



**Instituto Superior de Línguas e Administração**

**Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica**

Carla Alexandra Pereira Carvalho

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos  
do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos  
sob a orientação do Prof. Doutor João Gouveia

Vila Nova de Gaia

2012



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor João Gouveia, apresentada ao Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o despacho nº 16961/2010 da DGES, publicado no nº 217, na 2ª Série do Diário da República, em 9 Novembro de 2010.



Dedicatória: Ao meu marido Luís e aos meus filhos Bruno e Tiago e aos meus queridos pais pela compreensão e apoio, sem os quais, não seria possível concretizar este objetivo.



## **Agradecimentos**

Levar a cabo a elaboração de uma dissertação de mestrado não é tarefa fácil, e por isso este é o melhor momento de agradecer a todas aquelas pessoas que muito contribuíram e participaram direta ou indiretamente neste trabalho.

Assim, agradeço especialmente:

Ao meu marido e filhos, por não se zangarem comigo sempre que eu não podia prestar-lhes a atenção de que precisavam, fica a promessa de que serão recompensados.

Aos meus pais, a quem tudo devo, reconheço tudo o que fizeram para que eu tivesse a estabilidade e equilíbrio necessário para a realização da dissertação.

Ao meu irmão pelo apoio e pelo carinho que sempre me dedicou.

À minha cunhada Orquídea, pelos seus preciosos conselhos e pela sua experiência que contribuíram para o enriquecimento da minha dissertação.

Um magnânimo agradecimento ao meu falecido Avô, pela sua perseverança. O seu exemplo contribuiu para me dar alento e motivação para terminar este grande desafio.

Ao Prof. Doutor João Gouveia, pela preciosa ajuda na definição do objeto de estudo, pela exigência de método e rigor, pela incansável orientação científica, pela revisão crítica do texto, pela confiança que em mim depositou, pela orientação e apoio concedido que contribuíram para a elaboração da dissertação de mestrado.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para aumentar os meus conhecimentos na área da Gestão de Recursos Humanos.

Um especial agradecimento à minha querida amiga Rosa pelo seu companheirismo, pela amizade, apoio e força, a qual me fez acreditar que era possível chegar até aqui.

Agradeço aos meus amigos Susana e Lopes que com a sua experiência me apoiaram e me deram força nos momentos difíceis.

Agradecimento especial à responsável da área de capital humano e cultura organizacional, da Direção de Pessoas e Comunicação da organização estudada, por todo o apoio, disponibilidade e colaboração no desenvolvimento do estudo prático.

Agradeço a todas as pessoas da organização estudada pela sua disponibilidade e colaboração.

Agradeço a todas as pessoas, cujos nomes não irei aqui mencionar, mas que irão estar eternamente na minha lembrança.

Por último, desejo registar a satisfação pessoal pela persistência e determinação na luta por aquilo que sempre almejei, e por isso, o sentimento que tenho é de grande satisfação e orgulho, por conquistar mais uma experiência da minha vida que vejo com futuro.

A todos, os meus sinceros agradecimentos

## **Resumo**

A presente dissertação consiste num trabalho de investigação descritivo e exploratório, cujo principal objetivo é conhecer a eficácia da comunicação interna na organização.

Atualmente tem-se apontado que a comunicação interna é um dos fatores geradores de comprometimento. Como as organizações são sistemas complexos, esta é uma ferramenta que pode favorecer a unidade organizacional. A comunicação interna é uma condição essencial para o bom funcionamento das organizações e um diferencial competitivo num mercado cada vez mais concorrencial. As organizações que possuem bons sistemas de comunicação interna são capazes de atingir melhores condições de planeamento estratégico, onde a informação flui com mais rapidez e facilidade.

**Palavras-chave: comunicação interna, organização, sistemas, estratégia.**

## **Abstract**

This dissertation is an exploratory and descriptive research whose goal is to understand the effectiveness of internal communication in the organization.

Currently, internal communication has been appointed as a commitment generator within organizations. As organizations are made up of complex systems it can be used as a tool to foment sense of unity. Internal communication is essential to the companies' successful functioning, and in a greatly competitive marketplace, can be a competitive advantage. Organizations that have good internal communication systems are able to achieve better strategic planning because information flows quickly and easily.

**Keywords: internal communication, organization, systems, strategy.**



## Índice

Introdução .....	1
1 Revisão da literatura.....	3
1.1 O que é a uma organização? .....	3
1.2 Comunicação e a informação .....	4
1.3 Comunicação organizacional .....	5
1.3.1 Comunicação organizacional como ferramenta de gestão .....	10
1.3.2 Comunicação interna.....	12
1.3.3 As funções da comunicação .....	16
1.3.4 Barreiras à comunicação .....	18
1.4 A comunicação informal.....	23
1.4.1 Trajetos típicos e características da comunicação informal.....	24
1.4.2 Aspectos positivos e negativos da comunicação informal.....	25
1.5 Comunicação interdepartamental.....	25
1.6 Instrumentos de comunicação .....	26
1.6.1 Comunicação oral .....	27
1.6.2 Comunicação não-verbal.....	27
1.6.3 Comunicação Audiovisual .....	29
1.6.4 Comunicação eletrónica.....	30
1.6.5 Campanhas e programas de comunicação .....	31
1.7 Gestão do conhecimento e a tecnologia de informação .....	32
1.8 A importância da comunicação na actividade da gestão.....	34
1.9 Comunicação e sugestões para combater a recessão .....	37
1.10 Evidências empíricas da gestão da comunicação.....	38
2 Desenho metodológico.....	43
2.1 Concetualização do Estudo e Metodologia Geral .....	43

2.2	Opções Metodológicas .....	43
2.3	Etapas de Investigação .....	43
3	Estudo Empírico - Apresentação de resultados.....	47
3.1	Descrição sócio demográfica .....	47
4	Análise de resultados .....	49
4.1	Hipóteses Formuladas – Testes de Hipóteses .....	68
5	Discussão de resultados .....	75
	Conclusão.....	77
	Limitações de estudo.....	78
	Sugestões para investigação futura .....	78
	Referências Bibliográficas .....	79
	Anexos .....	83
	Anexo 1 - Estrutura do questionário .....	83
	Anexo 2 - Questionário.....	86
	Anexo 3 – Incentivos à comunicação interna utilizada pela empresa na intranet.....	94

## Índice de figuras

Figura 1 – Conceitos de organização .....	3
Figura 2- Composto da comunicação organizacional integrada .....	11
Figura 3 - Barreiras da comunicação .....	20
Figura 4 - Como funcionam as barreiras da comunicação .....	20
Figura 5- Estudo europeu relacionado com a monitorização da comunicação.....	39
Figura 6- A evolução dos tipos de comunicação mais importantes ao nível das organizações... .....	40

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Género dos inquiridos.....	47
Gráfico 2 -Idade .....	47
Gráfico 3- Formação Académica .....	47
Gráfico 4- Antiguidade .....	48
Gráfico 5 - Compreendo a missão e visão e os valores pelos quais a organização se pauta ...	49
Gráfico 6 - Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização .....	49
Gráfico 7 - Sou parte integrante da organização.....	49
Gráfico 8 - Estou comprometido com a missão da organização.....	49
Gráfico 9 - Situação da organização .....	50
Gráfico 10 - Situação funcional dos colaboradores .....	50
Gráfico 11 - Projetos futuros.....	50
Gráfico 12 - Direitos e deveres .....	50
Gráfico 13 - Os seus produtos.....	51
Gráfico 14 - Tenho as informações necessárias.....	52
Gráfico 15 - Reuniões com os superiores .....	52
Gráfico 16 - Conversas informais com os colegas.....	52
Gráfico 17 - Através de circulares .....	53
Gráfico 18 - E-mail .....	53
Gráfico 19 - Intranet.....	53
Gráfico 20 - SMS/Telemóvel.....	53
Gráfico 21 - Indispensável .....	54
Gráfico 22 - Importante.....	54
Gráfico 23 - Nunca acontecem.....	55
Gráfico 24 – Existem e deveriam ser realizadas com maior frequência.....	55
Gráfico 25 - Existem mas não revelam importância.....	55

Gráfico 26 – Não existem e não revelam importância.....	56
Gráfico 27 – Não existem e deveriam se realizar-se.....	56
Gráfico 28 - Apenas com os amigos .....	56
Gráfico 29 - Apenas com os meus superiores.....	56
Gráfico 30 - Com os meus superiores e colegas .....	57
Gráfico 31 - Não abordamos o assunto.....	57
Gráfico 32 - Merecem sempre atenção - receptividade .....	57
Gráfico 33 - São recebidas com contribuição - feedback comunicacional .....	57
Gráfico 34 - São sempre respondidas - objetivo .....	58
Gráfico 35 - São bem vistas - Contribuição /positividade .....	58
Gráfico 36 - São bem interpretadas - Ausência do ruído.....	58
Gráfico 37 - Boxplot nível de frequência de uso dos meios de comunicação oral.....	59
Gráfico 38 - Boxplot nível de frequência de uso dos meios de comunicação escrita.....	60
Gráfico 39 - Boxplot nível de frequência de uso dos meios de N.T.I.....	61
Gráfico 40 - Boxplot Nível de eficiência obtidos pelos meios de comunicação oral.....	62
Gráfico 41 - Boxplot Nível de eficiência obtidos pelos meios de comunicação escrita.....	62
Gráfico 42 - Boxplot Nível de eficiência obtidos pelos meios de N.T.I.....	63
Gráfico 43 - Clara .....	64
Gráfico 44 - Objetiva .....	64
Gráfico 45 - Fácil de entender.....	64
Gráfico 46 - Dificuldade e compreender as informações .....	65
Gráfico 47 - Liberdade de expressar as ideias .....	65
Gráfico 48 - Competência para a resolução do problema.....	66
Gráfico 49 - Problema depois de comunicado é resolvido .....	66
Gráfico 50 - Qual a forma de transmissão de informações recebidas.....	66
Gráfico 51 - Clima comunicacional mau/bom.....	67
Gráfico 52 - Clima comunicacional aberto/fechado .....	67

Gráfico 53 - Clima comunicacional cordial/hostil.....	67
Gráfico 54 - Comunicação da organização mantêm-se, melhorou, piorou.....	68

## Índice de quadros

Quadro 1 - Quando comunica ao seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações? .....	58
Quadro 2 - Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?59	
Quadro 3 - Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?60	
Quadro 4 - Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?61	
Quadro 5 – Teste Sumário de Hipóteses .....	69
Quadro 6 – Teste Sumário de Hipóteses .....	69
Quadro 7 – Teste Sumário de Hipóteses .....	70
Quadro 8 – Teste Sumário de Hipóteses .....	70
Quadro 9 – Teste Sumário de Hipóteses .....	70
Quadro 10 – Teste Sumário de Hipóteses .....	70

## **Índice de abreviaturas e siglas**

**NTIC** - Novas Tecnologias de Informação de Comunicação

**STAKEHOLDERS** - Termo inglês que corresponde a uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização.

**PME's** - Pequenas e Médias Empresas

## **Introdução**

Atualmente, a comunicação assume uma importância estratégica na gestão das organizações. A existência de uma comunicação interna que seja realmente eficaz é considerada indispensável para otimizar o funcionamento das organizações.

A comunicação assume assim uma importância primordial. Comunicar eficazmente e compreender os mecanismos do processo de colaboração por parte do cliente interno torna-se fulcral e pode levar uma organização ao sucesso ou ao insucesso.

A comunicação interna é também fundamental no incremento da credibilidade da organização junto dos seus colaboradores. Não se consegue criar uma boa imagem junto dos clientes e dos mercados em que operam se os próprios colaboradores não tiverem uma imagem positiva da organização que representam.

Quando falamos de organizações, abordamos a comunicação como uma condicionante do sucesso, pois as organizações são formadas por pessoas, que necessitam de um bom nível de comunicação para conviverem, relacionarem-se e compartilharem as regras e metas a atingir.

No entanto, percebe-se que em grande parte das organizações há disfunção na comunicação interna, porque a complexidade das estruturas organizacionais proporcionam que a informação tenha que percorrer um longo caminho até ao recetor final, levando, muitas vezes, à distorção da informação original.

Tendo em conta que a comunicação interna é decisiva para o sucesso organizacional, a escolha do tema da dissertação prende-se com a compreensão da forma como a comunicação interna é desenvolvida numa organização. Desta forma para concretizar o objetivo principal do estudo foi instituído um objetivo específico: conhecer a eficácia da comunicação interna na organização.

Para que a comunicação interna funcione como uma verdadeira ferramenta de gestão, terá que ter o envolvimento e a participação de todos os níveis da organização.

A partilha da informação terá que ser atempada e credível, deverá utilizar diferentes meios em função dos seus objetivos e públicos (comunicação formal e informal, escrita e oral) e, finalmente deverá circular de uma forma fluída.

No presente trabalho, vai, portanto, ser desenvolvido o tema da comunicação interna nas organizações, pretendendo analisar diversos aspetos relativos à sua real importância.

Do ponto de vista formal, o trabalho encontra-se dividido em duas partes distintas: a primeira é designada por revisão da literatura e a segunda é dedicada ao desenvolvimento do estudo

empírico numa organização portuguesa. Na primeira parte, procede-se à caracterização e enquadramento do tema, com especial realce a temas que estão relacionados com a comunicação interna nas organizações, como é o caso do conceito de organização, comunicação e informação, comunicação organizacional, comunicação organizacional como ferramenta de gestão, a comunicação informal, comunicação interdepartamental, instrumentos da comunicação, gestão do conhecimento e a tecnologia da informação, a importância da comunicação na atividade de gestão, comunicação e sugestões para combater a recessão e evidências empíricas da gestão da comunicação.

Após um levantamento do atual estado da arte, é elaborado a revisão da literatura alusiva ao tema gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica, sob o ponto de vista de autores conceituados e consensuais, que abordam a importância da comunicação nas organizações e os seus fatores críticos de sucesso.

No segundo capítulo é apresentado um estudo empírico numa organização portuguesa, cuja identidade não pode ser revelada, atendendo à ausência de autorização.

Neste trabalho, a pergunta de partida que conduziu a investigação foi a seguinte: em que medida a comunicação interna, na organização estudada, se processa de forma eficaz e satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores?

A metodologia de investigação adotada foi de cariz quantitativo e qualitativo com características que a aproximam do que a literatura denomina de estudo de caso.

Por último procede-se ao tratamento dos dados recolhidos na investigação, à sua análise e posterior discussão, assim como são revelados os resultados obtidos e elaboradas as respetivas ilações.

## 1. Revisão da literatura

### 1.1 O que é a uma organização?

O tema do trabalho prende-se com gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica nomeadamente a compreensão da forma como a comunicação interna é desenvolvida numa organização.

Tendo em conta que todo o processo de comunicação interna se desenvolve na organização faz todo o sentido que se faça em primeiro lugar uma abordagem ao conceito de organização, sob o ponto de vista de alguns autores chave.

Desta forma, as organizações podem ser definidas “como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos comuns” (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007, p. 38).

Na opinião de Berlo (2003) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados.

Apresenta-se, de seguida, um quadro com alguns conceitos de organização:

<i>“Colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”</i>	(Scott, 1987, p. 22)
<i>“Sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”</i>	(Morgan, 1986, p. 39)
<i>“Grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis ou uma federação subculturas”</i>	(Weick, 1993a, p. 354)
<i>“Corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes”</i>	(Weick, 1979a, p. 42)
<i>Colectividades capazes de alcançar os seus objectivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objectivos.</i>	(kamoche, 2001)

**Figura 1 – Conceitos de organização**

**Fonte:** Adaptado de Cunha et al., 2007, p. 39

Bueno (2009) complementa que a sobrevivência das organizações modernas passa, necessariamente pelo processo contínuo de aperfeiçoamento e qualificação da sua comunicação.

Não se pode falar no conceito de organização, sem abordar o tema comunicação e paralelamente a informação, tendo em conta a sua importância na organização.

## **1.2 Comunicação e a informação**

O termo comunicação é cada vez mais utilizado em inúmeras circunstâncias, para evocar práticas e situações extremamente diversas.

Quando pensamos em “comunicação”, associamos imediatamente a ideia de transmissão de informação entre dois ou mais interlocutores. A comunicação é geralmente conhecida como uma troca, um processo de partilha. Comunicar é pôr em comum.

É necessário distinguir comunicação de informação, de modo a evitar um erro frequente nas organizações, estabelecendo a ideia de que ao gerir informação também se gere comunicação. A informação situa-se ao nível dos conteúdos que circulam nos fluxos comunicacionais, enquanto a comunicação consiste num conceito mais amplo que não está dependente da informação.

A falta de informação não significa necessariamente a falta de comunicação, enquanto a falta de comunicação implica a não transmissão da informação.

Para Duterme (2002, p. 18) “Em situação de comunicação, a nossa atenção é focalizada naquilo que é trocado: conteúdo, a mensagem”.

É igualmente importante a maneira como as informações são transmitidas, a forma como os intervenientes comunicam, o tom, posturas, sinceridade, os sentimentos, pois estão todos ligados ao conteúdo das mensagens trocadas.

Todas as teorias da comunicação estão na origem do conhecido esquema da comunicação abaixo mencionado:



Segundo a perspectiva de Duterme (2002) para o emissor, o objetivo é visar que a informação atinja da melhor forma o destinatário, devendo ter o cuidado de referenciar o essencial do conteúdo da informação e estruturá-lo de forma clara e lógica, formalizando-o da melhor maneira possível, de modo a que o conteúdo chegue ao destinatário com a máxima eficácia.

O emissor é responsável pela natureza das mensagens que emite.

Na mensagem, a intenção do emissor, adicionadas às características do recetor, vai permitir que a transmissão entre em ação.

Durante esta troca de informações, ocorrem fenômenos interessantes, nomeadamente ao nível dos significados atribuídos àquilo que é dito por cada um. As diferenças percetivas são de facto um fator presente e a considerar, designadamente nos seus conteúdos, formas de construção e implicações no comportamento dos intervenientes.

Na perspetiva de Duterme (2002) **assiste-se atualmente** às novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC). Estas sofisticções determinam a importância cada vez maior dos responsáveis pela comunicação e conferem-lhe um poder mais importante sobre os processos “comunicacionais”.

Atualmente, nas organizações, **a perceção da comunicação é constituída pela transmissão de informações**. A característica de transmissão é imediatamente questionada, quando se verifica o aparecimento de disfunções. Quando não existe política de comunicação formalizada, essa transmissão de informações diária faz-se de uma forma natural, sem que disso nos apercebamos, de certa forma, a cultura, os hábitos e a estrutura organizacional, incumbem-se de regular a atividade da informação.

### **1.3 Comunicação organizacional**

Não é possível ter boas relações humanas sem comunicação. Por outro lado, é necessária uma comunicação eficaz não apenas para as relações humanas, mas para um negócio de sucesso. Na prática, não existe nenhuma organização sem comunicação. As organizações onde a comunicação não funcione, não podem ser consideradas organizações de sucesso.

Os gestores passam a maior parte do tempo a comunicar de diversas formas: através de reuniões, discussões, cartas, e-mails, cara a cara, etc. Pode-se salientar que os colaboradores cada vez mais consagram uma atenção acrescida à comunicação. Esta é a razão pela qual a comunicação se tornou mais importante nas organizações.

A comunicação organizacional tem sido recentemente reconhecida como um campo de estudo, motivada pela diversidade de preocupações nos negócios modernos onde os gestores devem ser bons oradores, com o objetivo de conquistarem a confiança dos seus colaboradores e consequentemente a confiança na organização.

Nas organizações, a comunicação é cada vez mais vista como uma variável importante, na medida em que influencia e é influenciada. Vemos, assim, as organizações como um sistema complexo que faz com que a comunicação deva ser cuidadosamente planeada e controlada, de forma a promover a transmissão de informação útil no plano mais adequado e no momento oportuno.

Falar de comunicação, implica integrar e relacionar conceitos transversais a toda a área do comportamento organizacional, tais como, estrutura, cultura, liderança ou mesmo motivação.

Stefano e Marin (2007, cit. in Peña, Molina, 2009) afirmam que a cultura desempenha um papel importante na estabilização do ambiente organizacional.

No que diz respeito à comunicação, teremos sempre algo a dizer, é através dela que começamos a compreender o mundo, as pessoas e as nossas atitudes.

Na opinião de Bilhim (2008) **as diferentes abordagens e aspetos desenvolvidos recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional tem vindo a assumir um novo estatuto face ao cenário da globalização.**

**É inevitável falarmos em organizações, sem referir o papel da comunicação.** São vários os conceitos teóricos da comunicação.

De acordo com Drenth (1998, cit. in Spaho, 2011) “Communication is sending and receiving of messages by means of symbols and in that context organizational communication is a key element of organizational climate”.

Para Weihrich, (1993, cit. in Spaho, 2011) a communication is transfer of information from sender to receiver under the condition that the receiver understands the message.

A comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e, a *fortiori*, da vida organizacional. Sem comunicação, “não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, *marketing* ou processos de trabalho coordenados.

[...] De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha (Wii, 1995, cit. in Cunha et al., 2007, p. 434).

Segundo Ferreira (1986, p. 443) “Comunicação é o acto de comunicar-se, emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados”, ou ainda “é a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum”.

Importa clarificar que uma boa comunicação entre duas pessoas resulta num entendimento e é uma experiência rara e única. A comunicação no interior das organizações, neste sentido, é algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da “cúpula” da organização, uma enorme atenção e destaque.

Só a comunicação pode coordenar, sincronizar e controlar os funcionários de modo que cumpram com os propósitos organizacionais. por meio da comunicação ocorre a troca de ideia, opiniões e emoções, servindo como ponte para a criação de compreensão mútua e confiança Marchiori (2008 cit in weiler 2010).

Comunicar é gerar envolvimento e compromisso, “dado que os indivíduos gastam perto de 70% do seu tempo comunicando – escrevendo, lendo, falando, ouvindo” (Cunha, et al., 2003, p. 354).

Segundo Ruão (1999, p. 4) “a comunicação acontece no ser humano em permanência, sem se poder desligar”.

De acordo com Dr.<sup>a</sup> Deborah Tannem Professora de línguas (Georgetown University Washington DC) a comunicação não é tão simples como dizer o que nós queremos dizer. A comunicação desempenha um papel vital no funcionamento de qualquer organização. A comunicação no local de trabalho envolve o falar, o ouvir, a comunicação não-verbal, etc.

A comunicação é, assim, um processo contínuo e inseparável que requer níveis extremos de eficácia para o bom funcionamento da organização (Satpathy and Mohapatra, 2012).

Não será exagero afirmar que os gestores que obtêm sucesso, em grande parte, devem-no à sua **capacidade para comunicar com as pessoas** e, por essa via dar-lhes a conhecer os objetivos e o que delas se espera, para que estes sejam abrangidos. Está demonstrado que os gestores passam a maior parte do seu tempo a comunicar com os seus colaboradores.

Uma comunicação eficaz é importante para as organizações, por dois motivos: primeiro, porque a comunicação é um processo através do qual os administradores realizam as funções de planear, organizar, liderar e controlar, segundo, por ser a comunicação uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo (Stoner e Freeman, 1999).

Atualmente as organizações enfrentam um ambiente onde se verifica uma comunicação mais complexa. Os meios de comunicação tornam-se mais complexos à medida que refletem continuamente mudanças ao nível dos valores sociais e culturais que, na maioria das vezes, não são absorvidos com a celeridade adequada às organizações.

Promover o entendimento aos colaboradores da extensão e da velocidade das transformações no ambiente organizacional é uma oportunidade preciosa para a melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios.

O objetivo básico da comunicação nas organizações é tornar os colaboradores influentes, influenciar os outros, o ambiente físico e a si próprios: é tornar os colaboradores determinantes e criativos.

(...) Contudo esta discussão implica que o homem «desconhece» ou «esquece» o seu objectivo. Isso não quer dizer que haja um objectivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objectivo na comunicação do qual muitas vezes não estamos cónscios em nossa própria conduta (Berlo, 1999, p. 13).

De acordo com Cunha et al., (2007) para o objetivo de estudo deste trabalho, no mundo organizacional, é possível verificar que muitos profissionais das organizações esquecem-se que estão a procurar influenciar os seus colaboradores – preocupam-se em fazer reuniões ou concluir programas, mas de forma ineficiente originando uma percepção errada na outra parte.

Esse tipo de conduta organizacional, na verdade, contraria os fatores mais relevantes para tornar a comunicação eficiente, para fazer com que a mensagem seja percebida da maneira correta. Esses fatores resumem-se ao conhecimento dos seguintes pontos: quem é o recetor pretendido? Que objetivo tinha o emissor ao empenhar-se na comunicação? Como pretende a fonte ou o recetor influenciar o comportamento, que espécie de efeito quer produzir?

A capacidade de comunicar de forma hábil e efetiva é a parte central de tudo o que qualquer colaborador faz, todavia, central não quer dizer evidente, pois o sistema de comunicação numa organização é eficaz quando não se percebe que ele existe, devido à sua naturalidade e harmonia.

Uma organização comunica de forma ideal, quando os seus colaboradores utilizam os canais formais e informais continuamente, quer com os níveis superiores, quer com os níveis inferiores, assim como, com os que se encontram ao mesmo nível.

Segundo o pensamento do mesmo autor a comunicação é uma espécie de dança. Para acontecer, não implica que o emissor e o recetor adotem movimentos análogos, mas exige coordenação.

Pode ser bela, quando os comunicadores se movem de forma idêntica e sincronizada, mas também quando atuam distintamente embora com harmonia. Tal como na dança, a criatividade pode ter um papel-chave na produção de efeitos comunicacionais. Cada bailarino tem o seu próprio estilo, mas isso não impede que se ajuste aos estilos dos restantes, sem que com isso perturbe a perfeição da dança. É possível dançar a mesma dança, entrar no mesmo estilo, sem que tal implique movimentos uniformes. Os bailarinos da comunicação comunicam com todo o corpo, o olhar, os gestos, o dito e não-dito e é da ambiguidade (seja ela intencional ou não) que, frequentemente exibem movimentos esbeltos, espetáculos atraentes para visar uma comunicação mais eficaz.

A comunicação representa o aparelho circulatório da vida organizacional, mas o seu significado não pode ser desligado do corpo que a consubstancia.

Contudo, não pode ser compreendido como se a comunicação fosse “a varinha do condão” que traz à tona a excelência dos desempenhos, ou a “boceta de pandora” de onde resultam todas as maleitas organizacionais.

Segundo Cobin (1999, cit. in Cunha et al., 2007, p. 434) “No mundo empresarial, a comunicação é frequentemente considerada a causa de todos os males e o remédio suscetível de resolver todos os problemas. Tornou-se corrente (e cómodo) atribuir todos os disfuncionamentos organizacionais a um problema de comunicação”.

Uma boa comunicação está patente em todas as questões éticas, dando destaque ao valor e respeito pelos indivíduos.

“Sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação” (Cunha, et al., 2007, p. 354).

O sucesso de qualquer organização, apesar de estarmos perante um novo mundo altamente tecnológico e com tantas transformações, continua a estar centrado nas pessoas.

Tratar as pessoas como pessoas é “a condição essencial de seres humanos, que não restringe apenas os trabalhadores a serem produtivos” (Tavares, 2011, p. 119).

Significa criar condições para que os laços estabelecidos com a organização onde trabalham ajudem a que esta seja entendida como um lugar capaz de cultivar relações.

Segundo Cunha et al., (2007, p. 563) “a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspectivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”.

Os indivíduos dentro de uma organização são diferentes entre si, desde a sua forma de ser e de estar, sendo essencial avaliar meios que ajudem a despertar o respeito pela individualidade do cliente interno, bem como as relações entre as diferentes pessoas.

A comunicação entre os indivíduos, num contexto onde existe o reconhecimento pelo respeito, pela autenticidade, integridade, entre outros, contribuirá para a criação de um bom ambiente, dinamizador da autoconfiança, motivação e assertividade.

Assim, a comunicação surge como um instrumento de consciencialização, devendo ser entendido e assimilado enquanto valor cultural da organização, para que seja possível o sucesso de qualquer projeto implementado na comunicação interna (Pereira, 2006).

### **1.3.1 Comunicação organizacional como ferramenta de gestão**

É importante compreender a complexidade que envolve os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações, servindo a comunicação como suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a organização a enfrentar desafios cada vez mais competitivos da sociedade atual.

A comunicação está no núcleo da gestão organizacional, uma vez que, consiste em relacionamentos interpessoais. Através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem as suas atividades na empresa e comprometerem-se na execução dos objetivos e metas traçadas.

O papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos, que poderá ajudar a enfrentar e gerir as crises e as mudanças organizacionais, irá aumentar a moral dos colaboradores e vai contribuir para os objetivos estratégicos da organização. “Definitely, it is not possible to make any business without good organizational communication and the employees who are the most important stakeholders of any organization” (Satpathy and Mohapatra, 2012, p. 2).

A comunicação eficaz é muito importante para a criação de uma organização. Se não houver comunicação pode ser considerada uma organização sem sucesso. Um mau entendimento com os gestores e colaboradores resulta em conflitos que conduzirão ao declínio moral e ao inatingível alcance de objetivos estratégicos da organização.

Neste contexto, a comunicação passa a ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e, conseqüentemente, para a gestão dos negócios, onde cada vez mais são necessários a compreensão, a participação ativa e o envolvimento dos líderes empresariais.

A comunicação interna apresenta uma ferramenta de máxima importância para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização. Uma gestão de comunicação que assenta na divulgação da missão, cultura e projetos da organização respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações comunicacionais existentes, concede à comunicação organizacional um papel estratégico para gerir, coordenar, apoiar e controlar.

O modelo de comunicação, em vigor numa organização, constitui uma referência importante na vida de cada organização. Para Torquato (2004, cit. in Prado, 2007, p. 22) “a comunicação só é estratégia quando trabalhada com uma afinação em todos os componentes culturais, administrativa, social e de sistema de informação”. Uma das formas de executar a

comunicação estratégica é formando um mix comunicacional, como ilustra a figura 1 da comunicação integrada.



**Figura 2- Composto da comunicação organizacional integrada**

Fonte: Kunsch (2003, cit. in Prado, 2007, p. 22)

Segundo o mesmo autor administrar estrategicamente a comunicação depende de uma análise ambiental, social e institucional regida pela flexibilidade e pela cuidadosa percepção das expectativas de todos os públicos.

Neste sentido, no modelo estratégico da comunicação organizacional baseado na partilha, no diálogo, na transparência que é estritamente necessário para enfrentar os riscos desse compromisso ético e social. Para tal, é necessário que os responsáveis pelas organizações, como os responsáveis pela comunicação, estejam atentos para não haver rutura das normas e regras que permeiam as ações da instituição.

Hoje, a comunicação é considerada como função estratégica dentro de qualquer organização por ser uma atividade sistemática de carácter estratégico, relacionando os mais altos escalões da organização; o seu objetivo é criar, manter ou mudar para favorável, se for negativa, a imagem da organização junto a seu público (Carolina, 2007).

A comunicação revela-se um indispensável instrumento de gestão ao nível interno, a comunicação coopera na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisão. A nível externo, a comunicação pode melhorar a imagem da empresa em duas vertentes: valorizar a imagem dos colaboradores que se sentirão motivados e com orgulho de pertencer à organização e contribuir para aumentar a transparência da mesma.

Communication that builds relationships of trust and accountability among people is vital to the success of an organization. For that matter, it is essential that management address the efficacy of its communication platform and allow communication managers to play a strategic role at the macro organizational level by interpreting strategic issues and providing strategic guidance with regards to stakeholder communication”(Hawabhay et al., 2009, cit. in Baptista, 2010, p. 6).

Vemos claramente que a comunicação é tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gestão de um determinado projeto. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos.

É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. A gestão de topo tem a tarefa de desenvolver a consciencialização sobre a efetiva comunicação e a sua importância dentro da organização.

As organizações que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização.

### **1.3.2 Comunicação interna**

A comunicação interna é simplesmente uma necessidade básica e antiga. Existem registos escritos desta afirmação que datam dos tempos das Regras da Ordem Religiosa dos Beneditinos. São Benedito de Nursia (480 a 550) escreveu: “latim...” (Sempre que é necessário tomar uma decisão importante dentro do mosteiro, o abade deve convocar a congregação inteira e explicar-lhes do que se trata...a razão pela qual ele os deve chamar e informar-lhes é por esta ser a forma com que Deus mostra o caminho às mentes jovens) ”. (Bordean, Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance)

Para Selznick (1957, cit.in Peña, Molina, 2009) a comunicação interna é constituída pelas normas culturais, a existência desses hábitos e costumes (cultura) dentro da organização proporciona estabilidade organizacional.

A comunicação interna não é uma invenção em gestão, mas uma necessidade básica.

De acordo com Filipe (2007), a comunicação interna é um reflexo claro da cultura organizacional, porque existe um processo de influência mútua entre ambas. A comunicação é parte integrante do processo cultural de uma organização, pela forma como é estrategicamente utilizada e compreendida. Para além da comunicação ser uma ferramenta fundamental para a propagação e assimilação da cultura da organização, é a cultura que determina o tipo de comunicação da organização bem como a sua forma, veículos, conteúdos e fluxos.

A comunicação interna tem a função de facilitar o processo de aculturação dos novos membros das organizações através da partilha de referências comuns, as realidades departamentais, os elementos das organizações, as práticas, por estas razões é muito importante a comunicação da missão, cultura, valores e objetivos da organização no processo de socialização dos novos colaboradores e no desenvolvimento da organização.

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações porque atua principalmente em três frentes: é fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos (Beraldo, 1996, cit. in Almeida, 2010, p. 3).

A comunicação interna é uma das formas de uma organização comunicar com o seu público prioritário. Este tipo de comunicação visa basicamente a motivação dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, proporcionando o cumprimento de metas da estratégia organizacional. A comunicação interna pode definir-se como um processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui a entidade organizacional.

De acordo com Almeida (2008, cit. in Pina, 2008) na organização, existe um esforço de coordenação ao nível da comunicação, de forma a conseguirem-se respostas e soluções em tempo útil, as respostas para o exterior obrigam a execução de autênticas missões internas, para a realização destas missões está consubstanciada no desenvolvimento das relações não só entre pessoas mas essencialmente, entre as mesmas e na organização enquanto pessoa moral. Estas relações não afetam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral – empresa – moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história de valores, determinados, por um lado, pelas condições da sua criação e pelos seus fundadores, e por outro lado, pelo quotidiano onde pertencem as visões individuais e colectivas.

Segundo Almeida (2008, cit. in Pina, 2010) a comunicação interna encontra a sua fonte na regulação destas relações e está para as empresas simultaneamente como uma necessidade, uma crença e uma vontade:

Uma necessidade porque é essencial na coordenação das atividades, na qualidade de processos e produtos, no clima interno, ou na inovação.

- Uma crença porque é portadora de soluções, sendo necessário convencer toda a hierarquia que se tornou um imperativo gerir a comunicação interna.
- Uma vontade porque tem de ser pensada, controlada, gerida através de escolhas estratégicas.

#### A comunicação interna

(...) oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (Marchiori, 2010, p. 6).

Cabe à gestão das organizações a responsabilidade de gerir a comunicação e não deve ser entendida como um “luxo”, embora esta ideia ainda se encontre enraizada em muitos gestores. A comunicação tem que ser vista como parte integrante da organização e em igualdade de importância, das máquinas, ou balanço social (Peretti, 2004).

A comunicação, é o processo pelo qual partilhamos uma informação, uma ideia, uma atitude ou um sentimento. Podemos ainda vincular à comunicação a ideia de participação. Participar é precisamente a possibilidade de fazer parte de um todo, pois quem está isolado não tem qualquer possibilidade de fazer parte desse todo, logo não participa. Comunicar é, então, fazer participar num projecto global, trazendo para a comunidade de interesses o que dela estava separado, através da informação pertinente e objectiva (Dias, 2001cit. in Pina, 2006, p.14).

Para França & Leite (2007) a comunicação passou a ser considerada instrumento importante de informação e de motivação dos colaboradores na execução dos seus trabalhos.

Segundo Camara et al., (2001, p. 432) “A Comunicação Interna deve ser entendida como um sistema de interacções onde «emissor» e «receptor» se inter-influenciam e partilham significados simbólicos”.

Perante esta definição, podemos encarar a comunicação interna como um envolvimento pessoal, que é fundamental e decisivo para o êxito de um grupo.

Na nossa opinião, este conceito abarca ações que visam informar o público interno, criando relações verticais nos dois sentidos e relações horizontais no interior da empresa, com o

objetivo de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, como também a relação e interação entre todos os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas devido à sua transversalidade na empresa. Contudo, uma comunicação bem executada exerce um efeito positivo sobre o ambiente interno e, conseqüentemente sobre a imagem global da organização. A comunicação, antes de mais, deve ser coerente e consistente com a imagem que a empresa quer transmitir, não só para o exterior como também e em primeiro lugar, para o público interno. Os colaboradores representam um público muito importante para a gestão de qualquer organização.

“Uma das características dos líderes empresariais é saber exactamente como processar a comunicação com seus públicos internos e externos e ao mesmo tempo ser firmes com os seus colaboradores, saber estimulá-los para realmente participarem da empresa. O processo de comunicação empresarial, quando bem executado, surte efeito a provoca reacções positivas tanto na comunidade interna quanto na externa” (Figueiredo, 1999, cit. in França & Leite, 2007, p. 19).

Conforme refere Dionísio (2004, cit. in Baptista, 2009) os colaboradores pretendem estar informados sobre os fatores externos e internos que influenciam a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas tecnologias, o alargamento da organização ou os despedimentos, as regalias e as políticas salariais, querem também estar informados sobre a empresa relativamente aos seus lucros, aos novos produtos e aos seus objetivos, sobre as pessoas noutros departamentos, sobre a organização e os colaboradores na sua globalidade.

Dionísio (2004, cit. in Baptista, 2009) diz-nos ainda que:

- A organização tem que saber motivar e envolver o público interno, para o obter a nível externo.
- Os públicos internos são um meio de divulgação externa da imagem da organização, podendo atingir essa utilidade pela negativa se não forem envolvidos;
- A congruência entre a comunicação interna e externa é fundamental para que adquira uma comunicação eficaz.

A comunicação interna tem um papel determinante no desenvolvimento da organização. Uma comunicação interna bem planeada e estruturada, baseada numa forte estratégia de comunicação, é essencial para qualquer organização que queira estar atenta ao estado da moral e motivação dos seus colaboradores.

A função da comunicação interna tende a tornar-se prioridade da gestão e não como uma atividade secundária. As reestruturações redimensionadas, a mudança de áreas de atividade,

redução de número de vagas, todas as alterações do foro social e económico que envolvem a atividade de instituição trazem profundas alterações ao coletivo.

Não existe forma específica para elaborar comunicação interna. Todas as técnicas podem ser utilizadas para persuadir e seduzir o público interno e externo. O profissional encarregue com a comunicação interna deve elaborar um jornal diário da imprensa para sentir o pulso à população, para analisar as principais tendências que se formam sobre um determinado objeto de forma a propor um estratégia para lidar com a situação. Esta atividade é específica para as relações externas.

Pode-se então concluir que a comunicação dentro das organizações começa a ser vista como uma estratégia de investimento e não como um custo excedente, o que demonstra, que a comunicação ganhou importância significativa nas organizações.

### **1.3.3 As funções da comunicação**

É importante explicar alguns elementos inerentes à comunicação nomeadamente as suas funções, uma vez que é impossível não comunicar e que a comunicação está presente em todas as tarefas.

Para Stoner (1985, cit. in Ramos, 1997, p. 3) “a comunicação é a base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e das tarefas”. No fundo, permite gerir as pessoas de modo a alcançar a sintonia e o sucesso.

Segundo Brault (1992, cit. in Filipe, 2007) a comunicação possui sete funções na organização:

- Função informativa: tem como propósito de veicular o conhecimento e o “saber” da organização;
- Função de integração: desenvolver nos colaboradores o sentimento de pertença a um grupo, para além da função económica da organização;
- Função de retroação: baseia-se no retorno das mensagens remetidas num determinado eixo, vertical ou horizontal, com a finalidade de verificar e validar a sua compreensão;
- Função sinal: consiste na emissão e multiplicação de sinais e de micromensagens que permitem ao público identificar a personalidade e a continuidade da empresa num mesmo sentido;
- Função comportamental ou argumentista: serve para indicar ordens claras e indispensáveis e pedir explicitamente que se caminhe numa direção determinada;

- Função mudança: permite a mudança de imagem e passa pela mudança concreta das mentalidades, atitudes e relações;
- Função imagem: tem o desígnio de transmitir ao público interno e externo uma imagem favorável da organização.

Para Robbins (2002, cit. in Filipe, 2007) a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização ou de um grupo:

- Controlo: a comunicação atua no controlo do comportamento das pessoas das mais diversas formas, determina quem comunica em primeiro lugar uma informação ou acontecimento;
- Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores sobre o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre o que fazer para melhorar;
- Expressão emocional: é através da comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos de satisfação e ou frustrações;
- Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, já que proporciona à pessoa ou ao grupo as informações que eles necessitam.

Para Myers e Myres (1982, cit. in Filipe, 2007) a comunicação tem três funções que podemos considerar de primárias:

- Coordenação e o regulamento das atividades de produção: a comunicação como um meio de coordenação e regulamentação assume um papel de ordenação e controlo da organização;
- Socialização: firmar-se nas relações humanas que se estabelecem na organização e na forma como se encontram estruturadas quer emocional quer racionalmente. É a comunicação que influencia o clima social e a cultura organizacional;
- Inovação: a comunicação organizacional como meio de promover a inovação nas organizações, o seu controlo e coordenação.

Lite (1997, cit. in Ramos, 1997, p. 50) defende a existência de seis funções próprias da comunicação interna nas organizações:

Esta autora define a comunicação interna como um meio fundamental para criar uma cultura organizacional e a atribui à comunicação interna o principal meio conciliador entre a cultura organizacional e os indivíduos que a constituem.

- Pesquisar: criar uma política de permanente auscultação do clima social da organização;

- Orientar: escutar e sensibilizar as equipas sobre os vários aspetos da empresa;
- Informar: criar uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação do público interno;
- Motivar e coordenar: construir redes de co-responsáveis com fins informativos, de conhecimento do clima social e do ambiente de trabalho;
- Organizar campanhas internas: mobilizar um grupo de pessoas para organizar campanhas ou sessões de comunicação internas;
- Formar: favorecer a capacidade de comunicação dos membros da organização responsáveis pela comunicação interna;

A comunicação sempre foi um tema que interessou diversos autores que, para além de a indagarem sob as mais diversas abordagens, muito especularam sobre ela. O impacto da comunicação nas organizações reflete-se aos mais diversos níveis, sendo difícil perceber os limites da sua utilidade e função.

#### **1.3.4 Barreiras à comunicação**

A comunicação ocupa exatamente o centro da nossa vida social. Estamos sempre a comunicar.

A eficácia da comunicação depende da coincidência entre a mensagem que o emissor quer transmitir e a mensagem interpretada pelo recetor. Mas, como existem diferentes fatores de ruído, estes, podem prejudicar o processo através de problemas semânticos, resultantes, entre outros, do efeito do estatuto, da ausência de feedback, de distrações e da perceção do outro.

Uma comunicação fluída e eficaz é um requisito indispensável em qualquer ambiente de trabalho. Saber transmitir uma mensagem, garantindo que esta vai ser corretamente percebida por quem a recebe é, sem dúvida, um ponto-chave nas relações profissionais. As barreiras na comunicação organizacional interferem nos resultados da empresa e dificultam a harmonia dentro da mesma. A comunicação, muitas das vezes, não é entendida como deveria, possivelmente pela falta de planeamento, provocando assim, o ruído e a mensagem passa de uma situação eficiente para ineficiente. São inúmeras as fontes de ruído que, afetam todos os elementos que compõem o ciclo comunicacional. Conscientes de que esta situação pode ocorrer e conhecedores de muitos tipos de ruídos, emissor e recetor devem, cada um deles por si e em conjunto, identificá-los, de maneira a dar uma solução ou adotarem estratégias que favoreçam o controlo ou eliminação daqueles.

São imensos os fatores de ruído:

“...diferentes quadros de referência, percepção selectiva e afectiva, não saber ouvir, falta de confiança, juízos de valor, estereótipos e preconceitos, credibilidade da fonte, problemas semânticos, diferenças culturais, barreiras físicas, arranjos espaciais, impreparação do comunicador, estilos pessoais de comunicação, filtragem, pressões de tempo, sobrecarga de comunicação, fracas primeiras impressões, género, heterogeneidade da audiência, contexto temporal, fornecimento e recebimento de “feed-back”, emoções e características do canal...” (Cunha et al. 2007, p. 366-367).

A comunicação muita das vezes não é entendida como deveria, possivelmente pela falta de um planeamento criando assim barreiras.

“A comunicação é o sangue que mantém a instituição viva. É ela que transforma as idéias, os sentimentos, os planos e as decisões em ações produtivas. Porém, quando surgem barreiras que interrompem seu fluxo para certos setores, eles acabam se tornando improdutivos e “dormentes” (Rush, 2003, cit. in Tavares, 2005, p. 25).

Kunsch (1997, cit. in Tavares, 2005) menciona quatro interferências na comunicação:

- Pessoais - as pessoas podem facilitar ou dificultar a comunicação dentro das organizações, tendo em conta a personalidade, estado de espírito, as emoções, os valores e a forma como cada indivíduo se comporta perante diferentes contextos.
- Administrativas/democráticas - resultam da forma como as organizações atuam e processam as informações. Podem surgir dificuldades com as relações de poder, autoridade de *status* e posse de informações.
- Excesso de informações - é uma das barreiras mais frequentes das organizações pela falta de seleção de informação, sobrecarregando as pessoas com excesso de informação, resultando em reuniões desnecessárias e num número crescente de novos meios impressos, eletrónicos e telemáticos.
- As comunicações incompletas e parciais - são as informações que chegam às pessoas distorcidas, sem um claro entendimento gerando dúvidas para os recetores.

O mesmo autor refere ainda algumas barreiras gerais:

- Mecânica ou física - trata-se dos ruídos resultantes de aparelhos de transmissão do ambiente, equipamentos inadequados que podem dificultar ou impedir a receção da mensagem pretendida: ou seja a comunicação é bloqueada por fatores físicos.
- Fisiológica - diz respeito a problemas genéticos ou de mal formação dos órgãos vitais da fala.
- Semânticas - decorrem do uso inadequado de uma linguagem não conhecida pelo recetor.
- Psicológicos - são os preconceitos ou estereótipos que dão origem à deturpação da mensagem.

Para Chiavenato (2002) o processo de comunicação está sujeito a chuvas e tempestades, e existem barreiras que servem de obstáculos à comunicação, afetando o processo de comunicação, fazendo com que a mensagem que é enviada se torne diferente da mensagem recebida.

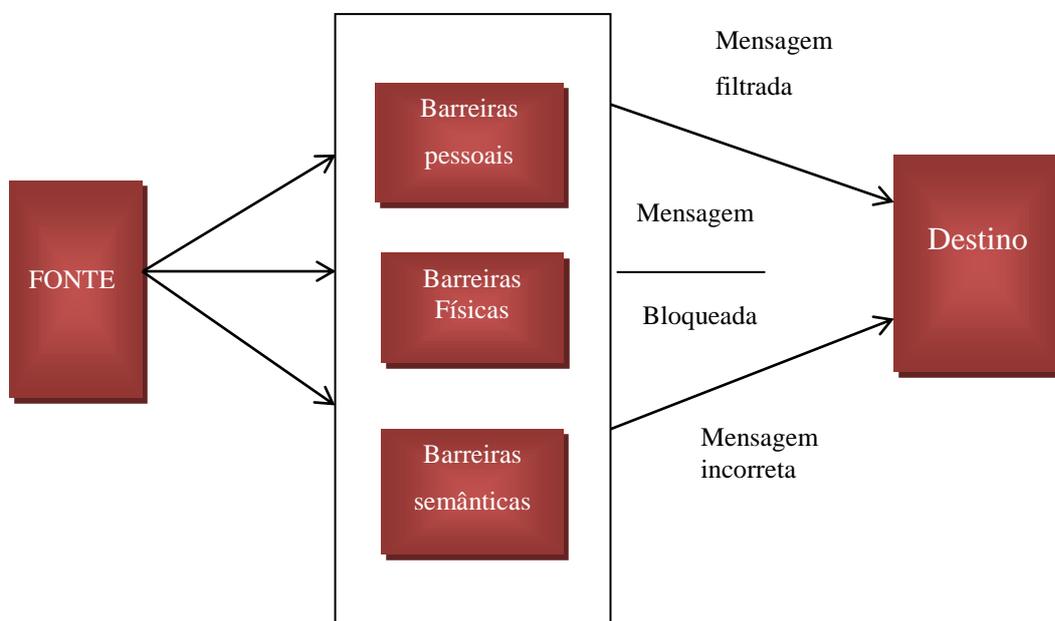
A seguir apresenta-se um resumo das barreiras à comunicação:

<i>Humanas</i>	<i>Físicas</i>	<i>Semânticas</i>
<i>Limitações pessoais</i>	Espaço físico	Interpretação de palavras
<i>Hábitos de ouvir</i>	Interferências Físicas	Translação de linguagem
<i>Emoções</i>	Falhas mecânicas	Significado de sinais
<i>Preocupações</i>	Ruídos ambientais	Significado de símbolos
<i>Sentimentos pessoais</i>	Distância	Descodificação de gestos
<i>Motivações</i>	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

**Figura 3 - Barreiras da comunicação**

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2002

Essas três barreiras ocorrem simultaneamente, filtrando a mensagem, bloqueando ou distorcendo.



**Figura 4 - Como funcionam as barreiras da comunicação**

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2002

As grandes barreiras às quais as organizações estão subordinadas têm a ver com a falta de capacidade de comunicar e a falta de capacidade de criar e inovar. Demolir as barreiras à comunicação através de conversas eficazes irá possibilitar um maior grau de criatividade e

inovação, estimulando a partilha de conhecimento tácito e explícito, lubrificando o fluxo de conhecimento em todos os níveis hierárquicos, e construindo uma visão de conhecimento partilhada. Na vida organizacional estão subjacentes sistemas, redes, fluxos comunicacionais que favorecem o processo de gestão e consequentemente os sistemas de planeamento, organização, controlo e liderança que aquele procedimento pressupõe e que por outro lado vai favorecer todo o processo de tomada de decisão e as interações que organizacionalmente ocorrem entre clientes internos e clientes externos (Rego, 2003).

### **1.3.5 Fluxos e padrões de comunicação nas organizações**

Para que a comunicação seja eficaz, é necessário conhecer o perfil da empresa, saber como são processadas as informações, como são codificadas as mensagens, quais os meios utilizados, como se processa a comunicação e principalmente qual o seu fluxo.

Segundo Ramos (1997, p. 31) o fluxo de informação "é influenciado pela estrutura da organização que revela o seu circuito e as relações comunicacionais" e desta forma dividiu o fluxo nos padrões: descendente, ascendente, horizontal e diagonal.

Para Cunha, et al., (2007) a compreensão dos fenómenos comunicacionais de uma organização não se pode cingir às considerações relativas à comunicação interpessoal. A organização deverá ter em conta os fluxos e as estruturas de comunicação, seja ela formal ou informal. O autor denomina a comunicação formal, como aquela que é oficial, sancionada pelas autoridades organizacionais. Normalmente é a escrita e percorre todos os canais do organigrama da organização. A restante comunicação é informal, é mais espontânea e acontece independentemente dos canais oficiais. "Se a organização formal é o esqueleto de uma empresa, a informal constitui o sistema nervoso central que guia os processos de pensamento colectivo, as acções e as reacções das suas unidades de negócio" (Krackhardt e Hanson, 1993, cit. in Cunha et al., 2007, p. 465).

Esta distinção nem sempre é fácil de fazer e, apresentando o autor alguns casos: podem existir mensagens formais transmitidas através de canais formais, (como por exemplo o diretor de uma área fabril pode emitir uma ordem diretamente ao colaborador que opera a máquina); e mensagens formais difundidas por canais informais, (onde um assessor pode entregar e discutir pareceres oficiais junto do seu superior durante as pausas de trabalho); mensagens informais transmitidas por canais formais (em que um diretor comercial fala sobre alguém durante uma reunião ao seu superior); e mensagens informais veiculadas por canais informais

(onde especialistas de estudos de mercado podem conversar sobre os boatos da organização durante as viagens de trabalho).

O autor Cunha apresenta quatro fluxos de comunicação numa organização: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal.

A comunicação descendente é a que ocorre dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Caracteriza-se por instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação, procedimentos, avisos, circular, manuais, publicações da empresa, entre outros. A eficácia deste tipo de comunicação depende das competências de comunicação dos gestores, da sua assertividade e da capacidade dos colaboradores saberem ouvir. A filtragem da informação ao longo da cadeia hierárquica é por diversas vezes barreiras à comunicação. Quando os gestores se retraem em divulgar algumas informações, podem causar insatisfação e rumores por parte dos colaboradores e até mesmo dúvidas quanto ao desempenho das suas funções. A comunicação ascendente é transmitida dos colaboradores para os superiores hierárquicos, como por exemplo pedidos de esclarecimento, relatórios, sugestões, queixas, propostas, solicitações, petições, entre outros. Este tipo de comunicação está sujeito a um maior grau de probabilidade de distorção, devido ao diferencial de *status* entre os colaboradores. Alguns podem mesmo ficar inibidos por transmitirem informações desagradáveis ou informações que os prejudiquem. A comunicação ascendente, por um lado, permite que os colaboradores possam exprimir a sua opinião, dando-lhes a oportunidade de fazer parte integrante da organização, por outro, as chefias podem conhecer melhor a realidade da empresa e verificar se a comunicação descendente está a ser transmitida da forma correta. A comunicação horizontal ou lateral é a que flui entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Este tipo de comunicação apresenta três funções principais: a coordenação do trabalho, a partilha de informações e a resolução de problemas interdepartamentais. A comunicação diagonal do ponto de vista formal é a menos utilizada, pois decorre quando as pessoas não conseguem comunicar de forma eficaz através dos restantes canais. Por exemplo, se um diretor financeiro necessita com urgência de uma informação sobre um determinado cliente, este, pode, por telefone, pedir a informação diretamente ao colaborador da área comercial, sem ter de o fazer através do diretor do departamento. Os meios de comunicação eletrónica têm facilitado este fluxo de comunicação.

Em jeito de conclusão podemos afirmar que a comunicação é mais abrangente que a simples informação, tudo pode comunicar (a postura, os sentimentos, o tom de voz, entre outros aspetos) que são transmitidos pelo emissor e recebidos pelo recetor. Não é possível existir

uma organização com sucesso sem existir um sistema de comunicação eficaz, ou seja, é indispensável haver uma comunicação fluida em toda e qualquer organização. A comunicação entre as pessoas em contexto organizacional contribui para a criação de um bom ambiente, favorece a gestão, coordenação, controlo de todos os colaboradores na vida da organização. A comunicação é um processo que deve ser transversal a toda a organização com consciencialização constante dos gestores de topo até à base. A grande limitação são as barreiras à comunicação que se produzem durante todo o processo, afetando-a e criando obstáculos ao sucesso da mensagem.

#### **1.4 A comunicação informal**

A comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da organização, uma rede formal e outra informal. As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos. As chamadas redes formais são verticais e seguem a hierarquia da organização, ou seja, retratam a cadeia de autoridade. As redes informais fluem em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade. Os profissionais costumam preocupar-se muito mais com a rede formal, que é caracterizada pelos canais descendentes. Enquanto a rede informal, ou por falta de conhecimento do seu potencial, ou porque não se apresenta de maneira tão visível, fica sempre relegada a um segundo plano (Robbins, vol 1, no1 Barichello, 2012).

Cunha et al., (2007) refere alguns elementos relevantes da comunicação informal:

Funcionam dentro e fora dos locais de trabalho, tendem a formar-se de acordo com as semelhanças pessoais (desporto, religião, política, amizade, formação académica, entre outros), são frequentemente compostos por pessoas de diferentes departamentos e níveis hierárquicos, são mais frequentes quando as organizações têm canais formais. Os membros organizacionais recorrem a este canal de comunicação para exercerem as suas funções, nomeadamente para obter e divulgar informação. A comunicação electrónica, em especial o correio eletrónico alarga a probabilidade de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e departamentos;

A rede formal e informal pode complementar-se, na medida em que a comunicação formal pode ser utilizada para confirmar a comunicação informal. Por outro lado, também podem colidir, quando a rede informal é usada para boicotar o funcionamento da organização (produzir boatos premeditados).

Conforme Robbins (2012) o boato possui três características principais. “Primeiro, não é controlado pela administração. Segundo, é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais emitidos pela alta administração. Terceiro, é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam”. Ainda, segundo esse autor, o boato “ajuda a manter as pessoas unidas, permite aos impotentes desabafarem, transmite preocupações dos funcionários e preenche vazios no sistema de comunicação formal” (Barichello 2007, p. 4).

“...o boato é antes de mais nada, uma informação: ele traz elementos novos sobre uma pessoa ou um acontecimento ligados à actualidade. Dessa forma ele se distingue da lenda que, em geral, se refere a um fato passado. Em segundo lugar, o boato está destinado a ser aumentado. Não se espalha um boato com a única intenção de divertir ou de estimular a imaginação: nisso também ele se distingue das histórias engraçadas ou dos contos. O boato procura convencer.” (Kapferer, 1993, cit. in Barichello, 2012, p. 4).

#### 1.4.1 Trajetos típicos e características da comunicação informal

Cunha et al., (2007) são da opinião de que os trajetos de comunicação informal são específicos de organização para organização, mas Davis (1953, cit. in Cunha et al., 2007) tipifica-os da seguinte forma:

No **percurso linear** as pessoas transferem informação de pessoa para pessoa. Quanto maior for o percurso da mensagem, maior será o risco de distorção. No **trajeto “tagarelice”** a pessoa detentora da informação divulga-a a todas as pessoas com quem contacta. A repercussão da informação por via oral pode ser lenta, mas o correio eletrónico ampliou a quantidade de destinatários potenciais do “tagarela”, a velocidade da circulação da mensagem pode ser quase imediata. O **trajeto probabilístico** caracteriza-se pela aleatoriedade das transmutas, por exemplo, uma pessoa difunde a informação numa base aleatória e outra pessoa faz do mesmo modo, e assim sucessivamente.

O **trajeto aglomerado** é o mais comum, em que; o primeiro elemento da cadeia difunde a informação junto de pessoas específicas e não com quem contacta; ou seja, há uma seletividade inerente neste processo de comunicação. Por exemplo, a informação não oficial de que haverá um jantar entre diretores não passa para os colaboradores, por não constarem como convidados, é somente e tendencialmente divulgada entre diretores.

### **1.4.2 Aspectos positivos e negativos da comunicação informal**

As redes de comunicação informal eram tendencialmente reconhecidas como sendo nocivas para as organizações. No entanto, devido aos seus benefícios, as organizações tendem a adotar com mais frequência este tipo de comunicação. Cunhas et al., (2007) expõem alguns benefícios da comunicação informal:

A fidedignidade, o rigor e a rapidez fazem com que este tipo de comunicação se torne mais apropriado para mensagens de urgência e não planeadas, avisos e partilha de informação pessoal, permite conhecer aquilo que os documentos e mensagens oficiais não relatam.

Pode tornar-se numa mais-valia para o clima organizacional. Permite disseminar e recolher informação junto de um elevado número de pessoas de vários níveis hierárquicos e de diferentes departamentos. Representa um canal de descompressão, libertando por exemplo o *stress* em que os canais formais não permitem. Pode ser um complemento da comunicação formal, ultrapassando constrangimentos formais, facilitando a tomada de decisão e levando ao desbloqueio de um processo formal demorado.

O facto de a informação não ser documentada, torna este tipo de comunicação vocacionada a adulterações e erros de interpretação. Estas adulterações podem provocar efeitos negativos na vida pessoal e profissional de alguns membros organizacionais, tais como:

- Rumores podem arruinar carreias;
- As decisões organizacionais podem levar a boatos sem fundamento;
- Conflitos pessoais ou departamentais podem constituir uma barreira à cooperação e coordenação do trabalho;
- Receios de fuga de informação;

Como podemos verificar, segundo o autor, atrás referenciado, existem riscos de os destinatários não conseguirem perceber a mensagem de forma correta.

Resumidamente podem concluir que a comunicação informal, está patente em todas as organizações no entanto, apresenta variações de organização para organização.

### **1.5 Comunicação interdepartamental**

Apesar do mundo moderno em que vivemos, as empresas continuam a deparar-se com dificuldades de coordenação e comunicação interdepartamental. Segundo Cunha et al., (2007) resultam de cinco características dos departamentos:

- Por norma, desempenham funções distintas;
- Encontram-se fisicamente separados;

- Por vezes, os departamentos de contabilidade e orçamento estão também separados;
- Os colaboradores de diferentes departamentos normalmente estão separados pela estrutura de autoridade;
- O objetivos de um determinado departamento, por vezes é condicionado e adulterado, tendo em conta os objetivos organizacionais.

Uma não eficácia na comunicação departamental pode induzir a consequências desastrosas, tais como: diferentes departamentos podem transmitir informações divergentes para o exterior; por vezes, podem surgir conflitos devido a sobreposições de responsabilidades ou nenhum dos departamentos assumir a responsabilidade. Estes problemas na comunicação são agravados pelas seguintes condições:

- cada departamento utiliza a sua própria linguagem;
- as distâncias físicas diminuem a eficácia da comunicação;
- cada departamento tem as suas próprias prioridades;
- normas de controlo podem dificultar a comunicação entre os departamentos, nomeadamente a informal;

Clampitt (cit. in Cunha et al., 2007) apresenta quatro estratégias para fazer face a estes obstáculos: agrupar os membros dos vários departamentos em torno dos objetivos e valores da organização, dar prioridade à cooperação interdepartamental, tentar atenuar as inerentes tensões de quem deseja receber a informação e de quem a comunica, definir processos e procedimentos organizacionais para gerir conflitos entre os diferentes departamentos.

Podemos concluir que teremos que ser cautelosos com esta forma de comunicar pois, em alguns casos pode funcionar como um benefício ou não, quer a nível interdepartamental ou até organizacional.

### **1.6 Instrumentos de comunicação**

Quando é necessário veicular uma mensagem, as organizações podem optar entre as quatro formas de comunicação existentes, mais especificamente, a oral associada à comunicação não-verbal, a escrita, a audiovisual e a comunicação eletrónica.

No caso da organização alvo do estudo, a via mais usada é a eletrónica.

### 1.6.1 Comunicação oral

A comunicação oral caracteriza-se por ser direta e económica, uma vez que se destina a um número restrito de pessoas. No entanto, este meio de comunicação é impreciso, existindo a probabilidade de a mensagem final ser deturpada no momento da sua transmissão, e é volátil, pelo facto de não deixar vestígio. A comunicação oral deverá ser sempre acompanhada por um suporte escrito, como é referido por Westphalen (1901, cit. in Sá, 2008) através de notas de memorando ou comunicado, que apresentam diretivas e fornecem explicações, entre outros; quadros de afixação (quadros de informação); jornal ou revista interna e por fim o *flash* informativo, que é flexível, constituído por uma ou duas folhas que permite um impacto relevante na comunicação (Soares & Sá, 2008, p. 27).

Clampitt (1991, cit. in Baptista, 2009) apresenta alguns instrumentos de comunicação oral que podem ser utilizados na comunicação interna:

- Face-a-face - é o meio de comunicação mais rico, engloba um conjunto de *insinuações* tais como: vocais, visuais, movimentos corporais, linguagem e cheiro. No entanto, este meio conduz também a equívocos, na medida em que transmite emoções e sentimentos e, pode assumir uma forma de conversa informal ou conversa formal individual;
- Telefone - substitui a comunicação face-a-face, embora seja menos rico por não permitir a transmissão de informação visual;
- Discurso - é um instrumento de comunicação oral descendente que proporciona um contacto direto entre os intervenientes e o relacionamento pessoal entre estes;
- Reuniões - podem ser departamentais, de formação, conferências ou trabalhos de grupo. É um instrumento que para além de juntar chefias e subordinados, estabelece a comunicação nos dois sentidos.

### 1.6.2 Comunicação não-verbal

As mensagens não-verbais são silenciosas, traduzem-se em gestos, expressão facial, contacto visual, modo de vestir, tom de voz, entre outros. Segundo estudos sobre esta temática, elas pesam cerca de 90% na impressão que se dá aos recetores.

O uso adequado de uma mensagem não-verbal é um fator fundamental para a eficácia comunicacional. Segundo o autor “as pessoas altamente expressivas comunicam por intermédio das suas expressões faciais, da voz e dos gestos – de todo o corpo. Esta capacidade

permite-lhes emocionar, inspirar e cativar os outros” (Goleman, 1998, cit. in Cunha et al., 2007, p. 447).

Contudo, este tipo de comunicação pode ser aprendido e melhorado, tendo em conta os diversos aspetos inerentes à complexidade do processo.

Goleman, (1998, cit. in Cunha et al., 2007) apresenta alguns dos aspetos mais importantes:

As mensagens não-verbais podem ser intencionais ou não. Por exemplo, um gestor pode-se posicionar intencionalmente no topo da mesa durante uma reunião, de forma a enfatizar a sua posição. Mas, pelo contrário, um candidato a um emprego pode sem se aperceber transmitir uma imagem negativa junto do empregador, devido à forma como se veste.

Existem ainda, mensagens não-verbais que estão fora do controlo das pessoas, como as expressões faciais (que podem ser percebidas de diversas formas), a transpiração (ansiedade, nervosismo), ou a postura corporal rígida (tensão, nervosismo). Muitas vezes as pessoas têm dificuldade em disfarçar algumas emoções, isto é, as suas expressões (faciais, olhar, gestos, tom de voz, entre outros) não correspondem à mensagem que pretendem passar. Estas contrariedades devem-se ao facto de as palavras seguirem o percurso dos pensamentos planeados, enquanto as expressões seguem o caminho das emoções e sentimentos inconscientes.

As mensagens não-verbais, frequentemente, não têm um significado único provocando grandes equívocos ou mal-entendidos. Esta complexidade é reforçada pela especificidade de culturas distintas, por exemplo o sorriso de um negociador japonês não deve ser interpretado como uma resposta, pode significar, um simples embaraço.

Segundo Westphalen (1901, cit. in Sá, 2008) a comunicação escrita apresenta as seguintes características:

- Imediata, uma vez que qualquer pessoa pode escrever;
- Tradicional;
- Rica, visto que permite uma difusão rápida e para um elevado número de pessoas.

Tal como foi referido anteriormente, este tipo de comunicação serve como prova do que foi transmitido oralmente. No entanto, apresenta algumas desvantagens, tais como: pode ser “enganadora”, porque “não é pelo facto de se poder escrever que uma mensagem resulta” e perigosa, visto haver tendência para sobrecarregar os colaboradores com informações escritas. Apesar dos inconvenientes descritos, a utilização deste instrumento é a forma menos dispendiosa de comunicar. Embora tenha uma difusão limitada pode ser utilizada por todas as

organizações, independentemente da sua dimensão. Contudo, deve ser usada com cautela, ou seja, sem excesso.

A comunicação pode ser facilitada ou dificultada, isto é, depende de quem emite e quem recebe a mensagem e, das circunstâncias. As organizações devem ter em conta estas variáveis, de forma a proporcionarem uma melhor comunicação e relação entre os diferentes departamentos. Para Teixeira (2005), a gestão das organizações apresenta os seguintes tipos de comunicação escrita:

Afixação de avisos e comunicados – este instrumento é frequentemente utilizado pelos gestores, quando pretendem comunicar informações que lhes interessam, embora, estes avisos podem não ser lidos por todos os interessados. As organizações podem também manter esta informação afixada durante muito tempo, correndo o risco de se tornar desatualizada.

- Jornal da empresa – normalmente é usado em organização de grande dimensão e tem como objetivo transmitir informações sobre novos produtos, a política e evolução da empresa, ou outros assuntos de interesse para os colaboradores. Este meio contribui também para a promoção e desenvolvimento do espírito de equipa, coesão, valores e cultura organizacional.
- As comunicações nas folhas de remunerações - podem ser consideradas um canal adicional de comunicação para a transmissão de informações importantes, garantindo que todos lêem.
- Relatório anual - para além de apresentarem as contas da empresa, contém informações sobre a atividade da mesma durante o ano, refletindo a posição dos órgãos de gestão da empresa, destinando-se essencialmente aos acionistas, embora atualmente tenha despertado o interesse de outros *stakeholders*.

### **1.6.3 Comunicação Audiovisual**

A comunicação audiovisual integra palavras e imagens. Este meio de comunicação é cada vez mais utilizado nas organizações, para a produção de vídeos institucionais, para transmitir a missão/visão das organizações, aos colaboradores ou clientes/fornecedores.

Hood (2008, cit. in Baptista, 2009), publica na *Streaming Media Magazine*, o caso da *Advanced Micro Dispositivos (AMD)*, em que os meios de comunicação audiovisuais desenvolveram um papel fundamental no sucesso da política e comunicação da empresa.

*“With Generation Y coming into the workplace and advancements in social media like Youtube, Facebook, and blogging now pervasive, we knew video could enable and encourage participation in new, more meaningful ways. (...)*

*Video adds depth to communication that simply can't be achieved with written or audio formats*” (Hood, 2008, cit. in Baptista, 2009, p. 12).

Desta forma, a organização pode criar e partilhar vídeos duas vezes por semana, discutindo experiências de consumidores, grandes ganhos, anúncios, dados financeiros, estratégias, *updates* de produtos e conhecimento de departamentos e/ou colaboradores. Este nível de transparência é uma forma de motivar os seus colaboradores para o bom desempenho das suas funções. A videoconferência e a teleconferência estão também inseridas neste tipo de comunicação.

#### **1.6.4 Comunicação eletrónica**

Segundo Cunha et al., (2007) a comunicação eletrónica facilita a comunicação entre entidades geograficamente dispersas, funcional e/ou culturalmente diversas, ligadas por formas eletrónicas de comunicação, e que se baseiam nas relações laterais dinâmicas para efeitos de coordenação. Este tipo de comunicação permite que as pessoas coordenem o seu trabalho e produzam resultados, mesmo sem se conhecerem.

O teletrabalho é também uma forma de comunicação cada vez mais frequente em diferentes áreas de atividade, oferecendo uma nova oportunidade de relacionamento entre clientes e fornecedores.

A comunicação eletrónica contribui para um aumento do volume das comunicações, pois permite, transmitir rapidamente um elevado número de informações para clientes, fornecedores e colaboradores.

O correio eletrónico possibilita receber e enviar mensagens para qualquer parte do mundo, a qualquer hora, independentemente do volume de informação.

A videoconferência é outra das variantes da comunicação eletrónica, permitindo reuniões entre pessoas de localidades geográficas dispersas, economizando tempo de viagens e custos financeiros.

O uso do correio eletrónico é cada vez mais progressivo e generalizado. Muitas organizações dificilmente levariam a cabo o seu trabalho sem esta ferramenta.

Seguem-se algumas vantagens do correio eletrónico: é um meio muito rápido (tornando o correio normal excessivamente lento), é barato, independentemente das distâncias, permite o envio rápido de um grande volume de informação, para vários destinatários a baixo custo, em qualquer parte do mundo, o emissor e o recetor não têm de estar envolvidos ao mesmo tempo na comunicação, as pessoas podem rececionar e ler as mensagens sem perturbar o fluxo de

trabalho, ou seja, podem ser enviadas/lidas nos momentos livres, vai fazer com que haja uma melhoria na gestão de tempo, na medida em que as pessoas eliminam custos de tempo e recursos ao dispensar o envio de faxes, cópias de ofícios, preparar correio normal, entre outros.

Pese embora as suas vantagens relativamente aos outros meios de comunicação, Cunha et al., (2007) apresentam algumas desvantagens e riscos:

Dificuldades na regulação da interação e percepção dos interlocutores, devido à ausência da interpretação dos gestos, expressões faciais e contacto visual.

Sendo um meio mais económico, pode levar à sobre utilização desnecessária, suscitando um aumento de mensagens triviais e conduzindo ao “lixo” comunicacional. Pode ainda, afastar as pessoas das suas funções de trabalho, direcionando-as para a sua utilização, para fins não organizacionais. Ausência de privacidade, nas organizações toda a informação existente no computador fica gravada, pelo que existem muitas oportunidades de outras pessoas acederem ao computador e intercetarem e lerem as mensagens.

### **1.6.5 Campanhas e programas de comunicação**

Ao longo do ano, as organizações podem delinear um conjunto de campanhas com o objetivo de sensibilizar e motivar os colaboradores. Estas campanhas são realizadas com o intuito de transmitir algum tipo de mensagem aos colaboradores, e são consideradas como um meio de comunicação interna.

Campanhas de segurança, programa de portas abertas para colaboradores e seus familiares, programa de integração de novos colaboradores são alguns dos exemplos de campanhas e eventos considerados meios, de comunicação interna.

Em suma pretendemos dar a conhecer os diversos tipos de comunicação existentes, demonstrado que não existe nem mesmo um tipo de comunicação eficaz nem mesmo um tipo de comunicação melhor que o outro, todos podem e devem ser utilizados, dependendo do objetivo da mensagem e do objetivo da organização.

No fundo, não há um tipo de comunicação suprema, ou superior, todas podem ter vantagens ou desvantagens se não forem utilizadas, adequada e coerentemente.

## **1.7 Gestão do conhecimento e a tecnologia de informação**

A gestão do conhecimento é um conjunto de processos e meios tendo como finalidade a de criar, utilizar e disseminar o conhecimento nas organizações e rentabilizando o conhecimento implícito como explícito e gerindo-o como o objetivo chave para a competitividade.

Considerando os tempos atribulados em que vivemos, com a certeza que o nosso país cada vez mais, tem que apostar na diferenciação e que as nossas organizações se projete internacionalmente, aposto na mais-valia e corroborando Nonaka de que a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte de vantagem competitiva. Na mudança dos mercados, as novas tecnologias surgem, a concorrência multiplica-se e os produtos tornam-se obsoletos quase da noite para o dia. As empresas de sucesso, são as que de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminando-os profundamente por toda a organização e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Essas atividades caracterizam a organização criadora de conhecimento.

Com a passagem para a era do conhecimento, surgiram mudanças económicas e sociais. Nesta nova era, é necessário olhar para as organizações como comunidades humanas, e elas tomarem consciência que o conhecimento coletivo, representa um diferencial competitivo no mercado concorrencial. A gestão do conhecimento vem ganhando terreno, sendo hoje, um instrumento de que faz parte da estratégia das organizações. “Os trabalhadores do conhecimento, ao contrário dos trabalhadores manuais do fabrico, são proprietários dos meios de produção: transportam esse conhecimento na cabeça e podem, por isso, levá-lo com eles” (Drucker, 1998, p. 11). Assim sendo, é fundamental criar um ambiente que favoreça as pessoas a procurar e partilhar os seus conhecimentos.

O conhecimento é diferente de outros recursos. Torna-se constantemente obsoleto, de modo que o conhecimento avançado de hoje é a ignorância de amanhã. E o conhecimento que importa está sujeito a rápidas e abruptas mudanças – desde a farmacologia à genética na indústria de cuidados de saúde, por exemplo, ou dos PC à Internet, na indústria dos computadores (Drucker, 1998, p. 11).

Segundo Sousa (2000) as empresas admitiram que um acumulado de informação não lhes proporciona valor acrescentado. A informação só depois de analisada, tratada e partilhada, se torna útil. Será nessa altura, convertida em conhecimento disponível e útil a toda a organização. A empresa quanto melhor souber identificar e gerir o conhecimento, mais rapidamente pode tomar decisões. O conhecimento, quanto mais consolidado e atualizado estiver, mais atuante será a empresa e os colaboradores perante os clientes (internos e externos). De acordo com Drucker (1998), o crescimento económico não passa por colocar

mais pessoas a trabalhar, nem de maior procura por parte dos consumidores. O aumento da produtividade apenas será atingido através do trabalho do conhecimento e de trabalhadores do conhecimento. Mesmo os países menos desenvolvidos conseguem aumentar os seus níveis de produtividade, recorrendo às novas tecnologias, disponíveis no mercado livre e em regra barata. A única vantagem dos países desenvolvidos está no *fornecimento* de trabalhadores do conhecimento, será porém a única forma dos países desenvolvidos garantirem a sua posição competitiva na economia mundial.

Chiavenato (2004) refere que ainda recentemente, se pensava que o relacionamento entre pessoas e organizações era antagónico e conflituoso. Era entendido que os objetivos das organizações eram antagónicos aos objetivos individuais das pessoas. O resultado obtido era do tipo *ganha-perde*, se uma parte leva tudo, não vai sobrar para a outra. Havendo recursos limitados, se uma parte ganha mais, provavelmente, será à custa da outra. Era naturalmente uma visão redutora para a resolução do problema. Hoje, a melhor forma das organizações atingirem os seus objetivos é ajudar as pessoas a alcançarem os seus objetivos individuais, ficando assim, ambas as partes a ganhar. A solução *ganha-ganha*, requer negociação, participação e sinergia de esforços, mas é a solução perfeita no jogo de interesses envolvidos. Estando nós a viver na era do conhecimento, tem obrigado as organizações a ter uma visão e atuação estratégica mais amplas. As organizações já perceberam que todo o processo produtivo só se realiza com a participação conjunta de todos os parceiros: fornecedores, acionistas, investidores, colaboradores e clientes. Cada um dos parceiros contribui com a sua quotaparte, na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedores de conhecimentos, habilidades competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização (Chiavenato, 2004, p. 8).

Se olharmos para trás vamos ver o quanto a Tecnologia da Informação avançou e que às vezes é até difícil de acompanhar. Se aproveitarmos todo este avanço da Tecnologia da Informação, a Gestão do Conhecimento irá receber um grande impulso, criando todo um cenário favorável ao seu crescimento, ou seja, ganhando um forte aliado. Isto quer dizer que novas ferramentas de apoio ao desenvolvimento da gestão, facilita o acesso às informações, maior partilha de informações, acesso rápido e simples, etc. Com isso provavelmente iremos verificar um aumento de aprendizagem, tanto individual quanto coletivo. O mundo empresarial já sabe do verdadeiro poder do Conhecimento e que a Tecnologia da Informação deverá ser uma forte

aliada, facultando um ambiente estruturado e eficiente, agilizando processos e propiciando o desenvolvimento da gestão.

Pelo exposto neste ponto, podemos concluir que a gestão do conhecimento é uma fonte de vantagem competitiva, criando novo conhecimento o que é transmitido em prol do sucesso organizacional. Na nova era da gestão do conhecimento, ele não é efêmero, tem que ser trabalhado para gerara novo conhecimento nem processo contínuo de renovação constante.

Podemos dizer que os autores mencionados afirmam que uma base para a rápida atualização do conhecimento é a Tecnologia de Informação, criando um impulso na gestão e no acesso à informação e ao conhecimento.

### **1.8 A importância da comunicação na atividade da gestão.**

O maior impulso às relações públicas proveio de uma descoberta da escola de Harvard, conduzido por Elton Mayo entre 1924 e 1927 que consistiu na verificação de que as relações humanas possam ser um fator de produtividade laboral. Utilizando esta premissa como ponto de partida concluiu-se que a harmonia das relações entre membros de uma coletividade institucional favorece a sua atividade. Como resultado disto, especialistas em relações públicas acreditam que através destas relações consegue-se uma interiorização da filosofia da organização pelos quadros de funcionários na qual o elemento mais relevante é: entender o sentido económico e social dessa filosofia. O especialista em relações públicas é envolvido num largo espectro de atividades desde a comunicação interna aos quadros da empresa para informar eventos, *press release*, entre outros (Bordean, 2012). No entanto, isto não impede a utilização de publicidade interna. Algumas organizações escolhem publicitar em canais principais de comunicação da sua região, não apenas para publicitar e vender os seus produtos mas principalmente para dar aos colaboradores um maior orgulho. Para além destas atividades existem outras práticas que só se encontram dentro das organizações tais como: acolher novos funcionários, uma rede interna de televisão e emails gerais. Internamente são privilegiadas as relações pessoais mais do que a comunicação em massa. Qualquer esforço para desenvolver uma organização deverá ter em consideração a vertente humana do seu desenvolvimento, a comunicação eficiente e efetiva é a única forma de unir forças; no limite, o sucesso da organização depende disso. O gestor é a pessoa com autoridade dentro da organização ou das suas subunidades que assume uma ou mais funções de gestão identificadas pelo famoso administrador francês H. Fayol tais como planear, organizar, estabelecer regras, coordenar e controlar. Os processos de comunicação interna nos quais participam os gestores fazem a

ligação entre as chefias e os subordinados bem como entre as chefias do mesmo nível. Nas atividades diárias o gestor deve utilizar a informação que recolhe de várias fontes: das chefias, das entidades hierarquicamente superiores e dos colaboradores que pertençam ao mesmo nível ou de gestores de topo, etc. As atividades operacionais dos gestores diferem das suas atividades através das quais tomam decisões. No entanto, ambas estão relacionadas e dependem de informação processada e transmitida dentro da organização (Bourdean, 2012). Os processos de comunicação permitem aos gestores um efetivo desempenho das suas funções e tomada das melhores decisões para o atingimento de objetivos. A organização da comunicação interna é um processo através do qual o gestor desenvolve um sistema de transmissão de informação a um grande grupo de pessoas dentro da organização. Serve como um instrumento de coordenação do trabalho a todo o nível de chefia e permite a obtenção da informação necessária.

A comunicação é importante para os gestores porque:

- Os gestores despendem muito tempo na comunicação por isso é do interesse deles a otimização desta atividade
- A comunicação é necessária para que a liderança seja mais efetiva
- A arte da comunicação expressará necessariamente a efetividade da autoridade e da vontade do gestor
- Uma comunicação bem estabelecida garante uma eficaz organização.

Especialistas da comunicação consideram que o fator mais importante que compromete a compatibilidade entre a fonte e o destinatário são as alterações que decorrem da codificação e da descodificação. As comunicações mais efetivas são aquelas em que o processo de codificação e descodificação são uniformes. Quando se torna heterogénea a comunicação é perdida. N. Viner intitulou este problema de “entropia”, isto é o processo de comunicação humana tende a dissipar-se.

Dentro da organização, os papéis desempenhados pelos gestores através da comunicação são:

- Papel interpessoal – da representação, liderança, pessoa de contacto são obtidas através de: comunicação da organização aos colaboradores, motivação e influencia dos colaboradores, criando e mantendo ligações dentro da organização.
- Papel informativo – monitorização e disseminação da informação e porta-voz
- Papel decisório – empresário, resolvendo as falhas, responsabilizando-se pela alocação de recursos e negociador

No desempenho destes papéis, o gestor basear-se-á nas seguintes funções da comunicação:

- Informativas – as organizações promovem e necessitam de interações com o ambiente externo no qual ele opera e interno entre as suas componentes e pessoas. É frequentemente exigido ao gestor a monitorização dos dois tipos de informação: a interna e a externa que circulam por canais de comunicação formais e informais.
- Direção e formação – estas funções de comunicação referem a forma com que os gestores garantem que as pessoas e os seus departamentos trabalham de forma continuada no seguimento dos objetivos da organização. As decisões e as instruções São importantes nos processos de formação e desenvolvimento dos novos colaboradores mantendo uma correlação interna entre as atividades individuais.
- Influência e persuasão, orientação e aconselhamento – através destas funções exerce-se um tipo específico de controlo sobre a informação e sobre o comportamento dos membros da organização
- Integração e manutenção – estas funções de comunicação devem ser analisadas sob os seguintes aspetos: preservação do estado operacional através da fluência informativa; a correta utilização e canais de comunicação evitando informação desnecessária e redução da produtividade dos gestores; seleção e verificação do conteúdo; integrações das partes num todo reportando e contextualizando a forma como as partes devem agir (Bourdean, 2012).

Assim, através da comunicação, os gestores conseguem manter os colaboradores informados e interessados na estratégia da organização, o seu processo e os desafios; podem assegurar-se de que todos os membros da organização contribuem no sentido de encontrar as melhores praticas para alcançar os melhores resultados e assim atingir os objetivos da organização e ainda resolver os problemas e conflitos. A comunicação é a via através da qual os colaboradores podem ser motivados e o seu comportamento e atitudes podem ser influenciados. A comunicação organizacional despoleta variadíssimos fatores internos e externos. Entre os fatores internos, os que tem maior influência na comunicação são:

- Estrutura e configuração da organização – os componentes, localização e níveis hierárquicos podem facilitar ou impedir a comunicação. Para além destes factores, o nível de centralização e formalidade influenciam decisivamente o processo de comunicação.

- A configuração e operacionalidade do sistema de informação afetam a rapidez da circulação das mensagens, a sua quantidade e qualidade.
- O estilo de gestão influencia o grau da customização da comunicação: gestores que defendem um estilo autoritário promovem comunicação no sentido descendente, forma e de obediência incondicional dos colaboradores; os que adotam um estilo democrático e participativo utilizam comunicação verbal escrita e não-verbal com comunicação face a face de aspeto informal.
- O tipo de cultura organizacional afeta a comunicação nos seus componentes mais básicos: regras pré-estabelecidas e tradicionais que têm de ser cumpridas. (Bourdean 2012)

Em suma, as regras básicas de uma boa comunicação são: quantidade (a informação transmitida deve ser na quantidade exata, nem mais nem menos), qualidade (com veracidade), relacional (a mensagem adequada ao propósito da comunicação), significância (mensagem importantes para situações específicas), estilo (clareza, consciência e consistência na mensagem), recetividade (adaptar mensagem às características e nível de conhecimentos do recetor). Concluimos que a comunicação é importante para todas as actividades de gestão, seja ela interna ou externa. Exploramos que a comunicação desempenha funções de grande vitalidade dentro da organização e fora dela. Os gestores têm na comunicação um aliado para atingir os seus fins e objetivos junto do cliente externo e interno.

### **1.9 Comunicação e sugestões para combater a recessão**

A crise vem instalar grandes desafios às organizações, durante a crise é importante para qualquer organização comunicar de forma proativa.

A comunicação organizacional eficaz é fundamental para fortalecer o meio organizacional e combater os receios e medos. Durante a recessão muitas empresas são obrigadas a reduzir custos, medidas e oferecer a demissão a vários colaboradores.

O futuro torna-se menos previsível, e a comunicação interna é uma estratégia vital para navegar contar a recessão.

Lowe (2002, cit in Mehta, Mehta, Mishra, 2011) observou que as relações de trabalho saudável, são suportados por quatro fatores: confiança, comunicação, compromisso e a justa toma da decisão.

Aniko Czinege (2010, cit in Mehta, Mehta, Mishra, 2011) afirmou que no período de global recessão económica, há uma grande dose de incerteza no ambiente de trabalho.

Praxis Consultadoria Grupo (2010) constatou que as organizações são mais propensas a ter sucesso quando os colaboradores se sentem informados, valorizados.

Uma comunicação clara, forte e regular vem desempenhar um papel significativo no combate à recessão. As organizações tentam baixar as suas despesas, reduzindo a mão-de-obra, que trás como consequência o desalento dos colaboradores que, por sua vez, pode afetar a lealdade, honestidade, motivação e prejudicar no atingimento dos objetivos. Para evitar esta situação as organizações devem promover a comunicação interna, como meio de controlar o remoinho de rumores. Deve fornecer as informações aos seus colaboradores de um modo regular para diminuir o ressentimento entre eles. **A organização quando comunica deve ter em conta a integridade, transparência, honestidade para com os colaboradores** (Mehta, Mehta, Mishra, 2011).

A gestão só vai para a frente com troca de ideias e histórias de sucesso. Para resolver esta questão a organização deve fornecer ferramentas de comunicação como: revistas, intranet, tv corporativa, flyres, entre outras. Além disso pode promover uma comunicação em duas vias, perguntas dos colaboradores, preocupações, comentários, sugestões e a organização deve proporcionar aos colaboradores uma resposta sobre as opiniões ideias e preocupações expostas.

**Em resumo podemos propor** algumas sugestões para o desenvolvimento da comunicação em tempos de crise com bases nos seguintes princípios:

- Processo de comunicação deve ser transparente e direto;
- A comunicação deve ser eficaz a todos os níveis;
- A comunicação deve ser honesta, aberta e orientada para os resultados;
- A comunicação deve ser autêntica, confiável e rápida;
- Comunicação deve ter ausência de coordenação saudável, cooperação, motivação, integração, inovação, colaboração, etc.;
- Comunicação deve transmitir feedback em tempo útil;
- Comunicação deve economizar tempo, dinheiro e energia;
- Comunicação deve desenvolver espírito de equipa;
- Comunicação deve desenvolver um sentido de melhor compreensão, escuta e empatia;

### **1.10 Evidências empíricas da gestão da comunicação**

Procura-se referenciar alguns estudos elaborados por organizações alusivos ao conceito da comunicação interna.

Nos últimos anos, o campo da comunicação tem tido um desenvolvimento relevante também nas empresas Romenas, principalmente como resultado da intervenção ativa de empresas multinacionais. Devemos dar o devido mérito a essas organizações que nos deram verdadeiras lições de comunicação e presentemente têm excelentes resultados pela sua força económica e uma notável cultura corporativa. Nesse contexto, a comunicação não deve ser considerada uma prerrogativa dessas organizações multinacionais; a experiência tem demonstrado que as PME's têm muita necessidade de comunicação, talvez ainda mais do que as multinacionais. Na prática, verifica-se que para determinadas categorias de empresas a existência de uma direção de Marketing já constitui um problema. Essas empresas reconhecem a existência do problema da comunicação, a sua importância, o seu papel, mas não o resolvem porque lhes falta um orçamento adequado. Basicamente, nesta realidade, a comunicação limita-se à produção e embalagem de bens, fixação de preço, definição do canal de distribuição sem grande preocupação pela diferenciação no mercado, pelo desenvolvimento de uma imagem, notoriedade e muito importante, a conquista da confiança do seu público-alvo.

O enquadramento atual da gestão da comunicação a nível europeu:

Os estudos realizados tiveram o seu focus em:

- As alterações na gestão da comunicação na recessão e crise nos media;
- Assuntos estratégicos, desenvolvimento da disciplina e de instrumentos da comunicação;
- As tendências na aferição/avaliação da comunicação interna e da comunicação interativa;

O papel executivo da comunicação e a influência em decisões de gestão (figura 5)

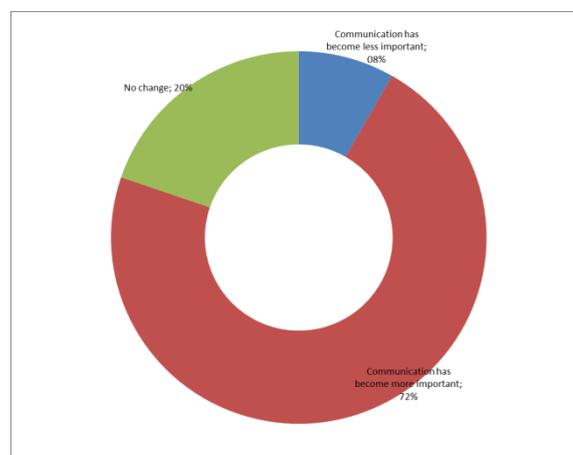


Figura 5- Estudo europeu relacionado com a monitorização da comunicação

Fonte: Annals of "Dunarea de Jos" University Of Galati, 2002 Fascicle I - 2010

Presente	Para o ano 2013	Nível de previsão
<b>Comunicação corporativa</b>	Comunicação corporativa	→
<b>Comunicação marketing</b>	Comunicação marketing	→
<b>Crise comunicacional</b>	Comunicação interna	↑
<b>Comunicação interna</b>	RS e sustentabilidade	↑
<b>Comunicação organizacional</b>	Comunicação internacional	↑

**Figura 6- A evolução dos tipos de comunicação mais importantes ao nível das organizações.**

Fonte: Annals of “Dunarea de Jos “ University Of Galati, 2002 Fascicle I - 2010

Pode-se constatar que no futuro próximo, tanto a comunicação corporativa como a do marketing estará ao mesmo nível. De forma a revelar uma gestão preventiva na estrutura da gestão da comunicação, uma atenção especial será atribuída à responsabilidade social corporativa e à sustentabilidade, comunicação interna e a comunicação associada à presença internacional. Pode-se constatar que no futuro próximo, Tanto a comunicação corporativa como a do marketing estará ao mesmo nível. Da forma a revelar uma gestão preventiva na estrutura da gestão da comunicação, uma atenção especial será atribuída à responsabilidade social corporativa e à sustentabilidade, comunicação interna e a comunicação associada à presença internacional.

A comunicação interna e a responsabilidade social corporativa são áreas que registam grande crescimento, outras disciplinas que se seguem são as seguintes:

O inquérito prevê uma alteração relevante de várias disciplinas de largo espectro das estratégias da comunicação. A comunicação interna é a mais importante, seguida da comunicação do marketing/marca, que há muito tempo tem tomado dianteira. Enquanto a comunicação interna e responsabilidade social corporativa continuam a sua ascensão, as previsões quanto à formação pessoal e comunicações internacionais estão pela primeira, vez desde 2007, acima da média. Relativamente aos instrumentos da comunicação, comunicação online, relações com os media na internet e nas redes sociais, estas têm aumentado desde 2009 e espera-se que ainda cresçam mais. Pela primeira vez, foi possível comparar as previsões com as que resultaram de inquéritos anteriores com percepções reais do mesmo ano focalizado, 2010. Como é óbvio, profissionais de relações públicas costumam sobrestimar o crescimento de disciplinas e canais de comunicação (por exemplo, responsabilidade social

corporativa cresceu apenas 11% em 3 anos em vez dos 31% previstos em 2007. Esperava-se que a assessoria de imprensa do setor dos media de impressão diminuísse 9,5%, mas na realidade cresceu em 5,2%. Além disso, para os media sociais previa-se um aumento de 41,4%, no entanto, o seu crescimento foi de apenas 15,2%.

Prioridades para a gestão da comunicação na Europa:

- O inquérito permitiu identificar 2 questões principais que são da maior importância para a comunicação profissional na Europa. Metade dos respondentes indicaram que, ou estão a lidar com a evolução digital e as redes sociais, e/ou a conciliação da estratégia dos negócios com a comunicação é a questão mais relevante no futuro próximo. O tópico digital tem ultrapassado a questão da conciliação com os negócios (que foi a questão principal levantada nos últimos 3 anos).
- A responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável bem como a criação e a manutenção da confiança continuam a ser importantes mas ambas têm ligeiramente perdido significância enquanto o facto de lidar com exigência de uma nova transparência e audiências ativas têm ganho desde 2009.
- Muitos profissionais de relações públicas planificam quanto aos instrumentos, principalmente quanto existem instrumentos individuais, estratégias globais de comunicação e para disciplinas principais e *stakeholders*. A monitorização é feita de uma forma contínua. Em linha com o foco dominante da gestão da comunicação baseado em falar em vez de ouvir, apenas um terço dos respondentes desenvolveram estratégias de monitorização (*idem*).

### **Estudo Português:**

O Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa foi criado pela Inforpress e pela Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, para aprofundar as características da comunicação interna como instrumento para a transmissão de valores, identidade corporativa, cultura e gestão da marca interna.

O observatório de comunicação interna tem como visão ser o fórum de referência por excelência das boas práticas de Comunicação Interna em Portugal. É uma iniciativa pioneira em Portugal que tem como objetivos:

- Investigar, criar e divulgar conhecimento sobre as áreas de comunicação interna das organizações;
- Promover o protagonismo da comunicação interna como ferramenta para a realização da visão, da missão e dos valores das organizações, para a implementação das suas estratégias e do cumprimento dos seus objetivos;
- Detectar as principais tendências na área e contribuir para o adequado desenvolvimento dos saberes e competências pertinentes;
- Incentivar a troca de experiências e de boas práticas entre os responsáveis de recursos humanos e de comunicação das organizações.

Em 2003, o Grupo Inforpress desenvolveu o I estudo sobre a Importância da Comunicação Interna em Portugal, onde a liderança, a orientação diretiva, e o impulso da intranet surgiram como principais tendências da época.

Concluiu, num mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de se dar a conhecer e de responder às exigências da informação dos clientes internos e externos. Apesar de serem poucas as organizações com departamentos com competências ao nível interno, a comunicação interna é a ferramenta chave para dar respostas às mudanças contínuas. É importante para a difusão da missão e valores corporativos, o sentido de pertença nos colaboradores. É assim, uma responsabilidade partilhada por todos e deve ser assumida com um compromisso das chefias.

Atualmente os gestores estão conscientes que a vontade em comunicar, reforça a liderança e é um fator motivador dos recursos humanos. Por isso, os diretores devem formar-se para melhorar as habilitações comunicativas e otimizar a capacidade de ouvir. Outros aspetos que se salientaram neste estudo são a necessidade de valorizar a direção da comunicação interna, e o apoio incondicional dos diretores na formalização e participação nos planos de comunicação.

Mais um dos aspetos estudados foi o contributo da intranet de acordo com os inquiridos este meio contribui para realçar o valor da comunicação interna. Indiscutivelmente, estamos perante uma ferramenta - chave, necessária para a empresa moderna e inovadora, que ajuda e prepara a empresa para a mudança (Observatório de comunicação interna e identidade corporativa disponível em <http://www.observatoriocomunicacaoexterna.pt/>)

## 2 Desenho metodológico

### 2.1 Concetualização do Estudo e Metodologia Geral

Inicia-se este capítulo com a apresentação da organização alvo de estudo de caso, proceder ao tratamento de dados recolhidos na investigação, à sua análise e posterior discussão.

O estudo aborda a comunicação interna numa organização. Tem como finalidade compreender até que ponto uma comunicação interna eficaz, clara, consistente, contínua e frequente pode ou não influenciar o sucesso organizacional. Para concretizar o objetivo principal do estudo foi instituído um objetivo específico: conhecer a eficácia da comunicação interna na organização.

### 2.2 Opções Metodológicas

Tendo em conta o objetivo traçado para o estudo, optou-se por seguir uma metodologia de estudo de caso, numa organização sediada em Matosinhos, que opera na comercialização de bebidas, onde a comunicação é a chave do negócio.

A utilização do estudo de caso tem inúmeras vantagens, das quais se destaca o facto de permitir reter as características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Após uma fase de investigação sobre o tema, baseada na revisão da literatura, pesquisas bibliográficas, consulta de artigos científicos, internet e leitura, a investigação quantitativa e qualitativa e a técnica de estudo de caso revelaram-se as mais pertinentes, para dar resposta à pergunta de partida.

**O estudo empírico sustentado nestes critérios elegemos**, como as principais fontes de informação e pesquisa, o inquérito por questionário dirigido aos colaboradores internos, bem como, a entrevista dirigida ao responsável da área de Capital Humano e Cultura Organizacional da Direcção de Pessoas e Comunicação.

### 2.3 Etapas de Investigação

O objetivo deste questionário é fazer um levantamento o mais completo possível da situação da empresa, de forma a perceber a eficácia da fluidez da comunicação na organização em estudo. Com o questionário pretende-se chegar ao conhecimento dos fatores que determinam a situação existente, possibilitando a identificação de necessidades, interesses e expectativas dos colaboradores.

A escolha do questionário prende-se com as inúmeras vantagens que o método pode trazer a este estudo empírico, assim no entender de Ghiglione & Matalon (2001, p.17) “o questionário apresenta (...) duas vantagens: permite observar relações ao nível dos indivíduos e obter informações mais ricas sobre cada um”.

Segundo Gil (1999, p.128) “pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por (...) questões apresentadas por escrito (...) tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”. De acordo com Gil (1999), o questionário traz infindas vantagens a uma investigação, na medida em que pode abranger um número significativo de pessoas, garante o anonimato das respostas, permite alguma flexibilidade no tempo para responder às questões e não influencia as opiniões dos pesquisados. A opção pela entrevista baseou-se nos seguintes critérios: aprofundar as respostas obtidas nos questionários de forma a melhor conhecer e analisar a opinião, as sugestões e a perceção do responsável da área em estudo, para comparar com as respostas e conclusões obtidas no questionário. Tuckman (1994, p. 14) refere que a “investigação qualitativa procura compreender e interpretar e tenta descobrir o sentido oculto dos comportamentos”. Assim, a investigação qualitativa proporciona ao investigador uma possibilidade de reflexão sobre a realidade social observada, bem como a descrição dos problemas que uma vez analisados e interpretados podem trazer benefícios à compreensão dos fenómenos verificados. A aplicação do questionário contemplou os colaboradores e líderes da área comercial da organização. Através do programa informático excel procedeu-se à elaboração e realização de 32 questionários com 22 perguntas fechadas de escolha múltipla, baseadas no método proposto por *Lickert* e 2 perguntas abertas, com a utilização de cinco opções de resposta, desde o discordo totalmente/discordo/não concordo nem concordo/concordo/concordo totalmente. Os quais foram distribuídos em formato de papel e entregues pessoalmente aos colaboradores. A fase de aplicação iniciou-se em junho, onde foram distribuídos 32 questionários, pelo método por amostra por conveniência.

Os questionários distribuídos foram recolhidos em igual número (100%) Quanto ao tratamento estatístico foi utilizado o *software IBM SPS STATISTC*, versão 19 para *windows*. Foram recolhidos e organizados dados de variadas tipologias (nominal, ordinal e numérica), foi também caracterizada a amostra em estudo.

Sempre que possível optou-se pela análise gráfica das variáveis e estudo, com exceção da entrevista, a qual seguiu uma metodologia descritiva.

A informação recolhida foi tratada, na sua esmagadora maioria, através de teste Shapiro -wilk e teste de hipótese - não paramétrico Mann-whitney U sendo que aquando da necessidade de abordagem inferencial, esta, usará sempre um nível de significância de 5% (probabilidade de erro do tipo I).



### 3 Estudo Empírico - Apresentação de resultados

Iniciamos a apresentação dos dados extraídos dos questionários pela descrição sócio demográfica da amostra em estudo.

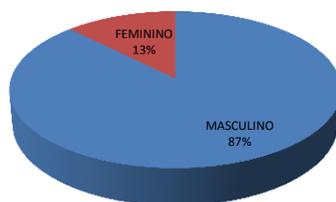
A caracterização dos inquiridos foi efetuada segundo os elementos: género, idade, formação académica e antiguidade da empresa.

De seguida analisa-se os resultados obtidos através de hipóteses definidas de acordo com o objeto de estudo.

Por fim, apresentamos a entrevista efetuada com a responsável da área de capital humano e cultura organizacional, da Direção de Pessoas e Comunicação, onde citamos as repostas dadas pela mesma.

#### 3.1 Descrição sócio demográfica

Gráfico 1 - Género dos inquiridos



A presente amostra é constituída por dados recolhidos a trinta e dois colaboradores, dos quais, quatro são do género feminino (13%) e 28 do género masculino (87%).

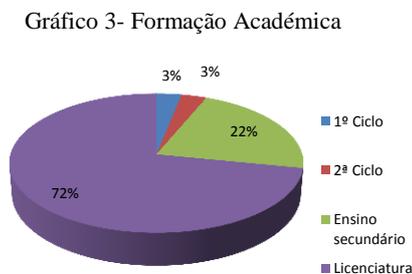
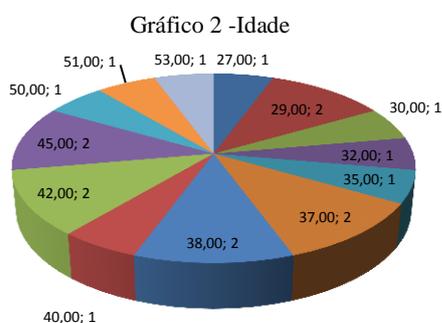
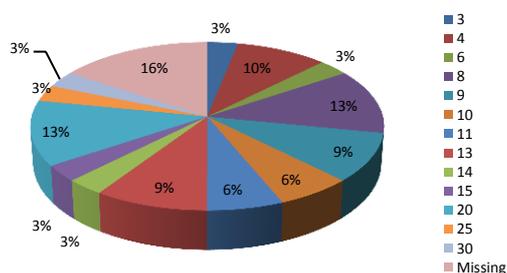


Gráfico 4- Antiguidade



As idades dos respondentes variam<sup>1</sup> entre 27 e 53 anos, com idade média a situar-se nos 39 anos (aproximadamente). Relativamente à formação académica verifica-se que na sua esmagadora maioria, corresponde ao ensino secundário (72%) e com antiguidade na organização a variar entre três e trinta anos e aproximadamente doze anos em média, tal como se pode analisar pelos gráficos 2 e 3.

---

<sup>1</sup> De referir que apenas dezoito colaboradores indicaram a sua idade.

#### 4 Análise de resultados

Em seguida faremos a análise dos resultados dos inquéritos por questionário respondidos.

Para a questão 5 (ver anexo 2) estudamos 4 dimensões: “a compreensão da missão, visão e valores”, “a contribuição do trabalho para a realização dos objetivos da organização”, “a integração do indivíduo na organização” e o “compromisso com a missão da organização”, onde obtivemos as seguintes respostas, compreendidas numa escala entre 1 a 5 sendo que 1-discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 5 - Compreendo a missão e visão e os valores pelos quais a organização se pauta

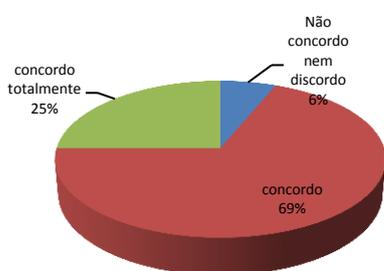


Gráfico 6 - Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização

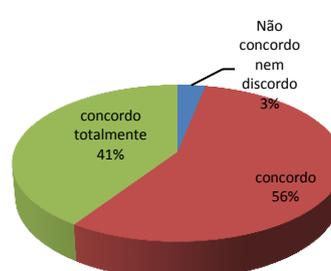


Gráfico 7 - Sou parte integrante da organização



Gráfico 8 - Estou comprometido com a missão da organização



Relativamente à análise da dimensão “se todos os colaboradores estão alinhados e orientados pela missão, visão e valores da organização”, conclui-se que, de modo geral, os colaboradores têm um razoável conhecimento sobre as orientações acima descritas (pelo menos 90% dos inquiridos revelou “concordar” nas quatro questões que aferem a dimensão em estudo, sendo que entre um quarto e dois quintos dos inquiridos revelou “concordar na totalidade”, conforme se pode constatar nos gráficos 5, 6, 7 e 8), isto é, a maioria dos colaboradores estão alinhados com a organização.

De referir, ainda, que nenhum colaborador revelou estar desalinhado e não identificado com a visão da organização (no mínimo os inquiridos responderam “não concordo/nem discordo”). Estes valores influenciam a eficiência do funcionamento organizacional e pessoal, por isso, são imprescindíveis para o sucesso do negócio, estando todos os colaboradores alinhados e orientados pela missão, visão e valores da organização, rumo a um objetivo comum, o que vai ao encontro a responsável da área de capital humano e comunicação que afirmou “na organização é fundamental o acolhimento, o acompanhamento dos colaboradores, assim como a transmissão dos valores pelos quais a organização se pauta (...) desta forma esta organização consegue envolver e alinhar os que a integram (...) promovendo um trabalho contínuo com os colaboradores”.

Na questão 6 (ver anexo 2) estudamos 5 dimensões: “situação da organização”, “situação funcional dos colaboradores”, “projetos futuros”, “direitos e deveres” e “os seus produtos”, onde obtivemos as seguintes respostas, compreendidas numa escala entre 1 a 5 sendo que 1-discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 9 - Situação da organização

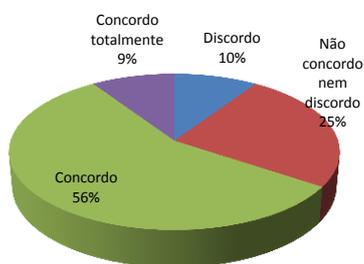


Gráfico 10 - Situação funcional dos colaboradores



Gráfico 11 - Projetos futuros

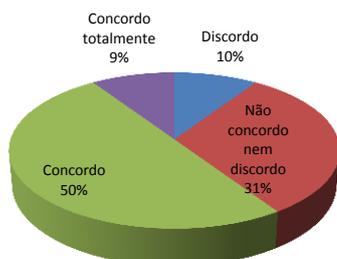
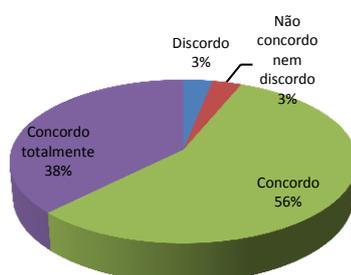


Gráfico 12 - Direitos e deveres



Gráfico 13 - Os seus produtos

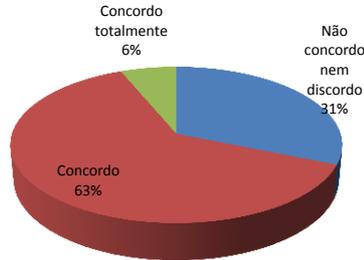


Relativamente à análise das dimensões “a organização concede aos colaboradores informações adequadas” nos cinco “campos” considerados (situação organizacional, situação dos colaboradores, projetos futuros, direitos, deveres e produtos), conclui-se que a maioria dos colaboradores (pelo menos, mais de metade deles) revelou “concordar” nas cinco questões respeitantes à dimensão em causa, com destaque para a questão onde se aferia o grau de concordância da adequabilidade da informação prestada sobre os produtos da empresa, com quase 40% dos colaboradores a afirmar que “concordou totalmente”.

De referir ainda que a percentagem de colaboradores que responderam “não concorda” fica abaixo dos 10% em qualquer uma das questões, o que é revelador do grau de concordância da temática em causa. De acordo com a responsável da área de capital humano e cultura organizacional “existe um conjunto de plataformas de comunicação e a definição de públicos-alvo com as quais a organização vai comunicar (...) mediante o público-alvo, é escolhida a melhor plataforma a ser utilizada.”

Na questão 8 (ver anexo 2) estudamos a análise da comunicação, onde verificamos se o colaborador possui todas as informações necessárias para a execução do seu trabalho. Nesta leitura obtive a seguinte representação gráfica, numa escala compreendida entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 14 - Tenho as informações necessárias



Em relação ao grau de satisfação com as informações disponibilizadas pela empresa aos seus colaboradores, a maioria destes (63%) revelou estar razoavelmente satisfeito com aquelas, e 9% revelou inclusive estar satisfeito na plenitude. Em sentido contrário, pouco menos de um terço dos colaboradores revelou que as informações obtidas não os satisfazem (31%), o que vai ao encontro da opinião responsável da área de capital humano e cultura organizacional que afirma “tem-se obtido um feedback muito positivo por parte dos colaboradores”

No que respeita à questão 9 (ver anexo 2) apuramos qual o meio em que os colaboradores rececionam as informações mais importantes, e da qual obtivemos o seguinte resultado, numa escala compreendida entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 15 - Reuniões com os superiores

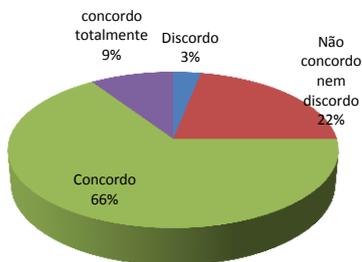


Gráfico 16 - Conversas informais com os colegas

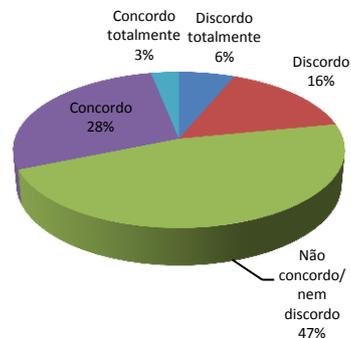


Gráfico 17 - Através de circulares

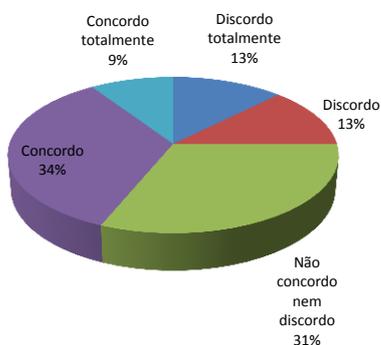


Gráfico 18 - E-mail

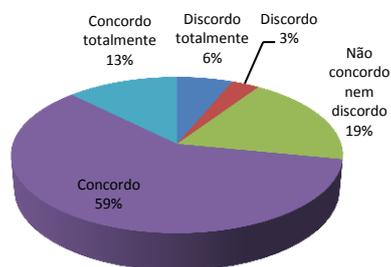


Gráfico 19 - Intranet

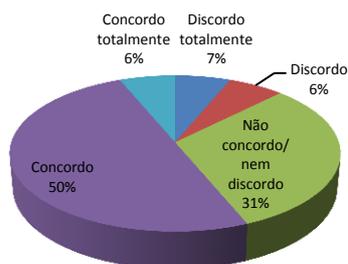
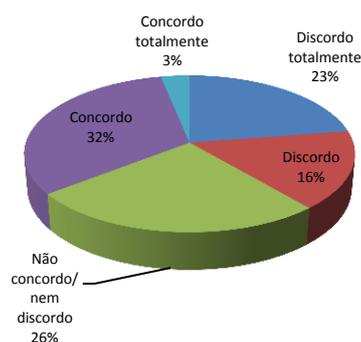


Gráfico 20 - SMS/Telemóvel



Em relação aos meios de veiculação da informação, as opiniões são bastante diversas: relativamente às “reuniões com os superiores”, sensivelmente três quartos dos inquiridos revelou que este tipo de meio de comunicação é, pelo menos, “razoavelmente” fundamental.

De facto, apenas (3%) dos inquiridos não o considerou como tal, o que é revelador do grau de importância atribuído pelos colaboradores inquiridos. O mesmo já não pode ser afirmado em relação aos meios “conversa informal” e “telemóvel/SMS” uma vez que a percentagem de “concordância pelo menos razoável” não excede em ambos os casos os (36%).

De salientar, ainda, que, no caso do meio “conversa informal”, quase metade dos colaboradores não concordou nem discordou da importância relevante de tal meio, o que é surpreendente, uma vez que não seria de esperar tal indefinição em relação a uma ferramenta de comunicação tão básica como é a simples conversa com colegas no âmbito profissional.

O mesmo já não ocorreu em relação ao meio “sms/telemóvel” onde a percentagem de “indefinidos” se situou apenas nos (26%) e a percentagem da “não concordância” nos quase

(40%), enquanto no meio “conversa informal” esta percentagem se situou nos (22%), isto é, a importância do meio “conversa informal” foi de algum modo inconclusiva.

Finalmente, em relação aos meios “circulares”, “intranet” e “*e-mail*”, podemos dizer que foi este último que gerou menos “indecisão” uma vez que a percentagem de “não concordo nem discordo” foi de (19%). Nos restantes dois meios essa taxa foi de (31,%) cada.

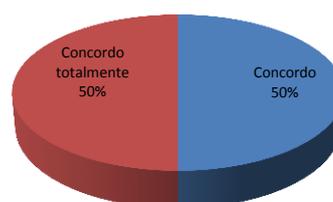
Apenas no meio “circulares” a maioria não foi a da concordância em relação à importância, atingindo um valor de (43%). Nos restantes, pelo menos (59%) dos colaboradores concordaram que a intranet e *e-mail* são importantes na receção da comunicação empresarial. De salientar, a “relativamente” elevada taxa de indecisão em quase todos meios referidos no questionário (variação percentual entre 19% e 47%) o que não era de esperar dada a frequência de utilização na empresa na atualidade.

No que concerne à questão 10 (ver anexo 2), pretendemos perceber qual o grau de importância da comunicação pelo que estudamos 2 dimensões: “indispensável” e “importante” das quais extraímos as seguintes respostas, compreendidas numa escala entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 21 - Indispensável



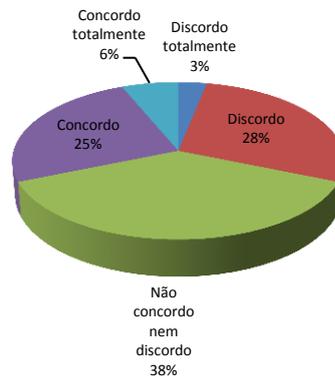
Gráfico 22 - Importante



Quanto à relevância da comunicação institucional entre os colaboradores, apenas um colaborador referiu não concordar com a importância em causa, facto este que evidencia a importância e indispensabilidade da comunicação.

Relativamente à pergunta 11 (ver anexo 2) pretendemos compreender se acontecem falhas com maior ou menor regularidade, da qual definimos a seguinte representação gráfica, numa escala compreendida entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 23 - Nunca acontecem



Em relação à ocorrência de falhas de comunicação na empresa as opiniões estão distribuídas em três categorias: os que pelo menos concordam que tais falhas ocorrem (31%), o que estão indecisos (38%) e os que de alguma forma discordam (31%).

A questão 12 (ver anexo 2), onde pretendemos reconhecer o grau de importância e qual a regularidade das reuniões com os superiores hierárquicos, obtivemos as seguintes respostas, numa escala compreendida entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 24 – Existem e deveriam ser realizadas com maior frequência

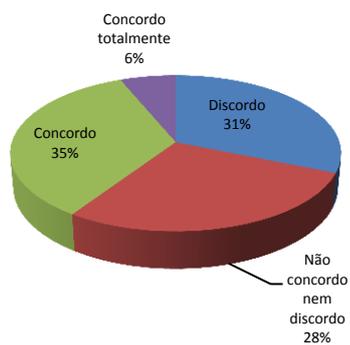


Gráfico 25 - Existem mas não revelam importância

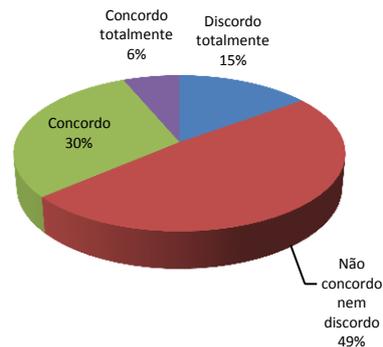


Gráfico 26 – Não existem e não revelam importância

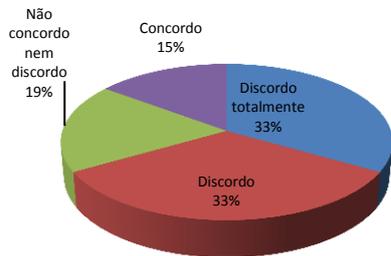
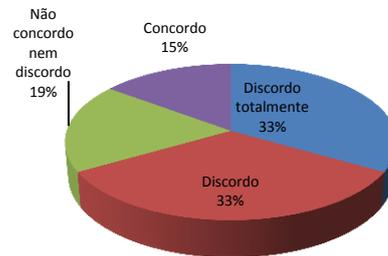


Gráfico 27 – Não existem e deveriam se realizar-se



Em relação à existência de reuniões de colaboradores com seus superiores hierárquicos, (41%) dos inquiridos revelou concordância na existência de reuniões e na necessidade do incremento das mesmas, ao passo que um terço (sensivelmente) considerou não ocorrerem as referidas reuniões. Temos, também, quase um terço dos colaboradores que se manteve neutro em relação a esta questão.

No que diz respeito à efetiva importância das reuniões apenas uma percentagem residual de colaboradores (6%) referiu que as primeiras não são importantes, havendo ainda (19%) dos colaboradores que não concorda nem discorda em relação à importância de tais reuniões.

Também se verificou que cerca de (15%) dos colaboradores considera que as referidas reuniões não existem mas deveriam realizar-se e que apenas (18%) afirma que as reuniões não existem nem faz sentido realizarem-se.

Na questão nº 13 estudamos até que ponto os colaboradores consideram que quando algo está errado na organização, a quem é que comunicam, obtivemos as seguintes respostas, numa resposta de sim ou não.

Gráfico 28 - Apenas com os amigos



Gráfico 29 - Apenas com os meus superiores



Gráfico 30 - Com os meus superiores e colegas

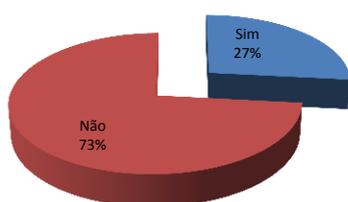
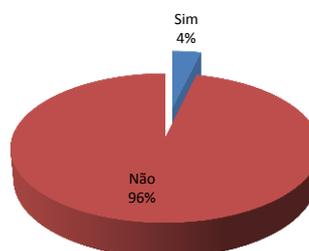


Gráfico 31 - Não abordamos o assunto



Os dados retirados desta análise elucidam-nos que quando algo de errado acontece na organização os colaboradores (52%) “não falam apenas com os amigos”, (15%) “falam apenas com os superiores”, (73%) não recorrem a ambos (superiores e colegas), e 96% declaram o problema, o que vai ao encontro da informação dada pela responsável da área de capital humano e cultura organizacional tenha referido que “existe uma preocupação constante em ouvir as pessoas. Nomeadamente é efetuado um estudo, no qual as pessoas emitem a sua opinião relativamente a diferentes aspetos na “vida da organização”, de uma forma aberta, contribuindo para a motivação e exposição das suas ideias”.

Relativamente à pergunta 14 (ver anexo 2) analisamos a forma como é recebida por parte da organização as opiniões, dúvidas ou reclamações (fluidez da comunicação) dos colaboradores. Assim, estudamos 5 dimensões: “Merecem sempre atenção - recetividade”, “são recebidas como contribuição - Feedback comunicacional”, “são sempre respondidas - objetivo”, “são bem vistas - contribuição/positividade” e “são bem interpretadas - ausência de ruído”, tendo obtido a seguinte representação gráfica, numa escala compreendida entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 32 - Merecem sempre atenção - recetividade

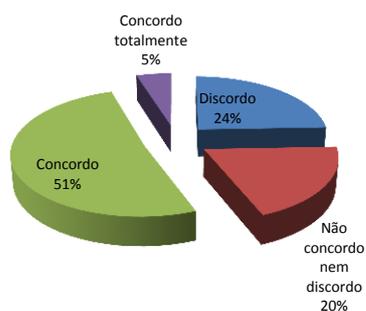


Gráfico 33 - São recebidas com contribuição - feedback comunicacional

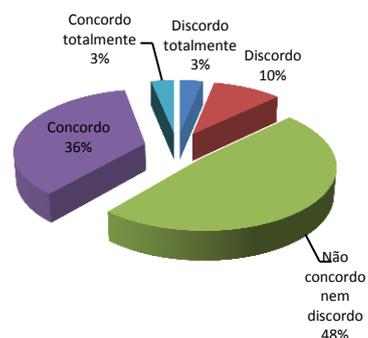


Gráfico 34 - São sempre respondidas - objetivo

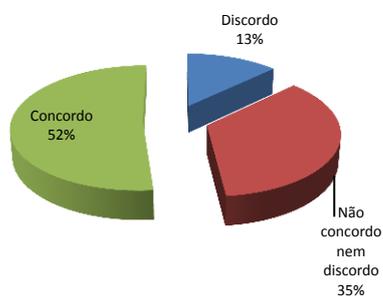


Gráfico 35 - São bem vistas - Contribuição /positividade

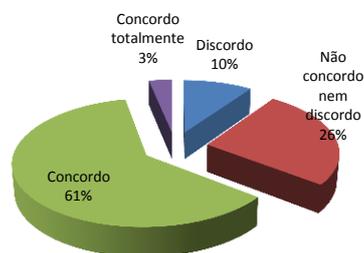
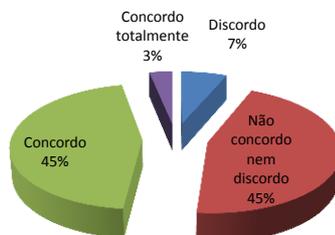


Gráfico 36 - São bem interpretadas - Ausência do ruído



Quadro 1 - Quando comunica ao seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações?

		Merecem sempre atenção	São recebidas como contribuição	São sempre respondidas	São bem vistas	São bem interpretadas
N	Valid	32	31	31	31	31
	Missing	0	1	1	1	1
Median		4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000
Mode		4,00	4,00	3,00	4,00	3,00 <sup>a</sup>
Minimum		2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Percentiles	25	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000	3,0000
	50	4,0000	4,0000	3,0000	4,0000	3,0000
	75	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Uma comunicação com boa fluidez é vital para qualquer organização. Para gerir uma organização é necessário ter informação não só do que se passa no meio envolvente à empresa, mas também dentro dela. A informação deve ser multidirecionada, tanto direção como colaboradores devem trocar informações.

Em relação a três dimensões da fluidez da comunicação (recetividade; contribuição; objetivo e propósito) pelo menos metade dos colaboradores pontuou com 4 ou 5.

Duas das dimensões (feedback e ausência) tiveram pontuações medianas de 3. Estes factos permitem constatar que, de uma forma geral, a fluidez da comunicação está presente, em particular na dimensão da recetividade, contribuição e objetivo/propósito como se pode

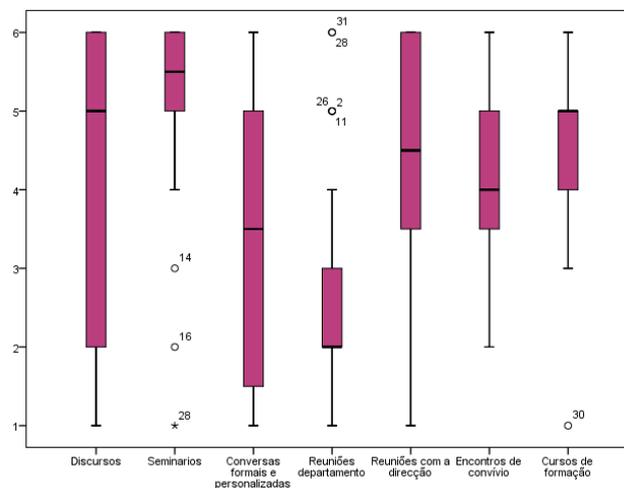
observar nos gráficos e quadro supra. Segundo a responsável da área de capital humano e cultura organizacional “uma comunicação fluída leva os colaboradores a comunicarem mais na organização e permite mais facilmente a sua integração na vida da mesma.”

Em seguida faremos a análise para a questão 15 (ver anexo 2) onde analisamos a “comunicação oral”, “comunicação escrita”, “N.T.I.” e a sua utilização que está compreendida entre (diário, semanal, mensal, anual, às vezes e nunca), do qual retiramos as seguintes respostas.

Quadro 2 - Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?  
Comunicação oral

		Discursos	Seminarios	Conversas formais e personalizadas	Reuniões departamento	Reuniões com a direcção	Encontros de convívio	Cursos de formação
N	Valid	31	29	32	32	31	32	32
	Missing	1	3	0	0	1	0	0
Median		5,0000	5,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	5,0000
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
Maximum		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Percentiles	25	2,0000	5,0000	1,2500	2,0000	3,0000	4,0000	4,0000
	50	5,0000	5,0000	4,0000	3,0000	4,0000	4,0000	5,0000
	75	6,0000	6,0000	5,0000	3,7500	6,0000	5,0000	5,0000

Gráfico 37 - Boxplot nível de frequência de uso dos meios de comunicação oral



Para o gráfico intitulado “Boxplot” utilizamos uma escala de 1 a 6, sendo que 1-diariamente, 2-semanalmente, 3-mensal, 4-ano, 5-às vezes, 6- nunca, posicionado no eixo de y. No eixo de x, podemos verificar os discursos, seminário, conversas formais e personalizadas, reuniões departamento, reuniões com a direcção, encontros de convívio, cursos de formação.

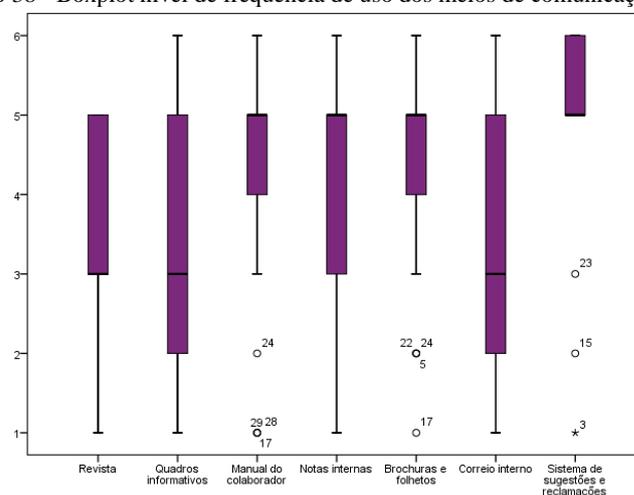
Em relação à frequência de uso de recursos associados à “comunicação oral”, a esmagadora maioria (seis) têm no mínimo classificação mediana (4) a que corresponde à designação

“anual” e metade destes têm a sua mediana a corresponder à designação “às vezes “o que é um péssimo indicador de frequência de uso dos recursos em questão, uma vez que pelo menos metade dos colaboradores referiu que usa “às vezes” ou até mesmo “nunca”. Apenas as reuniões departamentais se mostraram mais ou menos frequentes uma vez que metade dos colaboradores referiu que apenas usa “as vezes” ou até mesmo “nunca” Somente as reuniões departamentais se mostraram mais ou menos frequentes uma vez que metade dos colaboradores referiu que esta forma de comunicação oral é usada pelo menos mensalmente por um quarto dos colaboradores (1º quartil corresponde a “semanalmente”).

Quadro 3 - Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?  
Comunicação escrita

		Revista	Quadros informativos	Manual do colaborador	Notas internas	Brochuras e folhetos	Correio interno	Sistema de sugestões e reclamações
N	Valid	32	31	31	32	31	31	31
	Missing	0	1	1	0	1	1	1
Median		3,0000	3,0000	5,0000	5,0000	5,0000	3,0000	5,0000
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	26,00
Percentiles	25	3,0000	1,0000	4,0000	2,2500	3,0000	2,0000	5,0000
	50	3,0000	3,0000	5,0000	5,0000	5,0000	3,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	5,0000	6,0000

Gráfico 38 - Boxplot nível de frequência de uso dos meios de comunicação escrita



Para o gráfico intitulado “Boxplot” utilizamos uma escala se 1 a 6, sendo que 1-diariamente, 2-semanalmente, 3-mensal, 4-ano, 5-às vezes, 6- nunca, posicionado no eixo de y. No eixo de x, podemos verificar revistas, quadros informativos, manual de colaboradores, notas internas, brochuras e folhetos, correio interno, sistema de sugestões e reclamações.

Em relação à frequência de uso dos recursos associados à “comunicação escrita” o panorama é relativamente “pior” que o anterior, uma vez que os quatro tipos de recurso (manual do colaborador, notas internas, folhetos e reclamações) apresentam uma mediana correspondente

à designação “nunca”, ou seja pelo menos metade dos colaboradores referiu nunca ter usado os recursos em questão.

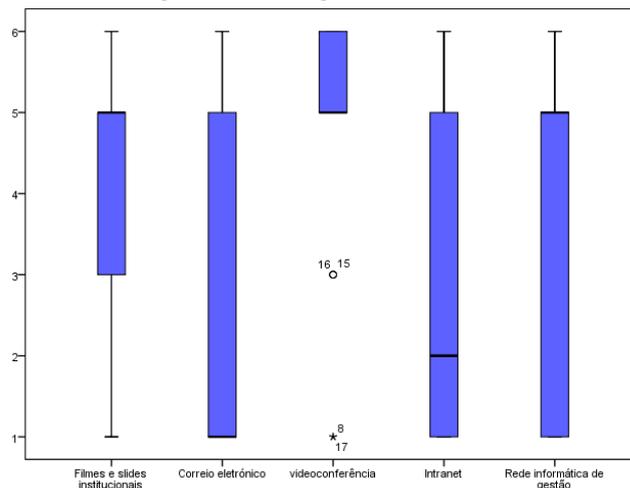
No que diz respeito aos restantes recursos (correio interno, revista e quadros informativos), constata-se que o recurso “quadro informativo” é aquele que mais vezes é usado (1ºQ=1; Med=3), seguido do correio interno (1ºQ=2; Med=3), isto é, metade dos colaboradores usa este recurso pelo menos mensalmente.

Quadro 4 - Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?

N.T.I

		Filmes e slides institucionais	Correio eletrónico	videoconferência	Intranet	Rede informática de gestão
N	Valid	31	31	31	31	31
	Missing	1	1	1	1	1
Median		5,0000	1,0000	5,0000	1,0000	5,0000
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Percentiles	25	3,0000	1,0000	5,0000	1,0000	1,0000
	50	5,0000	1,0000	5,0000	1,0000	5,0000
	75	5,0000	5,0000	6,0000	5,0000	5,0000

Gráfico 39 - Boxplot nível de frequência de uso dos meios de N.T.I.



Para o gráfico intitulado “Boxplot” utilizamos uma escala se 1 a 6, sendo que 1-diariamente, 2-semanalmente, 3-mensal, 4-ano, 5-às vezes, 6- nunca, posicionado no eixo de y. No eixo de x, podemos verificar, filmes e slides institucionais, correio eletrónico, videoconferência, intranet, rede informática de gestão.

Por fim e em relação à frequência de uso de recursos ligados às novas tecnologias, correio eletrónico e a intranet são usados com bastante frequência, uma vez que tanto o 1º quartil e medianas correspondem à designação “diariamente”, isto é; pelo menos metade dos colaboradores usa, com toda a certeza, o correio interno e a intranet de modo diário. No

campo oposto, situam-se os restantes recursos, os quais não são usados por, pelo menos, metade dos colaboradores (mediana corresponde à designação “nunca”).

Em seguida faremos a análise para a questão 16 (ver anexo 2) a qual estudamos a sua eficiência através da “comunicação oral”, “comunicação escrita”, “N.T.I.” tendo obtido as seguintes respostas, compreendidas numa escala de 1 a 5 sendo 1 - discordo totalmente e 5- concordo totalmente.

Gráfico 40 - Boxplot Nível de eficiência obtidos pelos meios de comunicação oral

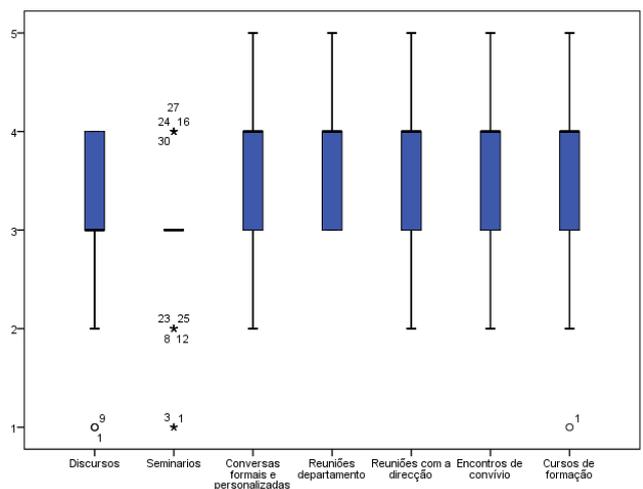


Gráfico 41 - Boxplot Nível de eficiência obtidos pelos meios de comunicação escrita

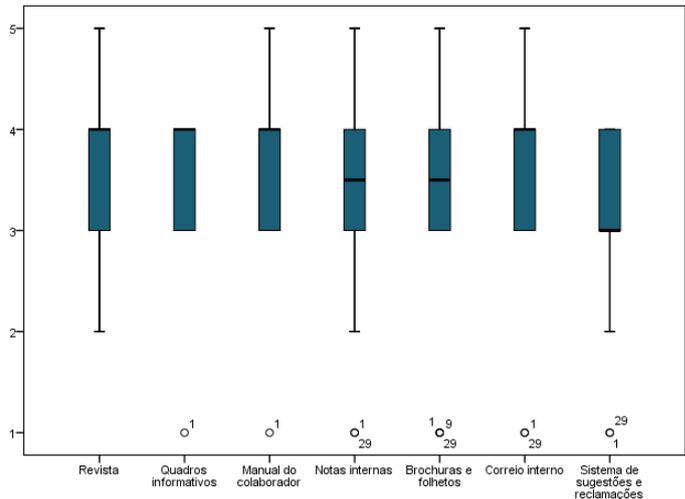
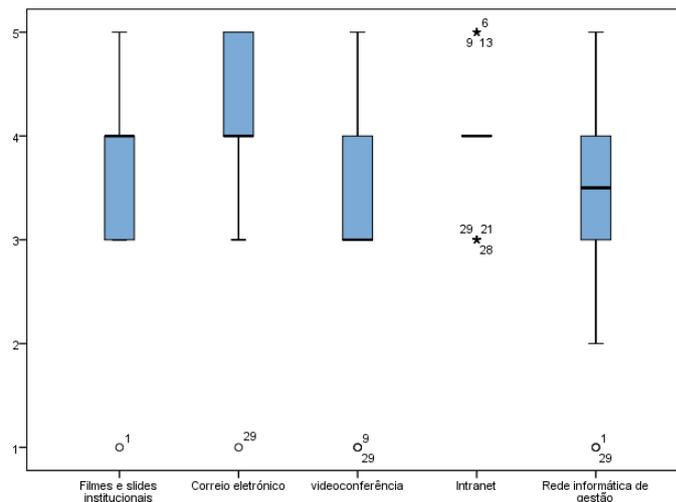


Gráfico 42 - Boxplot Nível de eficiência obtidos pelos meios de N.T.I.



Para os gráficos intitulado “Boxplot” utilizamos uma escala se 1 a 5, 1 a 5 sendo 1 - discordo totalmente e 5- concordo totalmente.

No eixo de x, no gráfico 40 podemos verificar, os discursos, seminário, conversas formais e personalizadas, reuniões departamento, reuniões com a direcção, encontros de convívio, cursos de formação, no gráfico 41 podemos verificar revistas, quadros informativos, manual de colaboradores, notas internas, brochuras e folhetos, correio interno, sistema de sugestões e reclamações, por fim o gráfico 42 podemos verificar, filmes e slides institucionais, correio eletrónico, videoconferência, intranet, rede informática de gestão.

Vamos analisar a eficácia dos meios utilizados pela organização:

Em relação à eficácia dos recursos associados à comunicação oral, esta revelou-se razoável, uma vez que, no máximo, apenas um quarto dos colaboradores discordou da eficácia dos mesmos (1ª Q corresponde a todos os recursos no máximo à designação “não concorda nem discorda”). O recurso “curso de formação” revelou-se o mais eficaz, pois não só metade dos colaboradores concorda com a eficácia (Med=4) como também metade destes concordou totalmente (3º Q= 5). Na eficácia da comunicação escrita, mais de metade dos colaboradores (à exceção do sistema de sugestões e reclamações) concordou que os recursos disponibilizados são eficazes (mediana corresponde à designação “concordo”, à exceção do recurso sistemas de sugestões e reclamações, que corresponde a “não concordo nem discordo”).

O facto de um quarto dos colaboradores não concordarem com a eficácia dos recursos (1º Q corresponde à designação “não concordo nem discordo”) é sinal do carácter eficaz dos recursos em questão.

Em relação à eficácia N.T.I, mais de metade dos colaboradores concordou que os recursos disponibilizados são eficazes. O facto de um quarto dos colaboradores não concordarem com a eficácia dos recursos (1º Q corresponde à designação “não concordo nem discordo”) é sinal do carácter eficaz dos recursos em questão. Paralelamente à eficácia dos meios responsável da área de capital humano e cultura organizacional “que cada colaborador é também responsável por garantir uma comunicação eficaz que promova a partilha da informação, de ideias, sugestões, perspectiva de melhoria continua”.

Para a questão nº 17 validar a forma como é recebida a comunicação interna na perspetiva dos colaboradores, obtivemos a seguintes respostas, numa escala compreendida entre 1 a 5, sendo que 1- discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Gráfico 43 - Clara

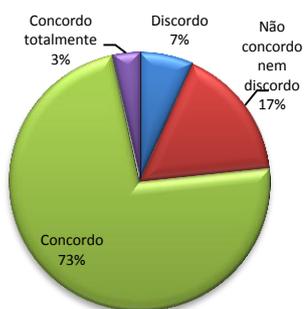


Gráfico 44 - Objetiva

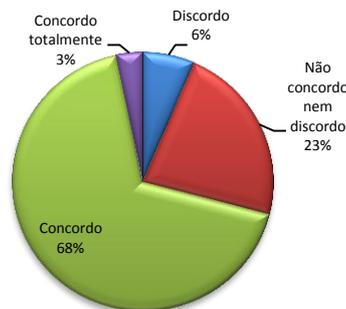
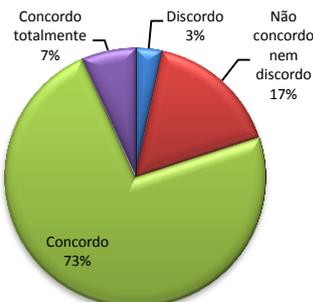


Gráfico 45 - Fácil de entender

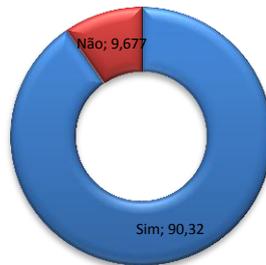


Em relação à informação prestada pela organização, a esmagadora maioria dos colaboradores afirma que é pelo menos clara (76%), objetiva (71%) e fácil de entender (80%). De referir que a percentagem de colaboradores que se opõe à ideia de que a informação não é clara, objetiva e fácil de entender é residual, não excedendo os (7%). Os colaboradores percecionam, na sua maioria, corretamente a informação que a organização lhes faz chegar.

A responsável salientou que delimitou-se a estratégia da da comunicação, onde os valores são uma presença constante e a comunicação aberta, direta e transparente.

Quanto à questão nº 18 elaboramos o estudo no sentido de apurar até que ponto os colaboradores têm a possibilidade de esclarecer as suas dúvidas com os superiores hierárquicos, tendo obtido respostas sim ou não.

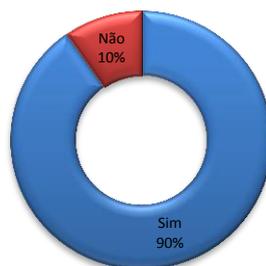
Gráfico 46 - Dificuldade e compreender as informações



Na perspectiva dos colaboradores só (9,67%) menciona quando sente dificuldades em compreender as informações que são rececionadas e não tem a possibilidade de esclarecê-las com o seu superior hierárquico.

Para a questão nº 19, sobre compreender se os colaboradores têm liberdade de comunicação, são fornecidas as seguintes percentagens de sim e não.

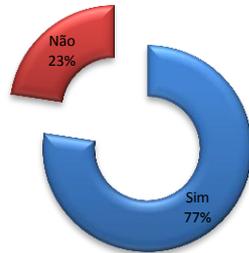
Gráfico 47 - Liberdade de expressar as ideias



Na análise a esta questão fica demonstrado que (90%) tem liberdade para expressar as suas ideias dentro da organização.

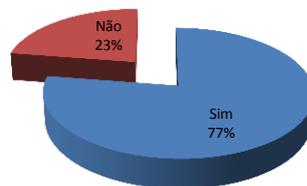
Em relação à pergunta nº 20, compreender se os colaboradores acreditam que a informação é rececionada pelas pessoas que têm competência para as resolver, com resposta entre sim e o não.

Gráfico 48 - Competência para a resolução do problema



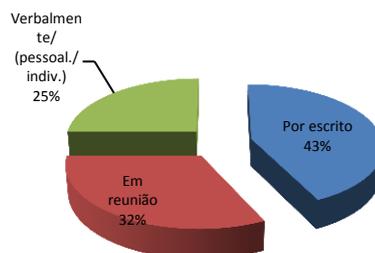
Quase (80%) dos colaboradores respondem que, após a comunicação de um determinado problema, este é resolvido. Na questão nº 21 analisamos a existência de resolução para o problema apresentado, numa escala compreendida entre sim e não.

Gráfico 49 - Problema depois de comunicado é resolvido



Na questão nº 22 analisa qual a forma de transmissão das informações que proporcione um maior aproveitamento das mesmas, numa escala compreendida em: por escrito (circulares, e-mail, sms), em reunião e verbalmente (pessoalmente/individualmente).

Gráfico 50 - Qual a forma de transmissão de informações recebidas



Em relação ao aproveitamento que cada colaborador faz da informação recebida, podemos aferir que o primeiro é, em quase “metade” dos casos (43%), maior quando a segunda é recebida por escrito. Sensivelmente um terço (32%) dos inquiridos acha que se obtém maior aproveitamento quando se recebe a informação em ambiente de reunião e um quarto dos colaboradores considera que é pessoalmente e/ou individualmente que se maximiza o aproveitamento da informação disponível. Há assim um equilíbrio entre meios escritos (eletrónicos ou não) e meios “verbais” (43% e 57%, respetivamente).

No que estabelece a questão nº 23, analisar o clima comunicacional da organização na perspetiva dos colaboradores, conseguimos chegar ao gráfico abaixo, numa escala compreendida entre: bom ou mau, aberto ou fechado e cordial ou hostil.

Gráfico 51 - Clima comunicacional mau/bom

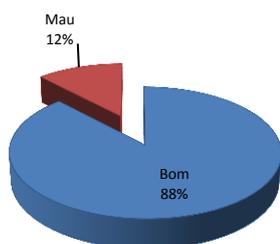


Gráfico 52 - Clima comunicacional aberto/fechado

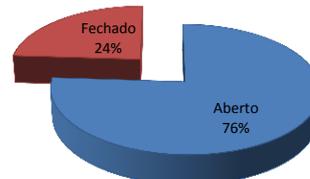
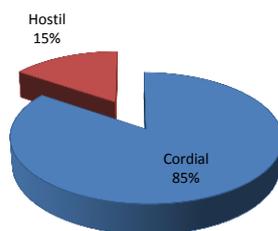


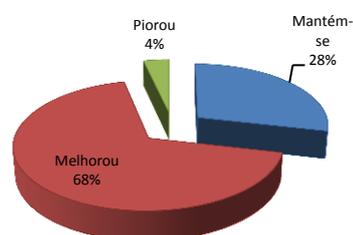
Gráfico 53 - Clima comunicacional cordial/hostil



O clima comunicacional da organização percecionado pelos colaboradores é: bom (88%); aberto (76%) e cordial (85%).

Em referência à questão nº 24, sobre as opiniões dos colaboradores no que diz respeito à divulgação e partilha de informação, numa escala compreendida entre: mantêm-se, melhorou, piorou, constatamos o seguinte resultado:

Gráfico 54 - Comunicação da organização mantém-se, melhorou, piorou



Sensivelmente dois terços dos colaboradores inquiridos consideram que a comunicação da organização melhorou (68%). No entanto, (29%) dos colaboradores não partilham dessa opinião, referindo que a comunicação se mantém nos mesmos níveis. Estes dados, aliados ao facto de apenas uma percentagem residual de colaboradores referir que a comunicação piorou (4%), podem constatar que houve um incremento na qualidade do processo comunicativo na empresa. Esta análise é reforçada pela responsável da área de capital humano e cultura organizacional quando afirma que “se a comunicação interna for eficaz, promove um melhor alinhamento, que se reflete num grau de compromisso e exigência para com a organização e o trabalho realizado pelos colaboradores.”

Em suma, na opinião da responsável “Esta organização pretende que cada colaborador possa funcionar como um embaixador no exterior. As pessoas eficazes e alinhadas com a cultura podem contribuir para o cumprimento dos objetivos propostos e para uma empresa sempre mais desafiante.”

#### 4.1 Hipóteses Formuladas – Testes de Hipóteses

Através dos dados extraídos da amostra vamos considerar “abusivamente” a estrutura da variável numérica Fluidez da Comunicação (ver questão 14) para a qual fizemos a soma das pontuações. Tal deve-se à necessidade de averiguar se existem diferenças “estatisticamente significativas” nessas mesmas somas ao nível das seguintes variáveis:

- Sexo (M/F);
- Habilitações (1 – Licenciatura ou mais e 0 – Ensino Secundário ou menos);
- Grau de participação em reuniões departamentais;
- Grau de participação em reuniões com a direção;
- Grau de participação em ações de formação;

- Grau de utilização da rede de informática de gestão.

Em virtude da dimensão da amostra ser reduzida (31 inquiridos), a abordagem não-paramétrica é mais potente e adequada que a paramétrica, sendo que neste pressuposto, vamos efetuar os testes de Mann – Whitney U, pois permitem averiguar até que ponto as diferenças encontradas na amostra, no que diz respeito à soma das pontuações, são relevantes.

Cada uma das variáveis acima enumeradas é relacionada com a variável índice de Fluidez da Comunicação. Assim, formulamos a seguinte hipótese e executamos os seguintes testes:

H0: A distribuição das pontuações é igual em ambos os grupos.

H1: A distribuição das pontuações não é igual em ambos os grupos.

Como se pode verificar pela análise dos quadros 5, 6, 7, 8, 9 e 10, uma vez que obtivemos os seguintes *output's*, que vão no sentido da não rejeição da H0, onde as nossas hipóteses não são confirmadas.

Quadro 5 – Teste Sumário de Hipóteses

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Fluidez Comunicacional (Soma) is the same across categories of Sexo.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,295	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,295 > 0,005, podemos dizer que, a menos de (5%) de probabilidade de erro, que o índice de Fluidez Comunicacional (soma) não varia consoante o sexo.

Quadro 6 – Teste Sumário de Hipóteses

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Fluidez Comunicacional (Soma) is the same across categories of Grau de Habilitação.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,068	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,068 > 0,005, podemos dizer que, a menos de (5%) de probabilidade de erro, que o índice de Fluidez Comunicacional (soma) não varia consoante o grau de habilitações.

Quadro 7 – Teste Sumário de Hipóteses

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Fluidez Comunicacional (Soma) is the same across categories of Grau de participação em reuniões departamentais.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,733	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,733 > 0,005, podemos dizer que, a menos de (5%) de probabilidade de erro, que o índice de Fluidez Comunicacional (soma) não varia consoante o grau de participação em reuniões departamentais.

Quadro 8 – Teste Sumário de Hipóteses

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Fluidez Comunicacional (Soma) is the same across categories of Grau de participação em reuniões com a Direção.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,190	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,190 > 0,005, podemos dizer que, a menos de 5% de probabilidade de erro, que o índice de Fluidez Comunicacional (soma) não varia consoante o grau de participação em reuniões com a direção.

Quadro 9 – Teste Sumário de Hipóteses

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Fluidez Comunicacional (Soma) is the same across categories of Grau de participação em Cursos de Formação.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,327	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,327 > 0,005, podemos dizer que, a menos de (5%) de probabilidade de erro, que o índice de Fluidez Comunicacional (soma) não varia consoante o grau de participação em cursos de formação.

Quadro 10 – Teste Sumário de Hipóteses

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Fluidez Comunicacional (Soma) is the same across categories of Grau de utilização da Rede de Informática de gestão.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,625	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Uma vez que “*p-value*” = 0,625 > 0,005, podemos dizer que, a menos de (5%) de probabilidade de erro, que o índice de Fluidez Comunicacional (soma) não varia consoante o grau de utilização da rede de informática de gestão.

Por forma a concluir o nosso estudo empírico e como já referido, fizemos uma entrevista, a qual passamos a descrever:

Embora tenha sido efetuada uma formalização da entrevista, baseada em 7 questões, esta não foi respondida pela sua ordem, mas de uma forma global. Pelo que se procederá a um resumo da mesma.

A entrevista foi realizada com a responsável da área de capital humano e cultura organizacional, da Direção de Pessoas e Comunicação da organização alvo do presente estudo.

Em 2006, houve uma reformulação da estratégia da organização, passando o foco a ser colocado nas cervejas, nas águas e na internacionalização da mesma.

Redefiniu-se a sua visão, a missão, bem como os valores e comportamentos da organização que se consideraram facilitadores de uma nova definição. Esta definição envolveu Comissão Executiva, Diretores e áreas de Recursos Humanos e Comunicação.

Delimitou-se a estratégia da comunicação, onde os valores são uma presença constante e a comunicação é aberta, direta e transparente.

Através da estratégia definida a organização vai ao encontro da visão e da missão propostas.

Uma organização é constituída por pessoas. No momento da integração na organização é fundamental o acolhimento, o acompanhamento dos colaboradores, assim como a transmissão dos valores pelos quais a organização se pauta, isto é a sua cultura organizacional.

Desta forma, esta organização consegue envolver e alinhar os que a integram, assim como contribuir para a criação de uma cultura forte, promovendo um trabalho contínuo com os colaboradores.

A comunicação da organização está alinhada à nova definição criada, assim como, à visão, missão e valores da mesma. Assim, existe um conjunto de plataformas de comunicação e a definição de públicos-alvo com os quais a organização vai comunicar.

As plataformas de comunicação integram: uma revista, com uma periodicidade trimestral, que publica o negócio, os projetos e as pessoas da organização; a intranet, a *newsletter*, enviada por correio eletrónico, com periodicidade semanal e integra uma rubrica para dar a conhecer os colaboradores que entraram para a organização e/ou aceitaram novos desafios na mesma;

as reuniões feitas pelos responsáveis de equipa, trimestralmente, e tendo por base informação enviada pela Direção de Pessoas e Comunicação, com o objetivo de transmitir informação sobre o negócio, promovendo o alinhamento com a organização; a TV corporativa, uma forma diferente e mais apelativa de comunicação; as reuniões anuais, de quadros superiores. Mediante o público-alvo, é escolhido a melhor plataforma a ser utilizada.

Relativamente à comunicação interna e externa, estas estão interligadas de uma forma proativa. Exemplo disso tem sido casos pontuais de reestruturação nos quais é crítico o alinhamento da comunicação interna com a externa. Destes processos, tem-se obtido um feedback muito positivo por parte dos colaboradores.

A comunicação interna não é “informação interna”. Ou seja, existe uma preocupação constante em ouvir as pessoas. Nomeadamente é efetuado um estudo, no qual as pessoas emitem a sua opinião relativamente a diferentes aspetos na “vida da organização”, de uma forma aberta, contribuindo para a motivação e exposição das suas ideias.

Deve haver um alinhamento entre a comunicação e a cultura da organização. Naturalmente a riqueza da organização faz-se da variedade das pessoas. Embora as pessoas tenham comportamentos diferentes, se a comunicação interna for eficaz, promove um melhor alinhamento, que se reflete num maior grau de compromisso e exigência para com a organização e o trabalho realizado pelos colaboradores.

Esta organização pretende que cada colaborador possa funcionar como um embaixador no exterior. As pessoas eficazes e alinhadas com a cultura podem contribuir para o cumprimento dos objetivos propostos e para uma empresa sempre mais desafiante.

Atendendo à reestruturação efetuada em 2006, a comunicação é gerida pelo Departamento de Pessoas e Comunicação, que abrange não só todo o processo de comunicação (interna/externa), assim como a área da gestão de recursos humanos.

A criação de uma unidade única tem muitas vantagens, uma vez que promove a interligação dos diversos departamentos e cria mais-valias na implementação dos diferentes projeto de recursos humanos.

O valor da comunicação é reconhecido e partilhado pelo topo da organização. Entende-se, paralelamente, que cada colaborador é também responsável por garantir uma comunicação eficaz que promova a partilha de informação, de ideias, de sugestões, perspectiva de melhoria contínua.

Tendo em conta este cenário de crise, as informações não devem ser ocultadas, mas sim divulgadas de forma transparente, deste modo as pessoas são informadas com transparência e de forma realista.

Uma comunicação fluída leva os colaboradores a comunicarem mais na organização e permite mais facilmente a sua integração na vida da mesma.

A confiança que os colaboradores têm nesta organização proporciona a sua valorização quer em termos de imagem e solidez que a torna atrativa para se trabalhar.



## 5 Discussão de resultados

De acordo com os resultados globais do estudo, no que concerne à compreensão até que ponto uma comunicação interna eficaz, clara, consistente, contínua e frequente pode ou não influenciar o sucesso organizacional é possível afirmar que: no que concerne Relativamente ao alinhamento dos colaboradores orientados pela missão, visão e valores da empresa concluímos que, os colaboradores têm um bom conhecimento sobre as orientações propostas pela organização. Para sobreviver ao mundo concorrencial é fundamental fazer a divulgação clara da missão visão e valores. Estes valores influenciam a eficiência do funcionamento organizacional e pessoal, por isso, são imprescindíveis para o sucesso do negócio, uma comunicação com uma boa fluidez é vital para qualquer organização. Para gerir uma organização é necessário ter informação não só do que se passa no meio envolvente a empresa mas também dentro dela.

Pode-se aferir que existe um grau de concordância entre os colaboradores e a responsável da área de capital humano e cultura organizacional, mas apenas em determinadas dimensões, que a seguir se explana.

No que concerne à análise da dimensão “integração” conclui-se que de modo geral, os colaboradores estão alinhados com a organização. Estes valores influenciam a eficácia do funcionamento organizacional e pessoal, e desta forma, é imprescindível para o sucesso do negócio todos os colaboradores estarem alinhados e orientados pela missão, visão e valores da organização, seguindo a mesma direção para um objetivo comum.

Do mesmo modo, responsável da área de capital humano e cultura organizacional comunicação na sua entrevista refere que a organização redefiniu a sua visão e a missão, bem como os valores e comportamentos.

Foi delineada uma estratégia de comunicação onde os valores são uma presença constante e desta forma a comunicação torna-se aberta, direta e transparente.

Na opinião da responsável da área de capital humano e cultura organizacional a nova estratégia vai ao encontro da visão, da missão propostas pela organização. Uma das formas que contribuem para que os colaboradores estejam alinhados com a organização prende-se a receção, acolhimento e acompanhamento dos novos elementos da organização, assim como a forma como é transmitida a cultura da organização e os valores pelos quais a organização se pauta.

Relativamente à análise da dimensão “a organização concede aos colaboradores informações adequadas” e após análise da situação organizacional, situação dos colaboradores, projetos

futuros, direitos/deveres e produtos pode-se concluir que a maioria dos colaboradores concorda nas cinco questões respeitantes à dimensão em causa, com relevo para a questão onde se aferia o grau de concordância da adequabilidade da informação prestada aos produtos da organização o que vai ao encontro da opinião da responsável da área de capital humano e cultura organizacional comunicação que reitera que a comunicação da organização está alinhada à nova definição criada, assim como à visão, missão e valores da mesma.

Desta forma a organização disponibiliza um conjunto de plataformas de comunicação e define os seus públicos-alvo para comunicar. As plataformas vão desde uma revista que visa publicar o negócio, os projetos e as pessoas da organização, passando pela intranet, a divulgação de uma *newsletter*, enviada por correio eletrónico que integra uma rubrica para dar a conhecer os colaboradores que entraram para a organização e/ou aceitaram novos desafios na mesma, até às reuniões efetuadas pelos responsáveis de equipa, tendo por base informação enviada pela Direção de Pessoas e Comunicação, com o objetivo de transmitir informação sobre o negócio, promovendo o alinhamento com a organização e por último, a TV corporativa, uma forma diferente e mais apelativa de comunicar.

No que se refere à análise da dimensão do grau de satisfação com as informações disponibilizadas pela organização aos seus colaboradores, os resultados revelam que a maioria deles revela estar razoavelmente satisfeito com as informações disponibilizadas.

Estes resultados são reveladores do grau de satisfação da maioria dos colaboradores e confirmados pela responsável da área de capital humano e cultura organizacional que revela ter da parte dos colaboradores um *feedback* muito positivo.

No tocante à dimensão da melhoria da comunicação dois terços dos colaboradores consideram que a comunicação da organização melhorou, isto é assistiu-se a um incremento na qualidade do processo comunicacional da organização. Paralelamente a responsável da área de capital humano e cultura organizacional refere que se a comunicação interna se revela eficaz, promove um melhor alinhamento dos colaboradores de que resulta um maior grau de compromisso para com a organização.

Podemos concluir que dois terços dos colaboradores inquiridos consideram, claramente que a comunicação da organização melhorou. Existe (29%) dos colaboradores que não partilham dessa opinião, referindo que a comunicação se mantém nos mesmos níveis, embora (4%) refere que a comunicação piorou. Os restantes (4%) sustentam a afirmação de que houve incremento na qualidade do processo comunicativo na empresa.

## **Conclusão**

Com o desenvolvimento do presente trabalho, procurou-se demonstrar que a comunicação interna constitui uma ferramenta cada vez mais importante para as organizações.

Nos últimos anos, a comunicação dentro das organizações tem sido uma área em desenvolvimento, devido ao reconhecimento da sua importância como fator essencial para o incentivo e motivação dos colaboradores. A forma como estes percebem e sentem relativamente à organização, desempenha um papel muito importante no clima motivacional, onde uma comunicação eficaz, significa uma ferramenta primordial para a gestão. A comunicação numa organização deve ser entendida como um meio fundamental para alcançar um bom ambiente interno e motivacional dos colaboradores e conseqüentemente atingir o sucesso organizacional. O estudo apresentado foi desenvolvido com o objetivo de perceber se os colaboradores compreendem as mensagens de forma clara e se a comunicação flui.

Constata-se que a comunicação pode assumir diversas formas e é neste sentido que se procura ao longo da elaboração deste trabalho, mostrar que em todas as atividades existe uma vertente comunicacional inerente. A comunicação está presente em todos os momentos da organização mesmo quando não se sente a sua presença, isto é, tudo o que a organização faz, mesmo os aspetos mais banais é utilizado para comunicar algo.

Na comunicação organizacional, a vertente interna é um dos fatores determinantes para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade. Por outras palavras, a comunicação interna é considerada um mecanismo principal ao bom funcionamento da comunicação e corresponde a uma necessidade básica que, sendo um referente para os indivíduos que constituem a organização, promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos resultados. A comunicação interna tem nos colaboradores a sua razão de ser, são esse os seus destinatários por excelência e a eles se destinam as suas mensagens. Para captar a sua atenção é necessário empreender um esforço contínuo de envolvimento e motivação auscultando as reais necessidades e expectativas adaptando assim a comunicação interna.

A comunicação não pode ser encarada simplesmente como uma atividade de apoio mas sim como uma função estratégica da gestão focalizada na criação de valores. As mudanças têm vindo a ocorrer e a alterar radicalmente a forma como as pessoas, as instituições e os negócios comunicam. A comunicação atravessa uma fase de mudança de paradigma, fruto das transformações socioeconómicas e dos galopantes avanços tecnológicos que redefiniram os modelos de comunicacionais.

A comunicação interna é a fonte de referências valorativas e culturais das organizações para o seu público interno. É fundamental que esteja perfeitamente alinhada com os objetivos estratégicos promovendo a sua informação e o compromisso dos públicos internos num clima de transparência e de confiança. A comunicação organizacional deve veicular uma narrativa global única, de transparência, consistência e alinhada, nunca perdendo de vista o seu propósito, reforça a reputação das organizações. Quando falamos de comunicação nas organizações nunca nos podemos esquecer da comunicação externa.

É fundamental a proximidade entre as áreas de comunicação interna e externa cujos planos estratégicos devem ser delineados numa ótica de parceria e complementaridades, realçando. A importância de que o público interno deve ser o primeiro destinatário de qualquer mensagem da organização, só assim se consegue promover o alinhamento e a motivação dos colaboradores tornando-os os principais embaixadores das suas organizações.

Um dos principais objetivos da comunicação interna consiste em alavancar o envolvimento dos colaboradores com os objetivos das organizações. É de extrema importância que a comunicação dê um passo em frente ultrapassando a mera função de difusora de informação.

Uma comunicação interna bem planeada é essencial a qualquer organização.

### **Limitações de estudo**

Uma das principais limitações do estudo prende-se com o número de questionários respondidos, que representa uma pequena parte dos colaboradores da organização. Outra das limitações deveu-se à dificuldade de obtenção de resposta por parte da organização que se mostrou renitente na colaboração do estudo empírico, inclusive propuseram a não publicação do nome da organização. Apesar destas limitações, entendemos que o presente estudo acrescenta algumas contribuições que ajudam a clarificar a importância da comunicação dentro da organização.

### **Sugestões para investigação futura**

Contudo, apesar das limitações, podemos contribuir com algumas sugestões para trabalhos futuros:

- Ampliar o estudo aos restantes colaboradores de forma a alargar o universo da amostra.
- Efetuar um plano de melhoria da comunicação interna, de modo a poder ajudar certos departamentos que não seguem o plano implementado.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, Vítor. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Práxis.
- Almeida (2010), Disponível em <http://paginas.ufrgs.br/alcar/noticiasnucleos/artigos/Comunicacao%20Interna%20nos%20Movimentos%20Sociais.pdf> [acesso em 21/06/2012].
- Baptista (2009) *Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra* Disponível em <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1934/1/Projecto%20de%20Mestrado%20-%20Margarida%20Baptista.pdf> [acesso em 01/05/2012]..
- Barichello Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/geacor/article/view/1295>[acesso em 08/11/2012].
- Berlo, David (1999). *O processo da comunicação – introdução à teoria e à prática*, s/ed., São Paulo, Martins Fontes;
- Bilhim, João (2008). *Teoria organizacional – estruturas e pessoas*. Lisboa, Instituto superior de ciências sociais e políticas.
- Bordean (2010) *Improving Internal Communication, a Tool for Increasing Organizational Performance* Disponível em [I http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/536](http://proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/536) [acesso em 21/10/2012].
- Brum, Analisa de Medeiros (1994), *Endomarketing – Estratégia de Comunicação de Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1994
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: políticas estratégicas*. Manole, São Paulo, 2009.
- Caetano, Joaquim & Rasquilha, Luís (2007), *Gestão da comunicação*, lisboa: Quimera editores, lda.
- Camara, Pedro B. da, Guerra, Paulo B. & Rodrigues, Joaquim V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote;
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Recursos humanos*. S. Paulo: Editora Atlas, S.A.;
- Cristache, Susanu, Micu,(2010) *Integrations perspective of the communication management within organizations' policy* Disponível em

- <http://journals.indexcopernicus.com/passport.php?id=6047>[acesso em 21/10/2012].
- Comunicação Empresarial/Comunicação institucional (1985), Disponível em [http://books.google.pt/books?id=WrYTjfUuWHMC&pg=PA71&hl=PT&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=WrYTjfUuWHMC&pg=PA71&hl=PT&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false) – [acesso em 29/03/2012].
  - Communications Toolkit, Disponível em [http://www.coloradononprofits.org/wp-content/uploads/Communications-Toolkit\\_Pt.-1.pdf](http://www.coloradononprofits.org/wp-content/uploads/Communications-Toolkit_Pt.-1.pdf) [acesso em 19/06/2012].
  - Cunha, Miguel P., Rego Arménio, Cunha, Rita C., & Cabral Cardoso, Carlos (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH;
  - Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
  - Duterme, Cluade (2002) *A Comunicação interna na empresa*. Lisboa: Instituto Piaget
  - França, Fábio & GUTEMBERG, Leite (2007), *A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos*, Rio de Janeiro, Qualitymark.
  - Filipe (2007), *Comunicação interna vector estratégico para a qualidade* Disponível em <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/574/1/LC397.pdf> - [acesso em 25/01/2012].
  - Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquerito*. Lisboa: Celta Editora.
  - Internal Communication Toolkit, Disponível em <http://www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.doc> [acesso em 19/06/2012].
  - Marinho (2002), *Redes Informais de comunicação: U estudo de caso em I&d* Disponível em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3292/1/SandraMarinho\\_tese.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/3292/1/SandraMarinho_tese.pdf)[acesso em 15/04/2012].
  - Marchior (2010), *Os desafios da comunicação interna nas organizações*. Disponível em [http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf) [acesso em 20/06/2012].
  - Metha , Mehta, Mishra *Overcoming recession through effective Business communication approaches (A study in Indian Scenario)* o economics of knowledge,volume3,Issue2,2q,sprinh2011 Disponível em [http://www.saphira.ro/ok/issues/v3\\_i2\\_2q\\_2011/v3\\_i2\\_2q\\_2011\\_mm.pdf](http://www.saphira.ro/ok/issues/v3_i2_2q_2011/v3_i2_2q_2011_mm.pdf)[acesso em 21/10/2012].

- Lampreia, J. M. (1992). *Comunicação Empresarial*. Lisboa: Texto Editora.
- Observatorio de comunicação interna Disponível em <http://www.facebook.com/observatoriodecomunicacaointerna/posts/556858341008034> [acesso em 21/10/2012].
- Peña, Molina *La comunicacion vertical: un acercamiento a su problematica en las organizaciones* revista internacional de Organizaciones (rio) nº2, junho, 149-168 ISSN: 2013-570X eissn: 1886-4171 Disponível em <http://www.doaj.org/doaj?Func=abstract&id=616350> [acesso em 21/10/2012].
- Pina (2008), *Estudo caso sobre a comunicação interna nos correios de cabo verde* Disponível em: <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/dspace/browse?type=author&order=ASC&rpp=90&value=De+Pina%2C+Justina> [acesso em 21/06/2012].
- Tavares (2005), *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: u estudo caso na empresa brasileira*. Disponível em [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../DissertRosalinatavares.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../DissertRosalinatavares.pdf) [acesso em 26/06/2012].
- Ramos, Helena M<sup>a</sup> F. P. (1997), *A Comunicação Interna. Estudo de caso no C.E.T., Parte I – Uma abordagem à Comunicação no Mundo Empresarial*. Disponível em <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000010.htm> - [acesso em 19/06/2012].
- Revista Apce (Ass. portuguesa comunicação de empresa), Disponível em [http://www.apce.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=300&Itemid=83](http://www.apce.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=300&Itemid=83) [acesso em 24/01/2012].
- Ruão (1999), *A comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade*. Disponível em [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao\\_ComRH\\_1999.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2727/1/truao_ComRH_1999.pdf) [acesso em 25/01/2012].
- Satpathy and Mohapatra (2012) *Spiritual intelligence for effective communication at workplace* Volume 2, Issue. 8, Sept 2012 Indian Streams Research Journal ISSN:- 2230-7850 Disponível em <http://www.doaj.org/doaj?func=abstract&id=1151048>
- Sousa, Maria; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro; Gomes, Jorge (2006). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas, 7.ª edição Lisboa: Lidel - Edições Técnicas*.
- Stonner, James; Freeman, Edward (1999), *Administração*, 5.ª ed., Rio de Janeiro



## Anexos

### Anexo 1 - Estrutura do questionário

Dimensões	Objetivos	Questões
Perceção dos valores da organização de acordo com a missão e a visão da organização.	Compreender se os valores da organização estão em sintonia com as práticas promovidas pela Instituição.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreendo a missão a visão e os valores pelos quais a organização se pauta</li> <li>- Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização.</li> <li>- Sou parte integrante da organização</li> <li>- Estou comprometido com a missão da organização.</li> </ul>
Percepcionar se a organização concede aos colaboradores a informação adequada.	Compreender, na perspectiva dos colaboradores se a informação concedida é adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação da organização</li> <li>- Situação funcional dos colaboradores</li> <li>- Projetos futuros</li> <li>- Direitos e deveres</li> <li>- Os seus produtos</li> </ul>
Percepcionar de que forma podem os colaboradores contribuir para o cumprimento da missão da organização.	Conhecer a noção que os colaboradores têm de que forma o seu trabalho contribui para o cumprimento da missão da organização	De que forma o seu trabalho contribui para a organização cumprir a sua missão institucional?
Percepcionar se os colaboradores possuem as informações necessárias para a realização do seu trabalho	Compreender se as informações concedidas pela organização são as necessárias à realização do trabalho dos colaboradores	Considera que possui as informações necessárias para a execução do seu trabalho?
Percepcionar qual o meio através do qual os colaboradores rececionam as informações mais importantes	Conhecer quais os meios mais utilizados pela organização na prestação das informações mais importantes.	<p>Através de que meio é que receciona as informações mais importantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões com os superiores</li> <li>- Em conversa informal com os colegas</li> <li>- Através de circulares</li> <li>- E-mail</li> <li>- Intranet</li> <li>- SMS/Telemóvel</li> </ul>
Percepcionar qual o grau de importância da comunicação institucional no cumprimento da missão da organização.	Reconhecer por parte dos colaboradores qual o grau de importância que a comunicação institucional tem no cumprimento da missão.	<p>Para que a organização cumpra a sua missão, a comunicação institucional entre os colaboradores é:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável</li> <li>- Importante</li> </ul>
Percepcionar se existem falhas na comunicação na organização alvo de estudo.	Compreender se acontecem com maior ou menor regularidade falhas na comunicação organizacional.	Na sua opinião existem falhas de comunicação na sua organização?
Percepcionar qual a regularidade assim como a importância na realização das reuniões com os superiores hierárquicos.	Reconhecer o grau de importância e qual a regularidade das reuniões com os superiores hierárquicos	<p>Considera que as reuniões com os seus superiores hierárquicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existem e deveriam ser realizadas com maior frequência</li> <li>- Existem mas não revelam importância</li> <li>- Não existem e deveriam realizar-se</li> <li>- Não existem e não revelam importância</li> </ul>

Percecionar até que ponto os colaboradores quando consideram que algo está errado na organização a quem é que comunicam.	Compreender se colaboradores comunicam apenas com os colegas ou também com os seus superiores hierárquicos.	Quando acha que algo está errado, conversa sobre o assunto com: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apenas com os seus superiores</li> <li>- Apenas com os meus colegas</li> <li>- Com os meus superiores e colegas</li> <li>- Não abordo o assunto</li> </ul>
Percecionar a forma como é recebida por parte da organização as opiniões dúvidas ou reclamações dos colaboradores.	Validar a forma como a organização recebe/aceita as opiniões dúvidas ou reclamações dos colaboradores.	Quando comunica ao seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merecem sempre atenção</li> <li>- São recebidas como contribuição</li> <li>- São sempre respondidas</li> <li>- São bem vistas</li> <li>- São bem interpretadas</li> </ul>
Percecionar se os colaboradores estão em sintonia com os recursos comunicacionais e qual o nº de vezes que os utilizam.	Validar os recursos comunicacionais assim como a sua utilização.	Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação oral</li> <li>- Comunicação escrita</li> <li>- NTI</li> </ul>
Percecionar até que ponto os colaboradores consideram que os meios de comunicação interna utilizados pela organização são eficazes.	Validar se os meios de comunicação interna utilizados pela organização são eficazes.	Concorda que estes meios de comunicação interna utilizados pela organização são eficazes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação oral</li> <li>- Comunicação escrita</li> <li>- NTI</li> </ul>
Percecionar de que forma é recebida por parte dos colaboradores a comunicação interna.	Validar a forma como recebida a comunicação interna na perspectiva dos colaboradores	A comunicação que lhe chega é: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clara</li> <li>- Objetiva</li> <li>- Fácil de entender</li> </ul>
Percecionar até que ponto os colaboradores têm abertura para esclarecer as suas dúvidas com o seu superior hierárquico.	Compreender até que ponto os colaboradores têm a possibilidade de esclarecer as suas dúvidas com os superiores hierárquicos	Quando sente dificuldades em compreender as informações que são rececionadas tem a possibilidade de esclarecê-las com o seu superior hierárquico?
Percecionar até que ponto os colaboradores têm liberdade para expor as suas ideias.	Compreender se os colaboradores têm liberdade de comunicação.	Tem liberdade para expressar as suas ideias?
Percecionar se a informação é rececionada pelas pessoas que têm competência para as resolver.	Compreender do ponto de vista dos colaboradores se a informação rececionada é analisada pelas pessoas com competência para ta.	Acredita que a informação é rececionada pelas pessoas que têm competência para a resolução do problema.
Percecionar se existe resolução para o problema apresentado.	Verificar qual o impacto de resolução após a comunicação de um problema.	Considera que o problema depois de ser comunicado é resolvido?
Percecionar qual a melhor forma de transmissão fim de obter um maior aproveitamento das informações recebidas	Validar qual a forma de transmissão das informações que proporcione um maior aproveitamento das mesmas	Faz um maior aproveitamento das informações recebidas quando elas são transmitidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por escrito</li> <li>- Em reunião</li> <li>- Verbalmente</li> </ul>

Percecionar do ponto de vista dos colaboradores qual o clima comunicacional da comunicação.	Validar o clima comunicacional da organização na perspectiva dos colaboradores.	Como classifica o clima comunicacional da organização? Defina-o marcando uma opção em cada linha. - Bom - Mau - Aberto - Fechado - Cordial - Hostil
Conhecimento das opiniões dos colaboradores no que diz respeito á divulgação e partilha de informação.	Conhecer as sugestões que os colaboradores propõem no que concerne à divulgação e partilha de informação.	Tem alguma sugestão para melhorar a divulgação da partilha de informação qual, e porquê?
Percecionar a evolução da comunicação ao longo do tempo na organização.	Conhecer a opinião dos colaboradores sobre a evolução da comunicação da organização.	Na sua opinião, nos últimos anos, a comunicação da sua organização: - Mantêm-se - Melhorou - Piorou

## Anexo 2 - Questionário



### Instituto Superior de Línguas e Administração

O presente questionário tem como objetivo analisar diversos aspetos, relativos à importância da comunicação nas organizações e qual a sua influência no sucesso organizacional, no âmbito da elaboração da minha dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Línguas e Administração em Vila Nova de Gaia, alusiva ao tema. Gestão da comunicação interna como uma ferramenta de estratégica.

Agradeço antecipadamente a sua disponibilidade,

Questionário - Comunicação Interna

#### **1. Género:**

- Masculino
- Feminino

#### **2. Idade:**

#### **3. Formação Académica**

- 1º Ciclo do Ensino Básico
- 2º Ciclo do Ensino Básico
- 3º Ciclo do Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

#### **4. Antiguidade na empresa:**

### **Análise da integração organizacional**

Responda as próximas questões com atenção a escala:

1-Discordo totalmente/2-Discordo/ 3-Não concordo/nem descordo/ 4-Concordo/

5-Concordo totalmente

5.Por favor indique se concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
<b>a. Compreendo a missão a visão e os valores pelos quais a organização se pauta</b>					
<b>b. Entendo que o meu trabalho contribui para a realização dos objetivos da organização.</b>					
<b>c. Sou parte integrante da organização</b>					
<b>d. Estou comprometido com a missão da organização</b>					

6. Considera que a organização concede aos colaboradores informações adequadas sobre:

	1	2	3	4	5
<b>a. Situação da organização</b>					
<b>b. Situação funcional dos colaboradores</b>					
<b>c. Projetos futuros</b>					
<b>d. Direitos e deveres</b>					
<b>e. Os seus produtos</b>					

7. De que forma o seu trabalho contribui para a organização cumprir a sua missão institucional?

---

---

## Análise da comunicação

8. Considera que possui as informações necessárias para a execução do seu trabalho?

	1	2	3	4	5
<b>a. Tenho as informações necessárias</b>					

9. Através de que meio é que receciona as informações mais importantes?

	1	2	3	4	5
<b>a. Reuniões com os superiores</b>					
<b>b. Em conversa informal com os colegas</b>					
<b>c. Através de circulares</b>					
<b>d. E-mail</b>					
<b>e. Intranet</b>					
<b>f. SMS/Telemóvel</b>					

10. Para que a organização cumpra a sua missão, a comunicação institucional entre os colaboradores é:

	1	2	3	4	5
<b>a. Indispensável</b>					
<b>b. Importante</b>					

11. As falhas na comunicação normalmente geram informações erradas ou fazem com que as informações não cheguem em tempo útil.

Na sua opinião existem falhas de comunicação na organização?

	1	2	3	4	5
<b>a. Nunca acontecem</b>					

12. Considera que as reuniões com os seus superiores hierárquicos:

	1	2	3	4	5
<b>a.Existem e deveriam ser realizadas com maior frequência</b>					
<b>b. Existem mas não revelam importância</b>					
<b>c. Não existem e deveriam realizar-se</b>					
<b>d.Não existem e não revelam importância</b>					

13. Quando acha que algo esta errado, conversa sobre o assunto com:

- a. Apenas com os meus superiores       Sim     Não
- b. Apenas com os meus colegas       Sim     Não
- c. Com os meus superiores e colegas     Sim     Não
- d. Não abordo o assunto       Sim     Não

14. Quando comunica ao seu superior as suas sugestões, opiniões, dúvidas ou reclamações:

	1	2	3	4	5
<b>a. Merecem sempre atenção</b>					
<b>b. São recebidas como contribuição</b>					
<b>c. São sempre respondidas</b>					
<b>d. São bem vistas</b>					
<b>e. São bem interpretadas</b>					

15. Está familiarizado com os seguintes recursos e qual o nº de vezes que os utiliza?

	Diariamente	Semanalmente	Mensal	Ano	Ás vezes	Nunca
<b>Comunicação oral</b>						
<b>Discursos</b>						
<b>Seminários</b>						
<b>Conversas formais e personalizadas</b>						
<b>Reuniões departamento</b>						
<b>Reuniões com a direcção</b>						
<b>Encontros de convívio</b>						
<b>Cursos de formação</b>						
<b>Comunicação escrita</b>						
<b>Revista</b>						
<b>Quadros informativos</b>						
<b>Manual do colaborador</b>						
<b>Notas internas</b>						
<b>Brochuras e folhetos</b>						
<b>Correio interno</b>						
<b>Sistema de sugestões e reclamações</b>						
<b>N.T.I.</b>						
<b>Filmes e slides institucionais</b>						
<b>Correio eletrónico</b>						
<b>Videoconferência</b>						
<b>Intranet</b>						
<b>Rede informática de gestão</b>						

16. Concorde que estes meios de comunicação interna utilizada pela organização são eficientes:

	1	2	3	4	5
<b>Comunicação oral</b>					
<b>Discursos</b>					
<b>Seminários</b>					
<b>Conversas formais e personalizadas</b>					
<b>Reuniões departamento</b>					
<b>Reuniões com a direção</b>					
<b>Encontros de convívio</b>					
<b>Cursos de formação</b>					
<b>Comunicação escrita</b>					
<b>Revista</b>					
<b>Quadros informativos</b>					
<b>Manual dos colaboradores</b>					
<b>Notas internas</b>					
<b>Brochuras e folhetos</b>					
<b>Correio interno</b>					
<b>Sistema de sugestões e reclamações</b>					
<b>N.T.I.</b>					
<b>Filmes e slides institucionais</b>					
<b>Correio eletrónico</b>					
<b>Videoconferência</b>					
<b>Intranet</b>					
<b>Rede informática de gestão</b>					

17. A comunicação que lhe chega é:

	1	2	3	4	5
<b>a. Clara</b>					
<b>e. Objetiva</b>					
<b>c. Fácil de entender</b>					

18. Quando sente dificuldades em compreender as informações que são rececionadas tem a possibilidade de esclarecê-las com o seu superior hierárquico?

Sim             Não

19. Tem liberdade para expressar as suas ideias?

Sim             Não

20. Acredita que a informação é rececionada pelas pessoas que têm competência para a resolução do problema.

Sim             Não

21. Considera que o problema depois de ser comunicado é resolvido?

Sim             Não

22. Faz um maior aproveitamento das informações recebidas quando elas são transmitidas:

Por escrito (Circulares; E-mail, SMS)

Em reunião

Verbalmente( Pessoalmente/individualmente)

23. Como classifica o clima comunicacional da organização?

Defina-o marcando uma opção em cada linha.

Bom             Mau

Aberto         Fechado

Cordial        Hostil

24. Tem alguma sugestão para melhorar a divulgação da partilha de informação qual, e porquê?

---

---

25. Na sua opinião, nos últimos anos, a comunicação da sua organização:

- Mantêm-se
- Melhorou
- Piorou

### Anexo 3 – Incentivos à comunicação interna utilizada pela empresa na intranet

A organização procura incentivar atitudes e comportamentos orientados para os resultados  
Todos estes princípios são partilhados com todos os colaboradores



#### Ser ousado e empreendedor

não é acomodar-se e ter medo de arriscar



#### Saber e gostar de trabalhar em equipa

não é ser individualista



#### Ser aberto e olhar para fora

não é estar fechado à mudança e ser incapaz de criar relações



#### Ser directo e transparente

não é ter agendas escondidas

Uma nova cultura exterioriza-se através de uma nova comunicação



O uso de uma linguagem verbal estruturada e clara valoriza a nossa comunicação.

Leva-nos mais próximo das nossas diversas audiências.

Fazermos chegar correctamente as nossas mensagens e as nossas promessas traz-nos benefícios únicos a cada momento.

A construção da nossa expressão verbal passa por regras simples e acessíveis a todos os que participam activamente na nossa comunicação

## Linguagem visual

A linguagem visual é uma ferramenta poderosa de comunicação não-verbal. Falamos de cor, de letra, de fotografia, de ilustração, de símbolos. A criação do estilo que queremos implementar resulta da harmonia entre estes elementos. Desafiamos velhas convenções. Ousamos novas combinações, multifacetadas e multicoloridas, para transmitir mensagens racionais e emocionais.

Conquistamos permanentemente a confiança de todos os que integram o nosso universo, gerando a sua plena satisfação. Consigo, com a ajuda recíproca de todos os que trabalham nesta organização, vamos construir. JUNTOS. Estamos a mudar...e queremos partilhar os motivos e as formas da mudança consigo. Nossos. ESTAMOS A REDEFINIR COMO COMPETIR. Somos. Queremos ser capazes de assumir quem somos e de tornar a nossa estrutura mais flexível, com mais oportunidades para todos nós. SERMOS CAPAZES DE OLHAR PARA NÓS MESMOS E ENTENDER A NECESSIDADE DE MUDARMOS. Com a contribuição de todos, aumentamos os nossos resultados. SATISFAÇÃO Criamos assim uma forma nova e mais estruturada para competir. Identificamos oportunidades e objetivos. Sonhar e acreditar para crescer de forma confiante. Contribuir para o ambiente. Sorrisos... Garantia constante da melhoria da nossa qualidade!

Quero dar uma boa ideia aqui!

PARTICIPAÇÃO  
PESSOAS IDEIAS

METODOLOGIA

TODOS OPORTUNIDADES  
EMPRESA PROCESSOS COMUNICAÇÃO MELHORIA TRANSVERSAIS  
FEEDBACK