Líquido, foi rececionada por *e-mail*, no dia 29 de Outubro de 2015.

5. Procedimentos utilizados na análise de dados

Tal como se tem vindo a constatar, o objetivo de qualquer investigação centra-se na resposta à pergunta de partida. Para que tal seja possível, procede-se às observações necessárias, independentemente da forma que se adote para cumprir as suas exigências. Posteriormente, os dados recolhidos aquando da observação foram tratados com o intuito de verificar se as informações recolhidas correspondiam ao cumprimento dos objetivos traçados. Em suma, o objetivo primordial da análise das informações é “a verificação empírica” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp-211).

Após a colheita de dados é comum que, em abordagens qualitativas, surja uma fase preliminar à análise de dados propriamente dita. De acordo com Fortin (1999), “esta fase é a da organização de dados” (Fortin, 2006, pp. 307). Desta forma, após a colheita de dados o investigador deve dedicar algum tempo e esforço à organização desses mesmos dados, para que se possa passar à fase de análise.

Após a elaboração ou receção das entrevistas, transcreveu-se “o conjunto da entrevista, rememorando o encontro logo após o ter efetuado, ou transcrevendo integralmente o registo do encontro” (Fortin, 2006, pp. 307).

Numa fase posterior, ocorreu a sua análise dependendo do género de dados que se possuía. No caso deste trabalho, a técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo, na medida em que esta técnica de análise está especialmente associada à

análise de ideologias, valores e representações e ainda à análise de estratégias (Silva, 2011).

Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), a análise de conteúdo incide sobre variadas mensagens, sendo uma técnica que se aplica a distintas realidades, sendo que as fontes de informação são passíveis de representarem conhecimento para o investigador. Note-se que a análise de conteúdo tem ocupado um papel cada vez mais relevante nas ciências sociais, na medida em que “oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e complexidade (...)” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp- 227).

De entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, escolheu-se a análise categorial ou temática na medida em que “são as que tentam principalmente revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 228).

A análise categorial é considerada a mais antiga dentro das técnicas de análise de conteúdo e consiste em “calcular e comparar as frequências de certas características (...) previamente agrupadas em categorias significativas” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp- 228).

Assim sendo, quanto mais repetida e citada for determinada categoria, mais relevante é para o locutor que a enuncia, sendo este um procedimento essencialmente quantitativo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Este tipo de análise inclui um processo denominado por leitura flutuante de todos os dados recolhidos através das entrevistas, com o intuito de o investigador se enquadrar com os conteúdos recolhidos.

Após esta fase o investigador necessitará de definir a sua unidade de registo, que é possível que varie entre uma palavra ou um documento completo, obviamente dependendo dos próprios objetivos de investigação, e que pressupõe uma manutenção ao longo de todo o trabalho. Neste caso optou-se pela frase como unidade de registo para este trabalho de investigação.

Após a definição da unidade do registo foram elaboradas temáticas nas quais se inseriram as diferentes unidades de registo de acordo com o tema associado a cada uma

destas unidades. No decorrer da análise temática de cada uma das unidades de registo, é comum que surjam temas não considerados inicialmente, pelo que se pode tornar necessário criar categorias temáticas emergentes. Após isso, associou-se cada unidade de registo à categoria respetiva, sendo necessário quantificar a totalidade das unidades de registo presentes em cada um dos temas. Por fim, deu-se a análise categorial que incluiu o agrupamento das unidades temáticas e respetivas unidades de registo, de acordo com cada um dos critérios teóricos.

6. Universo

A população ou universo de um estudo refere-se ao universo de elementos que fazem parte do objeto de estudo. A palavra população dá conta do “conjunto de elementos constituintes de um todo.” (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A população deste estudo refere-se às pequenas e médias empresas da zona oeste de Portugal Continental, que pela relevância que representam na zona a nível laboral e de negócio, foram consideradas para este estudo.

A Recomendação 96/280/CE da Comissão, de 3 de Abril de 1996⁵, relativa à definição de pequenas e médias empresas, assentava sobre a ideia que a existência de diferentes definições a nível comunitário e nacional poderia suscitar incoerências. Na lógica de um mercado único sem fronteiras internas, já se tinha considerado que as empresas deviam ser objeto de um tratamento baseado num conjunto de regras comuns.

O seguimento desta abordagem torna-se particularmente necessário devido à vasta interação entre medidas nacionais e comunitárias a favor das micro, pequenas e médias empresas, (PME) por exemplo no que se refere aos fundos estruturais e à investigação, sendo de evitar que a Comunidade oriente a sua ação para uma certa categoria de PME e os Estados-Membros para outra. Ademais, foi considerado que o respeito, da mesma definição, por parte da Comissão, dos Estados-Membros, do Banco Europeu de Investimento (BEI) e do Fundo Europeu de Investimento (FEI), reforçaria a coerência e a eficácia das políticas destinadas às PME e limitaria, assim, o risco de distorção da concorrência.⁶

⁵ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:31996H0280>, consultado em 25/10/2015.

⁶ http://www.iapmei.pt/resources/download/r_2003_361_ce.pdf, consultado a 25/10/2015

O critério do número de pessoas empregues (a seguir denominado «critério dos efetivos») mantêm-se indubitavelmente um dos mais importantes e deve ser considerado como critério principal, mas a introdução de um critério financeiro é um complemento necessário para que se possa compreender a importância real e o desempenho de uma empresa, bem como a sua posição em relação, às suas concorrentes. Para o efeito, não é contudo desejável adotar o volume de negócios como único critério financeiro, nomeadamente porque o volume de negócios das empresas do comércio e da distribuição é, por natureza, mais elevado que o do sector transformador. O critério do volume de negócios deve, portanto, ser combinado com o do balanço total, que reflete o património global de uma empresa, podendo um dos dois critérios ser ultrapassado.

Assim, uma empresa é PME – micro, pequena ou média empresa –, de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007⁷, de 6 de Novembro, quando:

Tabela 2 – Critérios de Pequenas e Médias Empresas (PMES)

Dimensão	Número de Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
PME	<250	<=50 milhões de euros (VN) ou <=43 milhões de euros (BT)
Micro	<10	<= 2 milhões de euros
Pequena	<50	<= 10 milhões de euros
Média	As PMES que não forem micro ou pequenas empresas	

Sendo que: Valores finais de dimensão = Valores da empresa como autónoma + Valores do relacionamento relevante com outras empresas (quando existente).

A região oeste é composta por doze concelhos, conferindo uma grande diversificação a esta região devido às particularidades e características de cada um dos seus municípios: Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

No que toca às atividades económicas, realça-se o carácter endógeno que apresentam alguns ramos de atividade industrial, o que configura o perfil de

⁷ Decreto-Lei n.º 372/2007. D. R., I série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007

especialização tradicional desta região, bem como as potencialidades locais para o desenvolvimento de indústrias agroalimentares.

De acordo com o Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia⁸, os últimos dados (2012) referiam que na zona oeste existiam cerca de 41284 empresas registadas.

Quanto a setores de atividades, esta é uma zona extremamente diversificada, na medida em que as suas características permitem que vários setores de atividade tenham lugar e consigam tornar-se relevantes no tecido empresarial.

A indústria alimentar, as indústrias de materiais de construção e área agrícola são aquelas onde se denota maior presença de empresas na região oeste, mas também algumas das que mais empregam colaboradores. O tecido empresarial do oeste apresenta-se mais atomizado do que a média nacional, sendo também menos significativa a presença de estabelecimentos de grande dimensão. Nota-se uma reduzida concentração de emprego em empresas de grande dimensão, havendo lugar a uma evidente preponderância de um tecido empresarial baseado em pequenas e médias empresas.⁹

7. Composição da Amostra

O objetivo máximo dos investigadores em ciências sociais é a possibilidade de estudarem e analisarem um conjunto social alargado como totalidade, de forma a poderem aceder aos comportamentos de todo o grupo. Contudo, muitas vezes apenas é possível o estudo de um pequeno grupo, ou seja, juntos dos elementos que constituem o conjunto (Quivy & Campenhoudt, 2008).

“Para conhecer o modo de funcionamento de uma empresa será necessário, na maior parte das vezes, interrogar os que dela fazem parte, ainda que o objeto de estudo seja constituído pela própria empresa, e não pelo seu pessoal” (Quivy & Campenhoudt, 2008, pp. 159).

⁸ <http://www.gee.min-economia.pt/>, consultado a 26/10/2015

⁹ <http://www.oestecim.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=b9df9c4d-5c74-4f6d-b9ab-08b5c84e5737&m=b69>, consultado a 26/10/2015

Neste trabalho, optou-se pela terceira possibilidade apresentada no livro de Quivy & Campenhoudt (2008) acerca da investigação em ciências sociais, tendo-se então procedido ao estudo de componentes não estritamente representativas, mas características da população. É uma das fórmulas mais frequentes e tornou-se possível estudar as diferentes formas de gestão de pequenas e médias empresas com consciência de que não são representativas da população, mas acreditando que representam algumas das práticas recorrentes neste tipo de tecido empresarial.

Desta forma, pode caracterizar-se a amostra como não aleatória na medida em que não se conhece a probabilidade dos elementos integrarem a amostra, sendo que a seleção dos elementos pode basear-se nos critérios do entrevistador (Santos, 2013).

A amostra é não aleatória e por conveniência, na medida em que, por ser mais fácil para a investigação, foram escolhidos os cinco entrevistados que primeiro responderam à solicitação de colaboração. Tendo em conta o reduzido tamanho da amostra, não existe representatividade.

Foram escolhidas as empresas Novo Dia Cafés, Centro Neurológico Sénior, Estado Líquido, Eugster & Frismag e Constantinos¹⁰ por todas serem pequenas e médias empresas e por estarem inseridas na zona oeste, sendo importantes indústrias no desenvolvimento da zona e empresas com um crescimento relevante. No que respeita ao setor de atividade o Novo Dia opera no mercado de café, o Centro Neurológico Sénior está presente na saúde, o Estado Líquido no comércio de bebidas espirituosas e vinhos, a Eugster & Frismag dedica-se à produção de eletrodomésticos e o Constantinos dedica-se ao comércio de bacalhau.

Para o presente estudo foram entrevistados cinco líderes de cinco pequenas e médias empresas da zona oeste, sendo estes os critérios de escolha, a par com os que se disponibilizaram para responder ao pedido de colaboração. Estes líderes deram resposta a algumas das perguntas desta investigação, explorando a sua influência e atuação na promoção e estimulação do nível de envolvimento dos seus colaboradores, através da implementação de dinâmicas de comunicação interna.

¹⁰ Anexo III

Tabela 3 – Caracterização dos entrevistados

Líderes	Idades	Nº de anos na organização	Habilitações
Bernardo Alves	34	7	Ensino Superior
João Ferreira	43	2	Ensino Superior
João Cachatra	54	21	Ensino Superior
Elisabete Constantino	43	25	3º ciclo
Hélio Pereira	43	18	Secundário

Na tabela 3 apresentam-se as características principais da amostra que se revelou heterogénea, em alguns aspetos. A média de idade dos entrevistados é 43 anos, não havendo grande disparidade. Quanto à antiguidade dos líderes na empresa, verificou-se a maior heterogeneidade, na medida em que encontramos percursos com diferentes anos de duração. No que concerne às habilitações académicas, verificou-se que a maioria enveredou pelo Ensino Superior, sendo que apenas dois não o fizeram. As características da amostra selecionada poderão predizer a sua riqueza e diversidade de perspetivas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

De forma a facilitar a análise das entrevistas efetuadas, criou-se a seguinte tabela com o intuito de demonstrar as categorias e subcategorias previamente definidas tendo em conta o guião de entrevista previamente estruturado.

As categorias apresentadas são originárias da revisão da literatura elaborada ao longo deste trabalho, nomeadamente no que respeita aos conceitos de liderança, comunicação organizacional, comunicação interna e envolvimento dos colaboradores.

Tabela 4 – Resultados da análise de frequência categorial

Categorias	Subcategorias	Frequência	% subcategoria	% total da categoria
Liderança	Autoavaliação	38	20,9%	35,7%
	Aspetos essenciais na liderança bem-sucedida	7	3,9%	
	Imagem Refletida	11	6%	
	Aspetos que falham a outros líderes	9	4,9%	
Comunicação Organizacional	Medidas organizacionais	26	14,4%	14,4%
Comunicação Interna	Medidas implementadas	25	13,8%	32,1%
	Influência do líder na implementação	3	1,7%	
	Aspetos caracterizadores da estratégia de comunicação interna	15	8,3%	
	Alterações na comunicação	15	8,3%	

	interna			
Envolvimento	Nível de envolvimento	13	7,2%	7,2%
Liderança x Envolvimento	Relação entre comportamento do líder e nível de envolvimento	13	7,2%	7,2%
Comunicação Interna x Envolvimento	Relação entre comunicação interna e nível de envolvimento	6	3,3%	3,3%
Total			100	100

A categoria com maior número de unidades de registo (65/35,7%), neste caso frases acerca da referida temática, foi a “Liderança”, em particular devido à subcategoria “Autoavaliação” que se revelou a subcategoria mais mencionada (38/20,9%). Deste modo pode deduzir-se que esta será a categoria mais relevantes para os entrevistados.

A “Comunicação Interna” foi a segunda categoria com maior número de citações (58/32,1%) ao longo das entrevistas. A análise mostrou resultados curiosos nesta categoria. Se por um lado a subcategoria “Medidas implementadas” se revelou muito significativa para os entrevistados (25/13,8%), assim como a “Aspetos caracterizadores da estratégia de comunicação interna” (15/8,3%) e “Introduções e alterações na comunicação interna” (15/8,3%), por outro lado a subcategoria “Influência do líder na implementação” foi a menos mencionada (3/1,7%).

A “Comunicação interna X envolvimento” surge nesta análise como a categoria com menor número de referências (6/3,3%) no total das entrevistas, ainda assim a subcategoria “Relação entre comunicação interna e nível de envolvimento foi a penúltima mais mencionada (6/3,3%) entre as doze subcategorias.

Com a terceira maior percentagem de referências surge a categoria “Comunicação Organizacional” (26/14,4%).

De seguida e em síntese apresentamos nas tabelas 5 e 6, respetivamente as categorias e subcategorias com maior número de referências por ordem decrescente.

Tabela 5 – Categorias por ordem decrescente de referências

	Categoria	%
1 ^a	Liderança	35,7%
2 ^a	Comunicação Interna	32,1%
3 ^a	Comunicação Organizacional	14,4%
4 ^a	Envolvimento	7,2%
5 ^a	Liderança x Envolvimento	7,2%
6 ^a	Envolvimento x Comunicação Interna	3,3%

Tabela 6 – Subcategorias por ordem decrescente de referências

	Subcategorias	%
1 ^a	Autoavaliação	20,9%
2 ^a	Medidas Organizacionais	14,4%
3 ^a	Medidas Implementadas	13,8%
4 ^a	Aspetos caracterizadores da Estratégia de Comunicação Interna	8,3%
5 ^a	Introduções e alterações na comunicação interna	8,3%
6 ^a	Nível de Envolvimento	7,2%
7 ^a	Relação entre comportamento do líder e nível de envolvimento	7,2%
8 ^a	Imagem refletida	6%
9 ^a	Aspetos que falham a outros líderes	4,9%
10 ^a	Aspetos essenciais na liderança bem-sucedida	3,9%
11 ^a	Relação entre comunicação interna e nível de envolvimento	3,3%
12 ^a	Influência do líder na implementação	1,7%

Como demonstram os resultados, as categorias com maiores referências dos entrevistados são em primeiro lugar a “Liderança” (65/35,7%) e a “Comunicação Interna” (58/32,1%). Tal como mencionado anteriormente, de acordo com (Quivy & Campenhoudt, 2008) quanto mais repetida e citada for determinada categoria, mais relevante é para o locutor que a enuncia. Desta forma, pode deduzir-se que para os entrevistados são estes os temas com maior relevância no âmbito das organizações que lideram. Das seis categorias presentes, as menos referidas foram “Liderança x Envolvimento” (13/7,2%), “Envolvimento” (13/7,2%) e “Comunicação Interna x Envolvimento” (6/3,3%), tendo esta última categoria uma diferença significativa de citações em relação às restantes.

No que respeita às subcategorias presentes em análise, a mais mencionada foi “Autoavaliação” (38/20,9%), seguida das “Medidas Organizacionais” (26/14,4%) e “Medidas implementadas” (25/13,8%), surgindo só depois as subcategorias “Aspetos caracterizadores da Estratégia de Comunicação Interna” (15/8,3%) e “Introduções e alterações na comunicação interna”, referenciadas o mesmo número de vezes. As subcategorias com menor representação foram “Aspetos essenciais na liderança bem-sucedida” (7/3,9%), “Relação entre comunicação interna e nível de envolvimento” (6/3,3%) e por último “Influência do líder na implementação” (3/1,7%).

Na reflexão interpretativa dos resultados apurados pode desde já inferir-se que quando se trata de se autoavaliarem, positiva e negativamente, os entrevistados têm bastante informações para partilhar, não denotando qualquer problema em assumirem os seus pontos fortes e fracos no que concerne à tarefa de liderar, daí esta ter sido a subcategoria mais mencionada. Obviamente que surgem entrevistados que prestam mais informações nesse âmbito dos que outros. No entender de Bernardo Alves, “não é fácil avaliarmo-nos a nós próprios e não penso nisso quando acordo, sei que tem de haver uma referência, algo que as pessoas que nos rodeiam se identifiquem e lutem, e é esse valor acrescentado que tento semear todos os dias”. Já João Ferreira não se inibe de assumir que é “alguém exigente, alguém que acha que tem alguma proximidade com os colaboradores (...). Mas considero-me responsável, exigente mas próximo e sempre tentando ajudar e facilitar o que for possível com os nossos colaboradores”, podendo concluir-se que este líder se aproxima de umas das correntes de pensamento relacionadas com as teorias comportamentalistas e que consiste na orientação para as pessoas/relacionamento que se traduz no grau em que o líder age de modo amistoso e

apoiente, e se preocupava com os subordinados e com o respetivo bem-estar e que incluía o apoio, a consideração e o encorajamento da participação (Cunha & Rego, 2003). De forma mais completa, João Cachatra acrescenta que se considera “proactivo, atento (escuta atenta), informal, holístico, persistente, organizado, com uma dose elevada (julgo que não excessiva de pragmatismo...”. Numa mudança de perspetiva, Hélio Pereira partilha a sua dedicação ao desenvolvimento, referindo que se considera “um líder orientado mais para o desenvolvimento e progresso da empresa do que para as pessoas. Embora estando sempre presente e procurando envolver as pessoas na definição dos objetivos e na tomada de decisões.” Contrariamente a João Ferreira, Hélio Pereira cruza-se com outra corrente das teorias comportamentalistas tendo em conta a orientação para as tarefas, o grau em que o líder define a estrutura do seu próprio trabalho e dos subordinados, tendo em vista o alcance de objetivos e que inclui o planeamento, a organização e monitorização das operações (Cunha & Rego, 2003). Por fim, Elisabete Constantino refere que “estou longe do arquétipo de líder exemplar (...) mas penso que os meus méritos de liderança passam seguramente pelo facto de nortear a minha vida por valores, como a amizade e a disponibilidade permanente com os outros.” De forma idêntica, Bernardo Alves referiu que “não me considero um líder exemplar”. Ainda no âmbito da autoavaliação, os líderes responderam também a aspetos passíveis de mudança no que concerne à sua atuação, as respostas são diversas, denotando que cada um dos líderes se analisa de forma diferenciada, conseguindo demonstrar a que aspetos dão maior importância. Bernardo Alves refere que gostaria de “tomar decisões mais rápidas ou tentar chegar a mais assuntos...”. Enquanto que João Ferreira dá mais relevância à separação entre o lado racional e emocional referindo que “usava mais a razão e menos o coração em determinados momentos”. Talvez de forma semelhante, Elisabete Constantino refere que gostaria de tentar “interpor uma maior distância, por via de uma estrutura mais organizada (proximidade e conhecimento intrínseco não estão isentas de desvantagens...”, salientando aqui o lado emocional. Já João Cachatra revela que “procuraria melhor a minha organização pessoal para investir, muito mais, na minha formação” e “estar ainda mais “no terreno”, tentando apreender (...) as realidades e os elementos constituintes dos processos e dos produtos”. Por fim, Hélio Pereira dá ênfase a “maior delegação, fornecer mais formação às equipas e melhorar a relação interpessoal”.

Quanto a aspetos essenciais numa liderança bem-sucedida dos dois líderes que responderam, todos apontam os mesmos elementos, o que mais uma vez releva a ideia da riqueza e diversidade de perspetivas, ainda que esta tenha sido umas das categorias com menos referências. Se para João Ferreira os principais elementos são “definir uma estratégia clara (...) ser altamente profissional, ter uma dedicação acima da média à empresa (...) é preciso ser carismático para conseguir que um universo de 100 colaboradores (...) siga o líder”, para João Cachatra o fundamental é “o caráter, o conhecimento, o gosto “pelas coisas bem-feitas”, a capacidade de reconhecer que o sucesso é um resultado coletivo e a coragem”, referindo ainda que “tem de se ter algum carisma...”.

No que concerne à imagem refletida, ou seja, que impressões consideram que os colaboradores têm de si, todos ambicionam que as mesmas sejam positivas, sendo que se denota alguma modéstia nas considerações. É o caso de João Ferreira, revelando que “espero que haja assim uma maioria (...) que me aprecie como líder”. No entender de João Cachatra, “existirão avaliações um pouco diferentes”, sendo que alguns destacam “o compromisso inquestionável com o sucesso da empresa, a capacidade e disponibilidade para ouvir e ajudar, a informalidade (...)” acreditando que de um modo geral “me será reconhecida competência...”. Neste âmbito, Hélio Pereira confessa que os colaboradores reconhecem nele “visão de futuro, preocupado com o sucesso da empresa (...)”. De modo mais informal, Elisabete Constantino espera que a vejam “como uma amiga exigente”.

Relativamente a aspetos que falham noutros líderes, Elisabete Constantino é clara afirmando que “falta seguramente um compromisso real de fazer crescer as “equipas” que lideram” sendo que Hélio Pereira partilha destas ideias, referindo “maior dedicação e conhecimento das suas equipas e do seu negócio e melhores meios de comunicação internos (...)”. Enquanto que João Ferreira refere que os líderes acham “que nos momentos difíceis ou nos momentos que estão a correr mal, há sempre ali um fator (...) que é a razão daquilo... normalmente ou quase sempre tem a ver com (...) estarmos a gerir isto mal”, João Cachatra refere os ventos de mudança e a falta “de uma melhor liderança política e que a onda da mudança passe por todos”. Por fim, sem querer revelar grandes detalhes, Bernardo Alves menciona que “cada empresa tem a sua história/percurso, no espaço e no tempo, e não podemos generalizar nem colocar em causa sem saber os fatos em concreto”.

Quanto à comunicação organizacional, quis-se saber aquilo que os líderes consideram mais importante para que a empresa que lideram seja um bom local de trabalho e que medidas fazem com que tal seja possível, tendo sido esta a segunda categoria com maior número de citações. Praticamente todos os líderes referiram as boas condições de trabalho, sendo que Bernardo Alves referiu que a sua organização “dá boas condições de trabalho”, enquanto João Ferreira fez questão de enumerar algumas, tais como “espaço físico confortável (...) há aspetos financeiros que não são irrelevantes (...) portanto é um conjunto de fatores em termos de espírito de equipa, ambiente de trabalho, proximidade ou não às chefias, criar momentos de motivação”. Nesta linha de pensamento, João Cachatra refere “a procura permanente da melhoria das infraestruturas e das condições de trabalho. Uma política de remunerações e benefícios que procura ser justa, mas responsável. Porque existem boas condições de trabalho e em permanente melhoria”. Hélio Pereira menciona, também, neste âmbito “a inovação em sistemas de informação”. Por fim, Elisabete Constantino menciona também “criação de melhores condições de trabalho para todos (...) tendo como horizonte, sempre, os salários dos trabalhadores (...). Apesar de Hélio Pereira não ter mencionado diretamente a questão das condições de trabalho, introduziu outros tópicos interessantes relacionados com o progresso, a qualidade e o desenvolvimento da organização acabando por haver outros entrevistados a fazê-lo também, mencionado “empresa reconhecida como sólida e credível no mercado pelos clientes e fornecedores/parceiros e negócio”. Bernardo Alves dá também importância a esta questão referindo que “se dominarmos o melhor possível todos os ângulos a empresa com certeza será mais sólida e uma empresa melhor e mais fácil de se trabalhar (...) porque cresce todos os dias.” No mesmo âmbito João Cachatra refere “porque está integrada num grupo que “faz bons negócios”. João Ferreira partilha que “porque aqui dentro se fazem coisas verdadeiramente interessantes (...) até já passa a área da investigação”. Também João Cachatra refere “a procura permanente pela qualidade (...) o que constitui um fator de orgulho para quem neles participa... (...)”.

Relativamente à temática da comunicação interna, os entrevistados partilharam informações relativas às dinâmicas de comunicação interna das suas organizações, sendo que esta foi a terceira subcategoria com maior número de citações. Quanto à implementação de estratégias deste âmbito, foi mencionado pelos entrevistados a importância das novas tecnologias. Tanto João Ferreira como João Cachatra

mencionaram a sua relevância nas dinâmicas internas de comunicação, tendo o primeiro referido que “cada vez mais e felizmente a tecnologia hoje em dia permite-nos ajudar até a criar sistemas de informação interna e de comunicação interna mais válidos” e o segundo mencionado que “a comunicação é facilitada pelas novas tecnologias: telefones fixos e móveis, sistema de gestão de *emails* internos, plataforma intranet, etc.”. De igual forma, Hélio Pereira realça “*email* interno, diariamente; equipa de vendas com comunicação *online*, via *tablet*”. A comunicação informal foi referida apenas por Elisabete Constantino, dizendo que “aqui, a comunicação interna é essencialmente informal”. Apesar da presença das tecnologias, dois dos cinco entrevistados partilharam outras medidas. João Cachatra revelou que “procura-se manter um sistemas de “momentos de comunicação” organizados (reuniões, sessões de informação, etc...)”. Também Hélio Pereira explicou que existem “reuniões comerciais semanais e comunicação diária entre equipas”. No seguimento da implementação da comunicação interna, os entrevistados foram convidados a partilhar os aspetos específicos de uma boa estratégia de comunicação interna, ao que Bernardo Alves respondeu que o importante será “a criação de processos e o rigor de todos os colaboradores em segui-los”. Mais uma vez João Cachatra e João Ferreira seguem a mesma linha de pensamento nesta temática. João Ferreira defende a partilha livre de informações, partilhando uma metáfora onde refere que “aqui temos uma vila e eu quero que as pessoas percebam o que está a acontecer aqui na vila (...) quero que as pessoas tenham uma visão um bocadinho mais global da organização para depois cada um nos poder ajudar a melhorar a sua rua, assim a vila funciona melhor”. João Cachatra refere também que “a comunicação deve ser capaz de levar a todos, tudo aquilo que é fundamental para um desempenho de sucesso, individual e coletivo. Deve promover a colaboração e a circulação de ideias. Deve fundar-se em informação clara, objetiva e de qualidade (...)”. Neste seguimento, Elisabete Constantino descreve que a comunicação interna deve ser “direta e precisa”.

No que respeita a introduções e alterações nesta estratégia, no entender de Bernardo Alves “à medida que as empresas crescem e se desenvolvem obriga também a alterações internas, adaptações, novos procedimentos e todos os dias procuramos interrogar-nos se existem melhorias a fazer e quais e procuramos identificar as falhas e melhorar.” João Ferreira referiu que semanalmente existe uma reunião clínica aberta a todos os colaboradores, incluindo empregadas de limpeza que “se calhar sai da reunião

mais confortável, mais tranquilo para perceber que por trás desta organização, (...) não é só limpar o corredor ou o quarto”, salientando que a principal alteração foi em “tornarmos essa comunicação interna mais abrangente”. João Cachatra partilha que as alterações passaram por “utilização cada vez maior das novas tecnologias, mas, por outro lado, a aposta numa comunicação mais convencional.” Por fim, Hélio Pereira refere “mais formação acerca de produtos, eventos com provas e workshops e reuniões mensais de um dia inteiro, com equipa de vendas, envolvendo também outras equipas e incluindo formação”.

Quando se pediu aos entrevistados que referissem o nível de envolvimento dos seus colaboradores e a forma de aferir esses dados, quase todos os entrevistados apontaram informações positivas. Tanto Bernardo Alves como Elisabete Constantino referiram que o nível de envolvimento e satisfação é positivo, sendo que o primeiro referiu que “a boa satisfação é prova disso, é termos colaboradores na empresa com 40 anos de casa (...) reuniões periódicas e acompanhamento são aspetos fundamentais (...) para ter uma equipa otimista e unida”. Já o segundo menciona que “pelo que vejo no dia-a-dia a grande maioria dos colaboradores da Constantinos, tem uma boa resposta aos objetivos traçados”. Com maior ênfase na forma de reunião desses dados, João Ferreira refere que “falar de vez em quando com cada um deles (...) eu pelo menos duas vezes por ano faço isso. Chamo cada um e estamos os minutos que sejam necessários a falar sobre isso. É a maneira de eu tentar perceber aspetos que possam estar a correr menos bem e que coisas mínimas possam aumentar o grau de satisfação dos nossos colaboradores”. Neste seguimento, João Cachatra acrescenta que “o nível de satisfação é perceptível, de forma empírica, através de manifestações espontâneas da mesma”. Já Hélio Pereira revelou que tem implementado “um questionário de avaliação, uma vez por ano.”

Quanto à influência do líder na implementação da comunicação interna, apenas dois entrevistados forneceram algumas informações, daí esta ter sido a categoria com menor número de referências. Enquanto que Elisabete Constantino revelou que a comunicação é maioritariamente informal “principalmente por minha influência”, João Cachatra mencionou que o próprio “contribui para o desenho do atual sistema de comunicação e procuro ser um dinamizador e um exemplo dentro do mesmo”.

No que concerne à influência do líder na comunicação interna, todos os entrevistados concordaram com a relação direta entre as duas variáveis. Bernardo Alves referiu que “em qualquer empresa tem de haver uma referência e o trabalho e a velocidade a que as coisas acontecem na empresa, principalmente por parte do CEO marcam o compasso e o ritmo empresa, isso reflete-se obrigatoriamente em toda a empresa e nos seus colaboradores”. João Ferreira, de forma mais profunda, referiu que “a postura de um líder dentro de uma organização influencia, sem dúvida nenhuma, a prestação dos colaboradores”, tal como Elisabete Constantino que mencionou que a célebre frase “o exemplo não é a melhor forma de influenciar, é a única, em aqui total validade”. João Cachatra é mais cauteloso e afirma que, apesar de gostar de acreditar que sim, “por ser uma pessoa que procura facilitar e dinamizar a comunicação”, tem alguma dificuldade em realizar essa avaliação “de forma rigorosa e objetiva”. Por fim, no entender de Hélio Pereira esta relação é notória na medida em que quando são implementadas medidas de desenvolvimento da empresa “são bem aceites (...) porque as pessoas sentem a solicitação para o seu envolvimento e como ele é importante para o sucesso”.

Finalmente, quando se requereu aos entrevistados que analisassem a relação entre as dinâmicas de comunicação interna e o nível de envolvimento, nem todas acreditam na mesma de igual forma. Enquanto que Bernardo Alves assume que “uma coisa são compromissos dos colaboradores com a empresa e vice-versa, outra é a motivação com que estes abordam as diretrizes e decisões da empresa”, no entender de João Cachatra essa relação é clara porque “a partir do momento em que nós em termos de comunicação tentamos envolver todas as pessoas, isso é mesmo chamar pelo seu envolvimento”. Nesta linha de pensamento João Cachatra revela que “sem comunicação não pode haver envolvimento e este só se pode manifestar através da comunicação” e Hélio Pereira menciona que “sem essa comunicação bem otimizada não seriam possíveis resultados tão rápidos e satisfatórios”.

CAPÍTULO V: CONCLUSÕES

No seguimento da análise e discussão dos resultados realizados no capítulo anterior torna-se novamente à questão de partida inicialmente definida para este estudo: Qual a influência do estilo de liderança na comunicação interna e no nível de envolvimento dos colaboradores nas organizações?, assim como aos objetivos propostos para esta investigação.

Em primeiro lugar, observa-se que quase todos os líderes entrevistados não se coíbem de apresentar as suas virtudes e defeitos, não encontrando qualquer limitação quando se trata de enumerar aspetos passíveis de mudança, sendo que aqui se notou uma grande diversidade, obviamente devido às diversas características pessoais de cada um dos líderes. Neste ponto, importa referir também que a maioria mencionou quais os aspetos que outros líderes deverão alterar, contudo alguns deles não referem de forma clara quais os pressupostos e condições básicas para uma liderança bem-sucedida. Quando questionados acerca da imagem que os colaboradores têm de si, há líderes mais reservados do que outros, contudo todos demonstraram uma atitude modesta sem presunção e assumindo que esperam ter uma imagem positiva junto dos colaboradores, mesmo aceitando que possam haver avaliações diferentes. Por fim, os líderes entrevistados enumeraram diversos aspetos que falham a outros líderes, havendo uma grande diversidade de perspetivas, salientando a falta de compromisso e a falta de responsabilidade para assumirem as suas tarefas.

Neste ponto chega-se ao primeiro objetivo desta investigação: Aferir o estilo de liderança vigente nas organizações em estudo. Reparou-se que estão presentes diversas atuações e estilos de liderança nos entrevistados, coexistindo líderes que, assumidamente se focam mais no desenvolvimento da sua organização com líderes que se assumem mais próximos dos seus colaboradores e mais preocupados com o seu nível de bem-estar, envolvimento e satisfação, sendo possível descortinar similitudes com comportamentos de estruturação e consideração (Kahn & Katz; Likert; *in* Rodrigues & Cesário, 2014) e (Stodgill *in* Rodrigues & Cesário, 2014) e que distinguem, respetivamente, as atividades interpessoais de relacionamento com os colaboradores e as tarefas burocráticas da função. Ainda assim, verificou-se através da análise interpretativa dos dados, que se nota a presença de alguns comportamentos relacionados com as dimensões transformacionais de liderança e que dizem respeito à forma como

seguidores se sentem em relação ao líder e como este aspeto se pode refletir na sua motivação e empenho. Por fim, é de referir que um dos entrevistados referiu o carisma como um elemento crucial numa liderança bem-sucedida. Sem nunca se assumir como tal, João Ferreira acabou por definir um líder carismático quando enumerou as características essenciais para se ser líder. Ao fazê-lo, denotaram-se as semelhanças com a teoria de Conger & Kamungo *in* Rodrigues e Cesário (2014) quando afirmaram que o carisma é mais provavelmente direcionado a líderes que se autossacrificam, que corram riscos pessoais, recorram à persuasão como meio de relação com os colaboradores, sejam assertivos e autoconfiantes e demonstrem um conjunto de comportamentos que provem a sua lealdade à organização. O entrevistado referiu a dedicação total à organização, o profissionalismo, a exigência e o carisma em situações de crise porque os colaboradores atribuem eventualmente ao líder o dom de a resolver.

Aproxima-se agora o segundo objetivo proposto: conhecer as dinâmicas de comunicação interna nas organizações em estudo. De facto, estas entrevistas foram prósperas a este nível, na medida em que foram apontadas quase todas as ferramentas e meios mencionados no capítulo referente à comunicação, com sustentação teórica de Bevan & Bailey (1997). Realça-se a comunicação impressa, comunicação eletrónica, canais de *feedback* e até as redes informais, algumas das ferramentas adotadas em cada uma das organizações e que contribuem para a construção da estratégia e das dinâmicas de comunicação interna. Foi com surpresa que se verificou a diferença de perspetivas ao nível destas dinâmicas e as justificações apresentadas pelos líderes para que as mesmas sucedam de tal maneira, enriquecendo bastante as informações recolhidas. Salienta-se a partilha de exemplos relacionados com as fontes e meios informais de comunicação, onde se estabelece uma relação bastante forte entre líder e colaboradores. Tendo em conta as ferramentas e meios abordados no segundo capítulo desta investigação, conclui-se que os líderes das empresas em estudo adotam a grande parte destes, denotando capacidades de inovação a este nível, por lhes reconhecerem mérito para o sucesso interno.

O terceiro objetivo traçado para este trabalho incluía: perceber a relação existente entre o estilo de liderança vigente e as dinâmicas de comunicação interna nas organizações. Após a análise dos dados recolhidos, verificou-se a presença de diversos perfis e atuações de liderança no seio organizacional. Encontram-se líderes mais descontraídos perante a tarefa de liderança e, portanto, sem dinâmicas de comunicação

institucionalizadas mas assumindo que, graças a si, a comunicação interna é informal, denotando a influência do mesmo nas medidas de comunicação implementadas. Encontram-se também líderes com alguma proximidade aos seus colaboradores mas reforçando a exigência, a escuta ativa e a proatividade, apresentando dinâmicas perfeitamente institucionalizadas, mas sempre em constante evolução, e justificadas prontamente pelos mesmos de acordo com as idiossincrasias da própria empresa. Nestes casos, denota-se maior inovação e evolução nas dinâmicas de comunicação e uma combinação extremamente bem conseguida entre meios formais de comunicação e meios informais, onde se dá primazia a conversas entre líder e colaboradores. Os líderes mais preocupados com o desenvolvimento e progresso organizacional assumem a comunicação interna como um processo assente, institucionalizado e em funcionamento, mas talvez com menos dinâmica do que os anteriormente mencionados. Neste seguimento, verificou-se que, nesta amostra, o comportamento e personalidade demonstrados pelo líder define não só o modo de funcionamento da organização, mas sobretudo a forma como a comunicação interna está implementada.

Este tópico leva-nos ao quarto e último objetivo traçado para esta investigação: compreender o papel desempenhado pela liderança na estratégia de comunicação interna das organizações e no nível de envolvimento dos colaboradores. Um dos aspetos positivos desta temática relaciona-se com a consciência presente nas organizações de que a atuação dos líderes afeta de forma clara o nível de envolvimento dos colaboradores, ainda que sejam poucas as organizações em estudo que utilizem ferramentas de recolha de dados relativos ao índice de envolvimento. No entender dos líderes entrevistados os seus colaboradores manifestam níveis animadores de satisfação e envolvimento, assumindo o reconhecimento da sua influência nestes níveis. Conclui-se, através dos dados recolhidos, que o líder, em algumas destas organizações, tem uma influência crucial nos índices de envolvimento dos colaboradores. Tal como se verificou no enquadramento teórico desta investigação, é fundamental que os líderes, independentemente da dimensão das organizações, compreendam o significado do estabelecimento de relacionamentos significativos com os seus colaboradores. Estas relações benéficas poderão ser estabelecidas através do cumprimento de metas organizacionais, estimulação de *feedback* e envolvimento de redes de comunicação formais e informais (Ahmed et al., 2010).

Esta influência materializa-se através de alguns dos exemplos mencionados, nomeadamente os que dizem respeito a alteração de comportamentos dos colaboradores após uma alteração comportamental anterior por parte do líder. Verificou-se nestes casos que a ação do líder influencia os colaboradores e, no caso dos exemplos partilhados, de forma muito positiva. Contudo, nem todos os entrevistados denotam clareza na análise da relação entre a comunicação interna e o envolvimento, ainda que saibam reconhecer a importância das dinâmicas de comunicação para um bom funcionamento organizacional. Os líderes confessaram que acreditam que a forma como lideram afeta de forma relevante, nomeadamente devido às suas características pessoais, o nível de envolvimento dos seus colaboradores, sendo que alguns deles vão mais longe, mencionado que a articulação destas três variáveis é crucial no bom desempenho das suas organizações.

Em suma, é possível concluir que nas organizações em estudo o líder não só afeta as dinâmicas de comunicação interna e o, conseqüente nível de envolvimento dos colaboradores, como em muitos casos, assume que a responsabilidade destes aspetos é inteiramente sua, denotando uma profunda consciência da sua influência nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

Como qualquer estudo de investigação elaborado nesta ou noutra área académica, também este se deparou com algumas limitações. Ainda que o investigador ambicione sempre contornar esses obstáculos em prol do seu trabalho de investigação, tal nem sempre é possível.

A principal limitação encontrada ao longo da realização deste trabalho relacionou-se com os procedimentos de recolha de dados. Inicialmente, ambicionou-se proceder a esta recolha através de entrevistas presenciais, na medida em que faria sentido haver uma aproximação ao entrevistado. Contudo, tal não foi possível na totalidade das entrevistas, nomeadamente devido a questões de agenda dos entrevistados e de disponibilidade de agendarem atempadamente um dia para poderem ser entrevistados. Ainda assim, considerou-se que as empresas selecionadas têm bastante valor e relevância empresarial no local onde atuam e, portanto, decidiu-se avançar e aceitar as entrevistas através de *e-mail* por se considerar que acrescentam riqueza a esta dissertação.

Outra limitação relaciona-se com a reduzida dimensão da amostra, o que não permite qualquer tipo de generalização, permitindo considerar apenas os resultados encontrados para a população em questão.

Quando se começou a projetar e a idealizar este trabalho, fez sentido a abordagem às perspetivas dos líderes, com foco nos seus pontos de vista acerca da sua própria organização, dado ênfase à partilha das suas reflexões tendo em conta a sua realidade organizacional. Esta opção acabou por fazer com que se contactasse com algumas das organizações mais relevantes da zona oeste, conhecendo as empresas por dentro ao nível da comunicação interna e do nível de envolvimento dos colaboradores, através do olhar dos seus líderes, tendo a consciência que isso poderia representar um estudo redutor, na medida em que apenas se conhecia um dos lados da organização.

Assim sendo, sugere-se que os investigadores e académicos que decidam mergulhar nas temáticas da liderança e da comunicação como elementos complementares nas dinâmicas organizacionais, analisem não só a perspetiva dos líderes mas também a dos colaboradores, confrontando perspetivas e pontos de vistas de elementos de quadros superiores com elementos de quadros mais inferiores das organizações.

Através deste trabalho, as empresas poderão inspirar-se nas perspetivas de pessoas que lideram grandes empresas, algumas a nível local, outras já com relevância nacional e europeia. Se outros líderes tiverem a oportunidade de consultar este trabalho, poderão verificar que práticas são comuns e que, provavelmente, funcionam, a avaliar pelo sucesso e bom funcionamento.

No caso concreto das empresas em estudo, quer acreditar-se que este trabalho constituiu, sobretudo, um momento de reflexão através da partilha de aspetos positivos, mas também da assunção de aspetos que não são tão positivos, mas onde existe abertura e flexibilidade suficientes para se tornarem em oportunidades de mudança. Cada um dos líderes representa um percurso de liderança, um ponto de vista, uma forma de gerir pessoas e cada um destes caminhos e destas perspetivas acrescentou algo a este trabalho e, eventualmente, também às suas organizações e aos seus colaboradores.

A área da liderança tem sido uma das mais concorridas e a que mais contribuições académicas tem vindo a receber. Acredita-se que a articulação de

conceitos encetada nesta dissertação representa um pequeno crescimento em cada uma das áreas, na medida em que demonstra que esta relação e influência entre liderança, comunicação organizacional interna e envolvimento existe e tem potencial de crescimento, a nível académico e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmed, Z., Shields, F., White, R. & Wilbert, J. (2010) Managerial Communication: the link between frontline leadership and organizational performance, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(1) pp.107-120

Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta

Baker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011) Work engagement: further reflections on the state of play. *European journal of work and organizational psychology* 20 (1) pp. 74-88

Baron, A. (2006) Aligning Internal Employee Communication with Business Strategy. In Gills, T. ed. *The IABC Handbook of Organizational Communication*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 93-107

Bass, M.B (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press

Bass, M. B. & Bass, R. (2009) *Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. NY: Free Press

Bell, R.L. & Martin, J. (2008) The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5(2) pp.125-142

Bevan, R. & Bailey, J. (1998) Employee Communication. In Lesly, P. ed. *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. USA, McGraw-Hill, pp. 207-230.

Berlo, D. (2003) *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes

Blau, G. & Boal, K. (1989) Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of management*, 15 (1) pp. 115-127

Burns, J. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row. In Rodrigues, F. & Cesário, F. eds., *Desafios da Globalização, Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar

Cardoso, O. (2006) Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos, *Revista de Administração Pública*, 40(6) Novembro-Dezembro, pp. 1123-1144.

Centro Neurológico Sénior (2013) Campus CNS. [Internet] Disponível em <<http://www.cns-campus.com/block/campus-cns/content/concept>> [Consult. 23 de Setembro de 2015]

Clampitt, P.G., Berk, L. & Williamsn, M.L. (2002) Leaders as strategic communicators. *Ivey Business Journal*, 66(50), pp.50-55

Comunidade Intermunicipal do Oeste (2013). Oeste: Diagnóstico e Situação. Oeste – Programa Territorial de Desenvolvimento 2008-2013. [Internet] Disponível em <<http://www.oestecim.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=b9df9c4d-5c74-4f6d-b9ab-08b5c84e5737&m=b69>> [Consult. 26/10/2015]

Conger, J., & Kanungo, R. (1988) *Behavioral dimensions of charismatic leadership*. In J. A. In Rodrigues, F. & Cesário, F. (eds.), *Desafios da Globalização, Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar

Constantinos (2015) A nossa história. [Internet] Disponível em <<http://www.constantinos-sa.com/pt/constantinos>> [Consult. 01 de Outubro de 2015]

Cox, A., Zagelmeyer, S. & Marchington, M. (2006) Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal* 16 (3), pp. 250-267

Cunha, M. P & Rego, A. (2003) *A essência da liderança*. Lisboa: Editora RH

Cunha, M. P. & Rego, A. (2005) *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., Cunha, R. C. & Rego, A. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores

Daft, R. L. (2008) *Organizações: teorias e projectos*. São Paulo: Cengage Learning

Decreto-Lei n.º 372/2007. D. R., I série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007

Donnellon, A., Gray, B. & Bougon, M. G. (1986) Communication, Meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31 pp- 43-55

Eisenberg & Goodall. (2009) *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. New York: Bedford/ St. Martin's

Eisenberg, E. & Riley, P. (2001) Organizational Culture. In Marchiori, M. (2010) Os desafios da comunicação interna nas organizações, *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17) Janeiro-Junho, pp. 145-159

Estado Líquido (2015) Empresa. [Internet] Disponível em <<http://www.estadoliquido.pt/pt/go/empresa>> [Consult. 25 de Setembro de 2015]

Eugster & Frismag (s/d) Company. [Internet] Disponível em <<http://www.eugster.ch/company-2.html>> Consult. [02 de Outubro de 2015]

Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1982) *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. NY: Wiley

Fisher, R. (1992) *Leadership in Organizations*. London: Sage

Fiske, J. (1998) *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições Asa

- Fortin, M. (2006) *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas
- Freixo, M. (2010) *Metodologia científica – fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Gabinete de Estratégia e Estudos (2015). Oeste. *Ministério da Economia*. [Internet] Disponível em <<http://www.gee.min-economia.pt>> [Consult. 25/10/2015].
- Galvão, C. M., Sawada, N. O., Castro, A.P. & Corniani, F. (2000) Liderança e comunicação: estratégias essenciais para o gerenciamento da assistência de enfermagem no contexto hospitalar. *Revista latino-americana de enfermagem*, 8(5) pp. 34-43
- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H.S. (2009) Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4) pp.75-94.
- Gills, T. (2006) *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass
- Goldhaber, G. (1974) *Organizational Communication*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company
- Gorgievski, M., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2010) Work engagement and workaholicism: Comparing the self-employed and salaried employees. *Journal of Positive Psychology*, 5 pp. 83-96.
- Grates, G. (2006) Maintaining reputation in a time of global change corporate. *Corporate Communication Institute*. [Internet] Disponível em: <http://www.corporatecomm.org/pdf/CCi_Grates_reputationDeck_2112706.ppt> [Consult. 15 de Setembro 2015]
- House, R. J., Hanges, P. Q., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. & Gupta, V. (1999) Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In Mobley, W.H., Gessner, M.J. & Arnold, V. Eds., *Advances in global leadership* (Vol. I), Stamford, CT, JAI Press, pp. 171-233
- House, R.J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In Hunt, J.G. & Larson, L.L. eds., *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press
- Huselid, M. A. & Day, N.E. (1991). Organizational commitment, job involvement and turnover: a substantive and methodological analysis. *Journal of applied psychology*, 76 (3) pp. 380-391

- Huselid, M.A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp.635-672
- Igbaria, M., Parausuraman, S. & Badwy, M. K. (1994) Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS Quartely*, Junho pp. 175-201
- Jablin, F. M. (1979) Superior-subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, (86) 6, Novembro, pp. 1201-1222.
- Jablin, M. J., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L.W. (1987) *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*. Sage Publications
- Jago, A. (1982) Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), pp. 315-336.
- Katz, O. & R. Kahn. (1996) *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley
- Klein, K.J. & House, R.J. (1995) On fire: Charismatic Leadership and levels of analysis. *Leadership Quartely*, (6), pp. 183-198.
- Lawler, E.E. III (1986). *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lawler, E.E. III (1996). *From the ground up: Six principles of building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. (1995) *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leipzig, J.S. & More, E. (1982) Organizational Communication: a review and analysis of three current approaches to the field. *The Journal of Business Communication*, 19 (4) pp.77-92
- Lesly, P. (1997) *Lesly's Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: NTC Business Books
- Littlejohn, S. W. (1982) *Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana*. Rio de Janeiro: Zahar Editores
- Lin, W.B. (2006) The exploration of employee involvement model. *Expert Systems with Applications*, 31 pp. 69-82
- Mack, N. et al. (2005) *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Carolina: Family Health International
- Mayfield, J. & Mayfield, M. (2002) Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment. *American Business Review*, 20 (2) pp. 89-93

Marchiori, M. (2010) Os desafios da comunicação interna nas organizações, *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17) Janeiro-Junho, pp. 145-159

Maximiano, A. C. (2007) *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas Meister

May, S. & Mumby, D. (2005) *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage

McpHee, R. D & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In Marchiori, M. (2010) Os desafios da comunicação interna nas organizações, *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17) Janeiro-Junho, pp. 145-159

Meister, J. & Reinsch, N.L. (1978) Communication Training in Manufacturing Firms. *Communication Education*, (27), pp. 240

Miranda, S. (2014) ‘Liderança nas organizações: o Líder Transformacional e Carismático em perspetiva’, in Rodrigues, F. & Cesário, F. eds. *Desafios da Globalização, Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Escolar, pp. 1-40

Morgan, D. & Zeffane, R. (2003) Employee involvement, organizational change and trust in management. *The international journal of human resource management*, 14 (1) pp. 55-75

Novo Dia Cafés (2014) A Empresa. [Internet] Disponível em <<http://www.novodiacafes.com/about.php>> [Consult. 20 de Setembro de 2015]

O’neill, O.A., Feldman D.C., Vandenberg, R.J., Dejoy, D.M & Wilson, M.G. (2011) Organizational Achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50 (4) pp. 541-558

Ostroff, C. (1995). SHRM/CCH Survey. *Management: Ideas and Trends in Personel*, 356 pp.1-12

Peeling, N. (2005). *O Gestor Brillhante*. Lisboa: Editorial Presença.

Putnam, L. L, Phillips, N. & Chapman, P. (2004) Metáforas da comunicação e da organização. In Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. eds. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais*. São Paulo: Atlas

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Rasquilha, L. & Caetano, J. (2007) *Gestão e Planeamento de Comunicação*. Lisboa: Quimera

Richardson, H. A. & Vandenberg, R. J. (2005) Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26 pp. 561-589

Riordan, C. M., Vandenberg, R. J & Richardson, H. A. (2005) Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44 (4) pp. 471-488

Schumann, M. (2006) Communication Counsel in Corporate Communication. In Gills, T. eds. *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass

Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The motivacional effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4 pp.577-594

Shannon, C. & Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois: Illini Books. In Fiske, J. (1998) *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições Asa

Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of management journal*, 38 (5) pp. 1442-1465

Sun L. Y., Ayree, S. & Law, K.S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: a relational perspective. *Academy of management journal*, 50 (3) pp. 558-577.

Riordan, C.M.; Vandenberg, R. J.; Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness, *Human Resource Management*, 44 (4) pp.471-488

Ruão, T. & Kunsch, M. (2014) A Comunicação Organizacional e Estratégia: Nota Introdutória, *Comunicação e Sociedade*, (26) Dezembro, pp. 7 – 13

Taylor, J.R. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex

Timming, A. R. (2012) Tracing the effects of employee involvement and participation on trust in managers: an analysis of covariance structures. *The international journal of human resource management*, 23 (15) pp. 3243-3257

Trezivan, M.A., Mendes, I.A.C., Fávero, N. & Melo, M. R. A. C. (1998) Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. *Revista latino-americana de enfermagem* 6 (5) Dezembro, pp.77-82.

Trice, H.M. & Beyer J.M. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage

Wegge, J., Schimdt, K., Parkes, C. & Dick, R. (2007) ‘Taking a sickie’: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 pp. 77-89

Whitworth, B. (2006). Internal Communication. In Gills, T. eds., *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass

Wood, J. T. (2002) *Relational communication: continuity and change in personal relationships*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall

Zorn, T., Page, D.J. & Cheney, G. (2000) Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, 13 (4), Maio, pp. 515-566

RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO de 3 de Abril de 1996 relativa à definição de pequenas e médias empresas (1996). Jornal Oficial das Comunidades Europeias. [Internet] Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&from=PT> [Consult. 25 de Outubro 2010].

RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas (2003). Jornal Oficial das Comunidades Europeias. [Internet] Disponível em http://www.iapmei.pt/resources/download/r_2003_361_ce.pdf [Consult. 25 de Outubro 2010].

ANEXOS

1. ANEXO I – Guião da Entrevista

1. Fale-me sobre o seu percurso na empresa.
2. Como se avalia enquanto líder?
3. Que características fazem de si um líder exemplar, premiado e um modelo a seguir por muitos dos potenciais líderes do futuro?
4. Que características descrevem a sua atuação enquanto líder e que traçam o seu perfil de liderança?
5. Se pudesse, que aspetos mudava em si enquanto líder e que aspetos considera fundamentais para uma liderança bem-sucedida?
6. Que medidas estão implementadas no XXX que justificam a distinção, como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal?
7. De que forma se encontra implementada a comunicação interna no xxx e que influência é que tem a sua atuação na sua definição e implementação?
8. Que aspetos específicos definem uma boa estratégia de comunicação interna e de que forma contribuem para que a mesma seja cumprida no XXX?
9. Desde que entrou para o XXX em XXX, quais as mudanças que introduziu ao nível da comunicação interna? Que diferenças registou através dessas mudanças?
10. Como avalia o nível de satisfação e envolvimento dos seus colaboradores do XXX e de que forma é elaborada esta avaliação dentro do XXX?
11. Tendo em conta a realidade organizacional do XXX, pode afirmar que existe uma relação direta entre a forma como se comporta e o envolvimento manifestado pelos seus colaboradores? Porquê?
12. Acredita numa relação direta entre as dinâmicas de comunicação interna no XXX e o nível de envolvimento dos seus colaboradores? Porquê?
13. Se eu perguntar aos seus colaboradores que opinião têm de si, o que lhe parece que eles me dirão?
14. Porque é que o XXX é um bom sítio para trabalhar?
15. Na sua opinião, o que falta a outros líderes nacionais para que tanto o ambiente como a eficácia organizacional melhorem?

2. ANEXO II – E-mail enviado aos entrevistados após confirmação telefónica

Exmo. Senhor Doutor XXX,

O meu nome é Filipa Bacelar, tenho 24 anos e após uma Licenciatura em Ciências da Comunicação com especialização em Publicidade e Relações Públicas, decidi investir na minha formação, optando pelo Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, na Escola Superior de Comunicação Social.

A Liderança e a Comunicação Interna sempre foram, a par de outras, questões que cedo me despertaram interesse e que me levaram a abordar estas temáticas na Dissertação Final de Mestrado. O meu principal interesse prende-se com a influência cada vez mais evidente da comunicação no ambiente interno das organizações e a importância notória do líder na construção desse ambiente. Contudo, nem sempre esta articulação entre os dois conceitos se evidencia de forma clara e objetiva.

Assumindo os panoramas desafiantes e competitivos com que os líderes de topo se deparam, decidi escolher a liderança como temática fundamental da minha dissertação, interligando-a com a comunicação interna em organizações de excelência em Portugal. Para poder aferir a relação existente entre estas duas variáveis optei por realizar entrevistas aos líderes com o intuito de recolher informações sobre o ambiente interno das organizações com o objetivo de aferir as suas perspetivas sobre as práticas de liderança da organização em que se inserem.

Assim, procedi a uma seleção das empresas e respetivos líderes que considere serem relevantes nos panoramas empresariais em Portugal, sobretudo devido às características que possuem e às atitudes que adotam relativamente à gestão e liderança das organizações que conduzem.

Pelo sucesso do XXX no mercado local e nacional, considero que o Dr. XXX reúne condições de excelência que darão um contributo fundamental a este trabalho, serve o presente e-mail para o convidar para participar na minha Dissertação de Mestrado, na qualidade de entrevistado, sobre “O Líder enquanto dinamizador da Comunicação Interna nas Organizações”, através de uma entrevista estruturada por mim com o apoio da minha orientadora neste trabalho, Prof.^a Dr.^a Sandra Miranda.

Espero que tenha interesse e conveniência em aceder ao meu convite e que possa participar neste estudo pioneiro em Portugal que procura explorar a realidade portuguesa em termos de liderança de topo e comunicação interna.

Aguardo resposta com a maior brevidade possível.

Atentamente,

Filipa Bacelar

3. Anexo III – Caracterização das Empresas em Estudo

As cinco empresas selecionadas para esta dissertação enquadram-se em setores distintos do tecido empresarial português. Através desta seleção pretende-se uma riqueza na informação recolhida e um contacto diversificado com diferentes práticas adotadas em setores distintos. Assim sendo, o café, a saúde, o fabrico de eletrodomésticos, a indústria alimentar e a distribuição de bebidas espirituosas e vinhos são os setores de atividades presentes nesta investigação.

Novo Dia¹¹

Integrado no Grupo Riberalves desde 1997, o Novo Dia Cafés iniciou a sua história em 1950, tendo-se especializado desde então na torrefação, preparação e comercialização de Lotes de Café e, inicialmente, de amendoim. Em 1984 inauguram um centro de produção com capacidade de 1500 toneladas de café anuais.

Em 1999 o grupo Riberalves adquiriu 60% do capital do Novo Dias Cafés, vindo a adquirir a totalidade 9 anos mais tarde. Em 2008, Bernardo Alves assume a liderança do Novo Dia e estabelece como objetivos fundamentais: a inovação em diversificação de produto; a criação de uma imagem apelativa que rompesse com as imagens tradicionais, de forma a surpreender os clientes e agregar uma equipa sólida, responsável e profissional associada ao passado.

Os elevados padrões de qualidade que são colocados em cada produto, são o resultado de toda a experiência acumulada ao longo dos anos, à qual se junta o empenho de cada colaborador em fazer do Novo Dia Cafés, uma marca de referência em Portugal e no mundo. A marca Novo Dia pode ser encontrada nos três grandes canais comerciais: o canal *horeca*, as grandes superfícies e o canal *vending*. O Novo Dia tem conhecido uma evolução visível, estando presente, atualmente, no continente asiático, europeu, africano e americano.

A missão do Novo Dia passa por servir o sabor único do café. O Novo Dia pretende servir clientes todos os dias, em cada gesto, cada detalhe, procurando sempre uma melhoria em todas as vertentes deste ramo de atividade. Algumas das estratégias passam pelo fomento da inovação, sendo irreverente, cultivando a responsabilidade e o dinamismo. Estratégias estas que nos levam aos valores traçadas pela empresa.

¹¹ <http://www.novodiacafes.com/about.php>

A política de qualidade do Novo Dia Cafés, além da legislação do setor de atividade, obedece também aos critérios que esta empresa impõe a si mesma, no sentido de oferecer produtos que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes. São apresentados os seguintes princípios pautadores da atividade diária da empresa:

- Produzir e comercializar cada produto de forma a criar valor duradouro e sustentável a longo prazo, tanto para os seus administradores, como para os seus colaboradores e acima de tudo, os seus clientes;
- Aposta continuada no aperfeiçoamento das competências dos seus colaboradores, de maneira a alcançar a excelência do serviço prestado.
- Cuidar e estimar cada colaborador, proporcionando-lhe um ambiente de trabalho saudável, seguro. Um ambiente perfeitamente adequado às funções de cada um.
- Avaliar permanentemente os processos e fluxos que influenciem a Segurança Alimentar e a relação custos/qualidade.
- Manter uma relação transparente e sólida com fornecedores reputáveis que estejam dispostos a aplicar os padrões de qualidade Novo Dia, com avaliações periódicas que visam a melhoria contínua tanto da qualidade, como do serviço.
- Visitar cada cliente com o objetivo de verificar, orientar, sugerir e esclarecer dúvidas, garantido assim a prevenção de problemas ou a resolução rápida dos mesmos.
- Privilegiar a valorização dos resíduos gerados, assegurando que os restantes são encaminhados para destino final adequado.

Centro Neurológico Sénior¹²

O Campus Neurológico Sénior nasce com o objetivo de facultar aos doentes, familiares, cuidadores e outros utentes, num mesmo espaço físico, a possibilidade de encontrarem uma abordagem multidisciplinar e especializadas para os seus problemas de saúde, preferencialmente, mas não exclusivamente, do domínio das doenças neurológicas, nomeadamente Doença de Parkinson, outras Doenças do Movimento e Doença de Alzheimer.

Este projeto pretende conciliar uma atividade clínica de qualidade com a condução de projetos de investigação e formação de profissionais de saúde, nas mesmas

¹² <http://www.cns-campus.com/block/campus-cns/content/concept>

áreas médicas onde desenvolve atividade de assistência. Para isso, o CNS é composto por três unidades que se complementa: o CNS – Clínica Médica que inclui uma unidade de neuro reabilitação, a Unidade Residencial e a Residência Sénior.

O CNS tem como missão melhorar a qualidade de vida e a autonomia dos seus utentes através da prestação de cuidados de saúde de excelência no domínio das doenças neurológicas, doenças do movimento, doenças neuro degenerativas e áreas médicas afins, numa perspetiva de integração multidisciplinar com profissionais com competências reconhecidas em constante colaboração com familiares e cuidadores.

Os valores definidos pelo CNS baseiam-se nos seus objetivos e incluem:

- Humanização dos cuidados
- Qualidade dos cuidados de saúde
- Valorização e respeito pela autonomia do doente, dignidade humana e diversidade cultural
- Colaboração com familiares, cuidados e outros profissionais de saúde
- Integração e complementaridade das valências e serviços prestados na perspetiva do benefício dos doentes e familiares
- Valorização da formação
- Valorização dos méritos da investigação clínica.

Por fim, o CNS tem como objetivo posicionar-se como um espaço único na área da saúde em Portugal e na Europa, oferecendo um conjunto de serviços integrados, no domínio dos cuidados médicos, acompanhamento e reabilitação de doentes com doenças do movimento e outras doenças neurológicas degenerativas.

Eugster & Frismag¹³

A Eugster & Frismag tem a sua sede em Roamanshorn, na Suíça de língua alemã. Trata-se de um grupo multinacional, cuja atividade inicial remonta a 1976m altura em que o se fundador, o Sr. Arthur Eugster, criou a sua primeira empresa, ligada à

¹³ <http://www.eugster.ch/company-2.html>

fabricação de eletrodomésticos. Desde aí, o grupo conheceu um enorme desenvolvimento que se tem vindo a manter ao longo dos anos.

Hoje em dia, o grupo é essencialmente constituído por três fábricas sedeadas na Suíça, uma na China e outra em Portugal. A atividade principal do grupo é o projeto e fabricação de pequenos eletrodomésticos, muito particularmente as máquinas de café para uso doméstico, área em que atingiu grande relevo a nível mundial, sendo fornecedora das marcas mais conhecidas em todo o mundo.

A Eusgter & Frismag coopera e estabelece contacto os nossos parceiros de forma a implementar requisitos personalizados relacionados com a função e o *design*. Desenvolvemos produtos juntamente com os nossos parceiros e em conformidade com o conceito do nosso cliente.

Os seus 30 anos de experiência em conhecimento permitem-nos conhecer produtos e soluções orientadas ao mercado e ao cliente. A nossa empresa de especialistas experientes com profunda formação profissional e alto grau de conhecimento em diversas áreas são altamente motivados para um processo suave.

Constantinos¹⁴

A Constantinos iniciou a sua atividade em 1990, como evolução natural da atividade grossista do seu fundador – José Constantino – que contava, já na altura, com mais de 25 anos de vasto conhecimento do mercado do bacalhau. Mais tarde, a empresa entrou noutros mercados com a importação do bacalhau seco da Noruega, Islândia e da Rússia, acabando, também, por importar bacalhau salgado verde.

Em 1997, inaugurou as atuais instalações fabris de Torres Vedras, construídas de raiz para o efeito, onde passa a fazer a transformação de uma parte significativa da sua matéria-prima. Este novo estabelecimento fabril, concebido de acordo com as exigências legais para a indústria alimentar, ainda hoje se mantém na vanguarda. Possui uma área coberta de cerca de 6.000 m² e uma capacidade de armazenagem frigorífica superior a 2.000 toneladas. Todos os critérios de higiene, segurança e controlo de qualidade são constantemente observados e controlados. Em 2006 inaugura uma segunda unidade de transformação, de idênticas dimensões, desta vez em Aveiro.

¹⁴ <http://www.constantinos-sa.com/pt/constantinos>

Após uma forte implantação no exigente mercado Nacional, esta empresa de cariz familiar optou por começar a exportar os seus produtos para Angola e atualmente já alcançou outros mercados: o da Europa, Brasil, Austrália e Estados Unidos.

Em 2015, a Constantinos comemora 25 anos de existência e mantém-se fiel aos seus princípios, baseando o processamento dos seus produtos em padrões de qualidade tradicionais e privilegiando a melhor matéria-prima, o bacalhau salgado verde.

A Constantinos é hoje uma marca sólida, com elevada qualidade, que aposta no desenvolvimento de novos produtos, com o objetivo de manter a preferência dos consumidores de bacalhau mais exigentes do mundo.

A Constantinos tem como missão satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes e consumidores (ao nível da qualidade e conveniência dos seus produtos) através da transformação e comercialização do melhor bacalhau do mundo.

A visão passa por ser conhecida e reconhecida pela qualidade dos seus produtos no mercado nacional e crescer de forma sustentada no mercado internacional.

A Constantinos pauta a sua atividade de acordo com os seguintes valores: dedicação, diferenciação, ética, paixão, profissionalismo, qualidade, responsabilidade social e ambiental, rigor, segurança alimentar e tradição.

Estado Líquido¹⁵

Ao entrarmos no armazém de pé direito alto e espaço amplo, apercebemo-nos imediatamente que esta não é uma garrafeira como tantas outras. Cores sóbrias dão o mote à personalidade da loja, mas existem recantos quentes dentro destes armazéns, num espaço único e resguardado, onde se guardam as garrafas mais valiosas e incomuns.

O interior da loja não foi sempre assim. Tem-se reinventado com o passar dos anos, como tem também evoluído e crescido a equipa que faz o Estado Líquido. Jovem e dinâmica, profissional e resolvida em achar soluções para as necessidades dos seus tão diversos clientes; tem vindo a crescer com a casa. Caracteriza-se por um espírito de união que se consegue apenas quando se partilha de um mesmo objetivo e isso é palpável.

¹⁵ <http://www.estadoliquido.pt/pt/go/empresa>

Para podermos compreender de onde vem esta garrafeira com um ambiente tão familiar, com mais de 25 anos de existência, teremos que conhecer a família que ergueu esta firma e fez dum sonho um espaço repleto de garrafas, no meio das quais se encontra uma diversidade difícil de igualar. Essa diversidade é fruto de parcerias sólidas com as marcas líderes do mercado, o que permite ao Estado Líquido dar formação e fazer *workshops* tanto para os seus colaboradores bem como para os seus clientes. As provas de vinhos são comentadas e frequentes, com convite aberto a quem apareça.

Na loja, os clientes habituais são tratados pelo nome e quem aparece pela primeira vez é atendido num ambiente acolhedor, seja na procura dum vinho para o jantar seja de bebidas espirituosas para compor um bar ou de uma sugestão para uma oferta para alguém especial.

O canal Horeca, composto por hotéis, restaurantes e bares, vê também um aliado no Estado Líquido, quer seja na elaboração de uma carta de vinhos ou numa carta de cocktails. Esse acompanhamento é feito através de uma equipa de comerciais experientes e em constante formação, como convém nesta área de negócio. Essa equipa serve todo o distrito de Leiria, na qual a empresa faz distribuição com frota própria. As entregas são rápidas e feitas por distribuidores conhecedores e diligentes nas suas rotas.

4. Anexo IV – Análise Categorial e Freqüencial das Entrevistas

Categoria: Liderança

Subcategoria: Autoavaliação	Frequência	% subcategoria
<ul style="list-style-type: none"> - Não é fácil nos avaliarmos a nós próprios e não penso nisso quando acordo, sei que tem de haver uma referência, algo que as pessoas que nos rodeiam se identifiquem e lutem, e é esse valor acrescentado que procuro semear todos os dias a criar a marca. - Procuro fazer o meu trabalho o melhor que posso e sei e não me considero um líder exemplar. - Penso que temos de ser muitos claros nas nossas análises, prudentes, saber ouvir, e tomar decisões concretas e firmes, e acima de tudo acreditar. - Quanto ao primeiro ponto, mudaria várias coisas, talvez tomar decisões mais rápidas ou tentar chegar a mais assuntos, mas nunca é perfeito, quanto ao segundo ponto penso que a questão do ponto 4 esclarece. - A maior parte das perguntas tem aí um pressuposto de que há um grande líder a responder, o que não é o caso... longe disso. - É só para ficar bem claro que grandes líderes há alguns, mas não é o meu caso. - Alguém que é exigente, alguém que se acha que tem alguma proximidade com todos os colaboradores. - Portanto eu tenho sempre como objetivo criar uma proximidade com todos os colaboradores. - Tentar-me inteirar até um pouco da sua privada 	38	20,9%

<p>para poder criar alguma afinidade mas sou muito exigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eu costumo dizer que têm tudo de mim quando são bons colaboradores, quando passam a ser menos bons por alguns aspetos menos positivos também não sou muito bom de aturar nesses casos. - Mas considero-me responsável, exigente mas próximo e sempre tentando ajudar e facilitar o que for possível com os nossos colaboradores. - Obviamente têm que haver responsáveis que assumam, em última instância, tudo o que se passa aqui dentro e eu tento assumir isso da forma como me é exigido. - Ninguém assume um cargo de administração e acha que os problemas mais graves terão de ser assumidos por outros. - Um dos aspetos que eu mudava se calhar seria mais pragmático. - Usava mais a razão e menos o coração em determinados momentos. - Quer dizer, eu nasci assim, se calhar vou morrer assim e por vezes algumas decisões, sei que deveria tomá-las de uma outra forma mas o coração manda mais forte que a razão e assumo, de forma pragmática, que deveria alterar esses momentos mas ainda não me arrependo disso até ao momento. - Considero-me, proactivo, atento (escuta atenta), informal, holístico, persistente, organizado, com uma dose elevada (julgo que não excessiva) de pragmatismo... gostaria de ser ainda mais proactivo. 		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none">- Apesar de me considerar um “homem do terreno” gostaria de sê-lo ainda mais e, apesar de acreditar, promover e praticar o trabalho em equipa, às vezes sou um pouco individualista nas minhas decisões, apesar de estar muito longe de me considerar um autocrático.- A procura ativa dos sinais de mudança, a médio e a longos prazos, e a capacidade de planear para lidar com as mesmas.- Ter sempre um plano coerente mas suficientemente flexível, para ser capaz de lidar com o imprevisto e as mudanças de curto prazo.- Fazer um esforço permanente para distinguir o essencial do acessório e circunstancial.- Praticar um perfil de decisão estável: nunca deixar de decidir mas tentar, sempre que possível fazê-lo no momento certo.- Acessibilidade e transparência, responsáveis.- Procura ativa e capacidade para reconhecer as melhores ideias (próprias e dos outros) e integrá-las de forma harmoniosa no “plano da empresa”.- Capacidade de resolver e ajudar a resolver problemas.- Se pudesse (talvez possa), procuraria melhorar a minha organização pessoal para investir, muito mais, na minha formação e desenvolvimento profissionais.- Procuraria, igualmente, estar ainda mais “no terreno”, tentando aprender, ainda com maior detalhe, as realidades e os elementos constituintes dos processos e dos produtos.- Desculpa desiludir-te, mas considero que estou longe do arquétipo de líder exemplar e modelo a		
--	--	--

<p>seguir.</p> <ul style="list-style-type: none">- No entanto, penso que os meus méritos de liderança passam seguramente pelo fato de nortear a minha vida por valores, como a amizade e a disponibilidade permanente para com os outros.- Acredito firmemente que para liderar qualquer grupo é indispensável gostar muito das pessoas. Felizmente é o meu caso.- É claro que a grande proximidade que tenho com a maioria dos meus colaboradores (muitos deles conheço-os desde sempre, com outros andei ao colo), é uma grande ajuda.- Penso também que tenho facilidade em reconhecer e valorizar as qualidades de cada um.- Talvez tentasse interpor uma maior distância, por via de uma estrutura mais organizada (proximidade e conhecimento intrínseco não são isentas de desvantagens...).- Demasiadas vezes fica extremamente difícil conciliar a gestão quotidiana com a gestão estratégica de média e longo prazo.- Um líder maior orientado para o desenvolvimento e progresso da empresa do que para as pessoas.- Embora estando sempre presente e procurando envolver as pessoas na definição dos objetivos e na tomada das decisões.- Preocupação com o futuro da empresa/diversidade das áreas de negócio; pensamento a longo prazo; simplificação de processos; confiança na intuição.- Motivação e ambição para o sucesso; encorajar		
--	--	--

e desafiar as pessoas a fazer melhor; detetar as ameaças e oportunidades; - Maior delegação; fornecer mais informação às equipas; melhorar a relação interpessoal.		
---	--	--

Subcategoria: Aspetos essenciais na liderança bem-sucedida	Frequência	% subcategoria
<p>- É importante um líder definir uma estratégia clara.</p> <p>- Ser altamente profissional, ter uma dedicação acima da média à empresa ou à instituição que se lidera.</p> <p>- Depois há outro aspeto que eu acho que se tem ou não se tem porque é difícil de se aprender nas universidades, tem de se ter algum carisma.</p> <p>- É preciso ser carismático para conseguir que um universo de 100 colaboradores, quer dizer, sobretudo nos momentos difíceis, siga o líder.</p> <p>- Nos momentos fáceis... é como uma equipa de futebol, se está a ganhar, o treinador até poder ser fraquinho mas os jogadores acham-no... nos momentos difíceis é que se vê se os líderes têm estaleca para dar a volta a esses momentos difíceis.</p> <p>- Tem de se ser muito profissional, tem de haver algum carisma para... e isso pode-se melhorar isso, mas ou se tem ou não se tem.</p> <p>- Para uma liderança bem-sucedida considero fundamentais: o carácter, o conhecimento, o gosto “pelas coisas bem-feitas”, sem perfeccionismos excessivos, a capacidade de reconhecer que o sucesso é um resultado coletivo e a coragem.</p>	7	3,9%

Subcategoria: imagem refletida	Frequência	% subcategoria
<p>- Que não sou mau diabo.</p> <p>- Se calhar uns apreciam-me, outros nem por isso.</p> <p>- É sempre de questionar se numa organização todos os colaboradores gostam muito do líder como é de questionar se todos os colaboradores ou a grande maioria não gostam do líder.</p> <p>- Eu espero que ainda haja assim uma maioria, de unanimidade também algo está a correr... mas que haja uma maioria que me aprecie como líder. Tenho essa ideia, espero que seja verdadeira.</p> <p>- Provavelmente, existirão avaliações um pouco diferentes.</p> <p>-A grande maioria das pessoas, dos níveis hierárquicos superiores e intermédios, poderão facilmente reconhecer algumas características: o compromisso inquestionável com o sucesso da empresa, a capacidade e disponibilidade para ouvir e ajudar, a informalidade (até, talvez, simpatia), etc...</p> <p>- Para muitas das pessoas dos outros níveis, especialmente mais recentes na empresa, talvez continue a ser o “engenheiro” com alguma auréola de inacessibilidade, embora muitos do que já tiveram a oportunidade de interagir mais diretamente comigo possam ter evoluído nessa avaliação.</p> <p>- Acredito que, de um modo geral, me será reconhecida competência, a qual tem sido posta ao serviço da empresa desde que aqui entrei, há</p>	11	6%

<p>21 anos atrás.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O desafio é o de elevar e enriquecer essa competência, para enfrentar os desafios, cada vez mais “sofisticados”, que o futuro, mas também já o presente, colocam perante nós. - Gostaria que me vissem como uma amiga exigente; mas o melhor será perguntar-lhes. - Visão de futuro; preocupado com o sucesso da empresa; procurar fazer sempre melhor/diferente. 		
---	--	--

Subcategoria: aspetos que falham a outros líderes	Frequência	% cubcategoria
<ul style="list-style-type: none"> - Acho que cada empresa tem a sua história/percurso, no espaço e no tempo, e não podemos generalizar nem colocar em causa sem saber os fatos em concreto, direi nem mesmo sabendo. - A principal crítica que eu encontro na maior parte dos líderes ou dos empresários do nosso país é que acham quando a sua organização está a correr mal, normalmente a culpa é de um terceiro. - Mas os líderes têm uma responsabilidade acrescida de achar que nos momentos difíceis ou nos momentos que estão a correr mal, há sempre ali um fator qualquer que, quer dizer, que é a razão daquilo... normalmente ou quase sempre tem a ver com... está a correr mal porque nós estamos a gerir isto mal. - É nesse aspeto que acho que a maior parte dos empresários do nosso país tem que assumidamente que retratar-se mas acho que isso 	9	4,9%

<p>está a evoluir de uma forma abismal.</p> <ul style="list-style-type: none">- Se falamos dos líderes políticos e, sem querer ser excessivamente crítico e negativista, creio que continua a existir, da parte deles, um afastamento muito grande em relação às realidades o que conduz ao desconhecimento ou uma perceção muito deformada das mesmas.- Por outro lado, se falarmos dos líderes empresariais, julgo que existe, ainda que não de uma forma absoluta, uma distinção entre as gerações mais jovens que têm tido a possibilidade de atualizar e pôr em prática princípios e processos cada vez mais evoluídos e consentâneos com a realidade dos nossos dias, e uma parte das gerações mais antigas por onde ainda não passaram os “ventos de mudança”.- Falta, pois, uma melhor liderança política e que a onda da mudança” passe por todos, embora alguns (acredito que poucos), talvez já não vão a tempo de a aproveitar.- Na grande maioria dos casos que presenciamos, nem sequer há dificuldades de comunicação; falta seguramente um compromisso real de fazer crescer as “equipas” que lideram; constatamos demasiadas vezes que gestores e decisores políticos se regem pelo seu interesse pessoal e não pelo das suas organizações.- Maior dedicação e conhecimento das suas equipas e do seu negócio; melhores meios de comunicação internos e ferramentas de trabalho organizacional.		
--	--	--

Categoria: Comunicação Organizacional

Subcategoria: medidas organizacionais	Frequência	% subcategoria
<p>- Temos todo o processo controlado desde a parte administrativa passando pela produção e acabando na área comercial, se dominarmos o melhor possível estes ângulos a empresa com certeza será mais sólida e uma empresa melhor e mais fácil de se trabalhar.</p> <p>- Porque é uma empresa que dá boas condições aos seus colaboradores e porque cresce todos os dias.</p> <p>- Poder trabalhar num espaço físico confortável, com algum <i>glamour</i> em que não se passe frio nem calor.</p> <p>- O aspeto conforto do nosso local de trabalho é um elemento importante para as pessoas valorizarem o seu local de trabalho.</p> <p>- Depois obviamente há aspetos financeiros que não são irrelevantes que têm uma importância grande de motivação.</p> <p>- Se eu puder ganhar 1000€ não ganho 500€, portanto é um conjunto de fatores em termos de espírito de equipa, de ambiente de trabalho, proximidade ou não às chefias, criar momentos de de motivação.</p> <p>- Há aí vários fatores... espaço físico, questões financeiras, ambiente de trabalho, relação com a chefia.</p> <p>- Portanto há aí 5 ou 6 fatores que de forma decisiva definem que o CNS é ou não local para trabalhar.</p> <p>- Admito, salvo a modéstia, que comparativamente a uma parte das unidades de</p>	26	14,4%

<p>saúde existentes no nosso país, acho que o CNS é um sítio interessante e agradável de se trabalhar por esses aspetos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Porque aqui dentro já se fazem, e no futuro mais ainda, se fazem coisas verdadeiramente interessantes e quando digo coisas verdadeiramente interessantes, até já passa a área da investigação em que nós já estamos aqui com 5 ou 6 projetos, a maior parte internacionais, desde ensaios clínicos para novos medicamentos, por exemplo para esclerose múltipla, temos já projetos internacionais que são verdadeiramente interessantes.- Mas para além disso, fazemos aqui uma coisa... tentamos ou damos tudo por tudo para que as pessoas nos procuram saiam um bocadinho melhor do que quando entraram.- A procura permanente da qualidade, nos processos e nos produtos, o que constitui um fator de orgulho para quem neles participe e para eles contribui.- A procura permanente da melhoria das infraestruturas e das condições de trabalho.- O respeito pelos direitos legalmente instituídos.- Uma política de remunerações e benefícios que procura ser justa, mas responsável.- Porque a empresa está integrada num grupo que “faz bons negócios”.- Porque tem produtos atrativos e de elevada gama tecnológica.- Porque tem clientes prestigiados e exigentes.- Porque a grande maioria das pessoas são empenhadas e exigentes consigo próprias.		
--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> - Porque existem boas condições de trabalho e em permanente maioria. - Porque o “ordenado é sempre pago a horas”. - Só somos uma boa empresa para se trabalhar porque, desde sempre, existe a preocupação genuína com a criação de estabilidade (assegurando um desenvolvimento sustentado), e com a criação de melhores condições de trabalho para todos. - A preocupação principal e quotidiana é assegurar a viabilidade económico-financeira em cada ato de gestão, tendo como horizonte sempre, os salários dos trabalhos e os compromissos com fornecedores. - Inovação em sistemas de informação; bons meios de comunicação e ferramentas de trabalho; imagem de marca forte e consolidado no mercado; parcerias sólidas com clientes e fornecedores. - É uma empresa reconhecida como sólida e credível no mercado pelos clientes e fornecedores/parceiros de negócios. - Porque procura manter sempre uma equipa jovem e dinâmica, aliada a uma imagem de marca bastante forte. 		
--	--	--

Categoria: Comunicação Interna

Subcategoria: medidas implementadas	Frequência	% subcategoria
<ul style="list-style-type: none"> - A implementação da comunicação está feita através de processos que têm de ser respeitados e seguidos por todos os colaboradores, cada um na sua área, todos esses processos são elaboradores 	25	13,8%

<p>em equipa, com intervenção do diretor geral.</p> <ul style="list-style-type: none">- Cada vez mais e felizmente a tecnologia hoje em dia permite-nos ajudar até a criar sistemas de informação interna e de comunicação interna mais válidos.- Cada vez mais é imprescindível para o sucesso de uma empresa que a comunicação interna se faça da melhor forma possível.- Obviamente existe uma administração, depois existem diretores ou coordenadores de várias áreas, o nosso diretor clínico, o nosso diretor técnico, coordenador da equipa de enfermagem, o coordenador da equipa de reabilitação, o coordenador da parte administrativa e nós tentamos... isso é algo que nós fazemos de forma clara, a comunicação.- Todas as informações importantes dentro de uma área têm de chegar a todas as pessoas de uma forma direta ou indireta podem ter a ver com aquela área.- É partilhada nas reuniões, e é partilhada, digo mesmo, nas centenas de e-mails que nós diariamente aqui nos enviamos a nós próprios com conhecimentos de determinados grupos e nós aí somos muito, eu não digo exigentes, criteriosos nesse sentido, nesse aspeto: fazemos questão que determinada informação....- Eu costumo dizer: mais vale 10 pessoas saberem desse episódio e só 2 ou 3 verdadeiramente estão relacionadas com ele e os 7 se calhar...- Eu prefiro que haja informação do que informação a menos.		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none">- Agora há aqui aspetos importantes que têm a ver com nós partilharmos a informação de uma forma massiva entre outros mas isso tem de haver de fato um compromisso de confidencialidade que de uma exigência tal.- Basicamente cruzamos aqui determinada informação que é altamente confidencial.- A forma mais fácil dessa informação confidencial não sair desse núcleo interno é só ser partilhada por duas ou três pessoas... mas não é isso que nós fazemos.- Têm um risco mas nós assumimos esse risco e basicamente aí não desculpamos quem ultrapassa essa confidencialidade, ou seja, sai essa informação daqui para fora não pode acontecer.- Eu dou um exemplo... eu quero que os rececionistas da parte residencial saibam que houve um utente que fez uma reclamação oral que o almoço não estava bom e que fez uma reclamação à área da cozinha... Um rececionista sabe que aquela pessoa ou aquela família não gostou do almoço e fez uma reclamação porque se calhar consegue da próxima vez que contactar na receção com essa família, conseguir até ser um bocadinho mais simpático, mais atencioso e perceber que existe ali um melindre em relação a nós e assim poderá ter uma postura que nos pode ajudar a melhorar.- Portanto, a comunicação interna é fundamental para o sucesso de qualquer organização.- Nós fazemos aqui de uma forma muito intensa por trás tem um risco que é a confidencialidade		
---	--	--

<p>de algumas informações, mas assumimos esse risco e para já não estamos arrependidos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Existe comunicação do topo para a base e vice-versa, bem como comunicação transversal.- A comunicação é facilitada pelas novas tecnologias: telefones fixos e móveis, sistemas de gestão de e-mails internos, plataforma da intranet, quiosk, etc.- Os sistemas mais tradicionais (exemplo; placard e quadros informativos) ainda subsistem e têm, inclusive, sido dinamizados em processos onde se revelam como solução mais adequada.- No entanto, a dinamização da comunicação e a sua correta utilização, dependem da iniciativa e vontade dos vários interlocutores.- Estes são motivados a fazê-lo em todos os sentidos, apesar das naturais barreiras.- Procura-se manter um sistema de “momentos de comunicação” organizados (reuniões, sessões de informação, etc.) e procedimentos para a divulgação e recolha, ao longo do ano, da informação relevante e necessária para o funcionamento da empresa.- Existe a preocupação em ter suportes adequados (exemplo: formulários e documentos) que facilitem a transmissão e compreensão da informação técnica e organizacional.- A formação, nomeadamente, a organizada internamente é um dos veículos mais privilegiados da comunicação.- Aqui, a comunicação é essencialmente informal.- <i>Email</i> interno, diariamente; equipa de vendas		
--	--	--

com comunicação <i>online</i> , via <i>tablet</i> ; reuniões comerciais semanais; comunicação diária entre equipas (vendas/tesouraria/comercial).		
---	--	--

Subcategoria: influência do líder na implementação	Frequência	% subcategoria
<ul style="list-style-type: none"> - Pessoalmente, desde os meus tempos como responsável da qualidade e posteriormente como diretor geral, contribui para o desempenho do atual sistema de comunicação e procuro ser um dinamizador e um exemplo dentro do mesmo. - Trata-se, no entanto, de uma área onde a nossa insatisfação é sempre mais acentuada, tendo em conta o que gostaríamos de atingir. - Reconheço que esse estilo é principalmente por minha influência. 	3	1,7%

Subcategoria: aspetos caracterizadores da estratégia de comunicação interna	Frequência	% subcategoria
<ul style="list-style-type: none"> - A criação de processos e o rigor de todos os colaboradores em segui-los. - Se há aqui um <i>email</i> que é enviado para uma pessoa e depois há 30 com conhecimento é importante que o universo das pessoas percebam porque é que se faz isso, não é? - A partir do momento em que as pessoas percebem qual é a filosofia da comunicação interna... torna-se mais fácil. - Retira-se situações super importantes para nós conseguirmos perceber onde estamos inseridos e o que está a correr bem, o que é que está a correr mal para depois em conjunto podermos discutir 	15	8,3%

<p>isso.</p> <ul style="list-style-type: none">- É imprescindível, mas as pessoas têm de perceber a filosofia que está por detrás disso.- A ideia é que eu não quero pessoas fechadas na sua aldeia. Aqui temos uma vila, eu quero que as pessoas percebam o que é que está a acontecer aqui na vila mas eu não tenho a ver com os 95% das coisas que acontecem aqui na vila, mas se eu souber quero que as pessoas tenham uma visão um bocadinho mais global da organização para depois cada um de nós podermos melhorar a sua rua, a vila funciona melhor.- A comunicação deve ser capaz de levar a todos, tudo aquilo que é fundamental para um desempenho de sucesso, individual e coletivo.- Deve promover a colaboração e a circulação das ideias.- Deve fundar-se em informação clara, objetiva e de qualidade e com o menor nível de ruído ou de sobrenformação (o que é muito difícil de conseguir hoje em dia).- Na Eusgter & Frismag procuramos seguir esses princípios mas, repito, é uma das áreas onde o desejo de melhoria é mais acentuado.- Entendo que a comunicação interna numa organização desta dimensão, deverá ser essencialmente direta (a estrutura hierárquica “levezinha” assim o permite) e precisa (clara e focada no essencial).- Formalismos e preciosismos burocráticos, já os temos de sobra com a maioria das entidades externas.- Reunião por equipas e áreas de negócio, com		
---	--	--

<p>maior regularidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Áreas de negócios com planos traçados antecipadamente (estratégia), prevendo objetivos. - Fornecedores, com maior proximidade e mais formação sobre os produtos. 		
--	--	--

Subcategoria: alterações na comunicação interna e seus efeitos	Frequência	% subcategoria
<ul style="list-style-type: none"> - À medida que as empresas crescem e se desenvolvem, obriga também a alterações internas, adaptações, novos procedimentos, todos os dias procuramos interrogar-nos se existem melhorias a fazer e quais e procuramos identificar as falhas e melhorar. - Como o CNS é muito recente... dois anos e um mês é muito pouco tempo numa organização portanto temos evoluído, portanto estamos a falar do conceito inicial que não alterou. - Chegou um determinado momento tornámos essa comunicação interna mais abrangente. - Faz isso para, no fundo, envolver o maior número de pessoas quer dizer, no espírito do CNS. - Se um rececionista ou se até a empregada da limpeza, que nós chamamos de auxiliar de serviços gerais, tiver noção que todas as semanas há um diretor clínica e há mais 2 ou 3 médicos e mais 2 ou 3 enfermeiros e fisioterapeutas que discutem, um a um, cada utente ao pormenor de acertar de medicação, se calhar sai da reunião mais confortável, mais tranquilo para perceber que por detrás desta organização, que isto não é 	15	8,3%

<p>só receção, e que não é só limpar o corredor e o quarto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por um lado, a utilização cada vez maior das novas tecnologias mas, por outro lado, a aposta numa comunicação mais convencional, no “chão de fábrica”. - Algumas das mudanças mais recentes, neste último nível, estão a ocorrer no âmbito do nosso projeto de introdução das metodologias Kaizen e Lean Manufacturing. - A capacidade de comunicação, em geral, evoluiu muito, em função da primeira vertente (tecnologia) e os resultados da segunda (comunicação no “chão de fábrica”) estão agora a começar a revelar-se - As mudanças internas ao nível da comunicação que me fazem mais falta, passam essencialmente por melhorar a informação que recebo. - Ainda luto com informação insuficiente de produção ou comercial, por exemplo. - Mais formação acerca de produtos. - Catálogos disponíveis, via <i>tablet</i> no momento. - Eventos com provas e <i>workshops</i> - Reuniões mensais de um dia inteiro, com a equipa de vendas, envolvendo também as outras equipas e incluindo formação. - Pessoas responsáveis pelas áreas de negócio. 		
---	--	--

Categoria: Envolvimento

Subcategoria: nível de envolvimento	Frequência	% subcategoria
- A satisfação é boa prova disso, é termos colaboradores com 40 anos de casa, a boa	13	7,2%

<p>relação entre todos, <i>team building</i>, reuniões periódicas e acompanhamento são aspetos fundamentais para a boa relação e ter uma equipa otimista e unida.</p> <p>- Nós esperamos que em 2016 vamos começar a criar, ou seja, ao fim de 2 anos começa a estar no momento de nos tentarmos certificar... certificações de qualidade de alguns departamentos e procedimentos internos e isso nos queremos fazer isso... isso vai obrigar-nos a criar aqui alguns procedimentos e esse é um deles, a avaliação do grau de satisfação dos nossos colaboradores.</p> <p>- Até ao momento, nós fazemos isso de uma forma empírica, sem dados reais e vão ter de ser feitos.</p> <p>- Neste momento, passa muito por falar de vez em quando, por falar com cada um deles e eu aí faço questão disso.</p> <p>- Sendo 50 ou 70 ou 90... eu aí tenho sempre a porta aberta para falar com cada um deles, alguns deles sendo mais tímidos e mais medrosos, não fazem isso.</p> <p>- Eu pelo menos duas vezes por ano faço... ou seja, faço isso... chamo cada um e estamos os minutos que sejam necessários a falar sobre isso, o que é que eles acham do seu desempenho, eu também a achar qual é a minha avaliação... e faço sempre a pergunta do, normalmente, essas reuniões acabam sobre o que é que eles fariam se estivessem no meu lugar... fariam de diferente para mudar algo.</p> <p>- É a maneira de eu tentar perceber aspetos que</p>		
---	--	--

<p>possam estar a correr menos bem que às vezes coisas mínimas possam aumentar o grau de satisfação dos nossos colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none">- O nível de satisfação é perceptível, de forma empírica através de manifestações espontâneas da mesma, muitas vezes associadas a eventos de carácter social.- Por exemplo, durante a realização dos “dias de portas abertas” que a empresa tem levado a cabo, nos últimos três anos, e pela participação muito elevada e ativa, dos colaboradores na tradicional festa de Natal da empresa, ou no convívio que antecede as férias do Verão.- Em termos mais estruturados, foi conduzido, há cerca de 3 anos um inquérito de satisfação, no âmbito da tese de doutoramento de uma professora universitária, que revelou indicadores muito positivos.- No entanto, a empresa não tem “ainda” uma forma regular e organizada de medir e acompanhar a evolução deste tipo de indicador.- Pelo que vejo no dia-a-dia a grande maioria dos colaboradores da Constantinos, tem uma boa resposta aos objetivos traçados; constato que há uma preocupação transversal em fazer bem. Daí, a minha convicção que o seu nível de satisfação é elevado.- Avaliamos por um questionário de avaliação, uma vez por ano.		
--	--	--

Categoria: Liderança X Envolvimento

Subcategoria: relação entre o comportamento do líder e o nível de envolvimento	Frequência	% subcategoria
<p>- Sim, como falei anteriormente, em qualquer empresa, tem de haver uma referência e o trabalho e a velocidade a que as coisas acontecem na empresa, principalmente por parte do CEO marcam o compasso e o ritmo da empresa, isto reflete-se obrigatoriamente em toda a empresa e nos seus colaboradores.</p> <p>- Não tenho dúvidas disso... porque eu defendo uma liderança nesse pressuposto.</p> <p>- Eu dou um exemplo... eu faço questão de sempre que possível almoçar cá no CNS no sítio destinado aos colaboradores.</p> <p>- Faço isso por duas razões: porque é normal se eu preciso de almoçar e porque há aqui um serviço de refeições para os colaboradores.</p> <p>- Mas sei que algumas coisas que eu faço aqui dentro têm um efeito depois concreto nos colaboradores.</p> <p>- O sítio que nós temos destinado a fazer refeições dos colaboradores não é o sítio mais bonito do CNS, longe disso... o sítio não é especialmente agradável por coisas de pormenor.</p> <p>- A partir do momento em que eu comecei a lá almoçar, deixou de haver problema em relação ao espaço.</p> <p>- A postura de um líder dentro de uma organização, quer dizer, influencia sem dúvida nenhuma, a prestação dos colaboradores e passa sempre por aquela máxima, o líder tem de dar o exemplo e convém que seja bom.</p>	13	7,2%

<p>- E se for o bom exemplo à partida mais facilmente é compreendido e é seguido.</p> <p>- Gosto de acreditar que sim, por ser uma pessoa que procura facilitar e dinamizar a comunicação.</p> <p>- No entanto, é uma avaliação que tenho alguma dificuldade em realizar, de forma rigorosa e objetiva.</p> <p>- Esta afirmação é uma realidade e temos de a ter em conta aliás, a célebre frase “O exemplo não é a melhor forma de influenciar os outros. É a única”, tem aqui total validade.</p> <p>- Sim, pelo fato de sempre que existem implementação relacionadas com o desenvolvimento da empresa são bem aceites e têm impacto positivo a curto prazo no Estado Líquido, porque as pessoas sentem a solicitação para o seu desenvolvimento e como ele é importante para o sucesso.</p>		
---	--	--

Categoria: Comunicação Interna X Envolvimento

Subcategoria: relação entre comunicação interna e nível de envolvimento	Frequência	% subcategoria
<p>- Não obrigatoriamente, uma coisa são compromissos dos colaboradores com a empresa e vice-versa, outra é a motivação como estes abordam as diretrizes e as decisões da empresa.</p> <p>- Sim, sim claro... a partir do momento em que nós em termos de comunicação tentamos envolver todas as pessoas, isso é mesmo chamar pelo seu envolvimento... não há dúvida nenhuma.</p> <p>- Naturalmente que sim... sem comunicação não</p>	6	3,3%

<p>pode haver envolvimento e este só se pode manifestar através da comunicação.</p> <p>- Mesmo que esta inclua informação que traduz discordância e insatisfação, a mesma é fundamental para promover a melhoria e também nela se identifica o grau de envolvimento dos colaboradores.</p> <p>- Considero que uma melhor gestão necessita inevitavelmente de melhor informação/comunicação interna e, esta relação tem um impacto significativo a todos os níveis da nossa atividade.</p> <p>- Sim, porque sem essa comunicação bem otimizada não seriam possíveis resultados tão rápidos satisfatórios.</p>		
--	--	--

Índice de tabelas

Tabela 1 - Categorias, subcategorias, respetiva justificação teórica e número da questão correspondente	61
Tabela 2 – Critérios de Pequenas e Médias Empresas	67
Tabela 3 – Caracterização dos entrevistados	70
Tabela 4 – Resultados da análise de frequência categorial	71
Tabela 5 - Categorias por ordem decrescente de referências	73
Tabela 6 - Subcategorias por ordem decrescente de referências	73