

A relevância da eficiência individual na dinâmica organizacional – um estudo quantitativo¹

The relevance of individual efficiency in organizational dynamics - a quantitative study

Manuel Joaquim de Sousa Pereira²

Resumo: *Este artigo surge da necessidade de compreender a postura da organização face ao reconhecimento dos colaboradores, a relevância da eficiência individual e a comunicação desenvolvida nas organizações e a sua perceção e compreensão por parte dos colaboradores na dinâmica organizacional. Os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliados à capacidade de gerar ação numa realidade organizacional cada vez mais exigente e competitiva.*

Palavras-Chave: *eficiência individual; gestão da comunicação; liderança organizacionall*

Introdução

A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a relevância da eficiência individual na dinâmica das pequenas e médias empresas ao nível da performance pessoal e empresarial, do desempenho empresarial, da reputação pessoal, da proatividade e dinâmica empresarial, da organização aprendente e da motivação e liderança pessoal.

Abordamos, desta forma, a estratégia e a mudança organizacional, a motivação e as necessidades individuais e empresariais no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades, do desempenho dos colaboradores e da sua motivação e melhoria contínua do sucesso empresarial.

A amostra foi constituída por 388 pequenas e médias empresas em Portugal continental. Assim, no pressuposto de termos uma amostra probabilística, e considerando um intervalo de confiança de duas vezes o desvio padrão, ou seja de 95,4%, temos a margem máxima de erro estatístico (P= 50%) de +/- 4,95 p.p.

Procuramos estudar também a atitude dos gestores face à orientação para o mercado, os comportamentos da organização, as atitudes e retenção do pessoal, a satisfação dos clientes,

¹ Trabalho apresentado à DTI – 9 – Estudos de Comunicação Organizacional DTI do XV Congresso IBERCOM, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017.

² Manuel Joaquim de Sousa Pereira: Escola Superior do Instituto Politécnico de Viana do Castelo; Assistente Convidado; msousa.manuel@gmail.com.

satisfação dos empregados, comprometimento, envolvimento, reputação e performance empresarial, a recomendação, os indicadores empresariais e grau de satisfação em trabalhar nas organizações.

Verificamos assim que os aspetos relevantes para a eficiência do desempenho dos colaboradores podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

A Comunicação Pessoal nas Empresas

A comunicação pessoal nas empresas caracteriza-se por ser uma interação partilhada e dinâmica, no sentido de promover uma gestão eficiente de estilos de personalidade, de expectativas e de formas de ser características da personalidade de cada indivíduo.

O tipo de organização vai influenciando a própria eficiência comunicacional, na medida em que, a título de exemplo, os gestores de clientes da atividade seguradora são mais expressivos, mais francos, mais abertos ao diálogo do que os colaboradores de uma clínica ou hospital que são na generalidade mais reservados, menos afetivos, todavia, mais ágeis na comunicação não verbal.



Ilustração 1. Elementos essenciais à eficácia de liderança

Adaptado a partir de George (2000, 142)

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Assim, e segundo o autor, o líder pode processar informação acerca dos desafios, oportunidades e ameaças que se deparam à própria organização, na medida em que deve gerar uma verdadeira visão partilhada a coletiva.

Outro aspeto importante consiste da liderança consiste em depositar confiança nos colaboradores para enfrentar os desafios com energia positiva aproveitando todas as oportunidades da organização.

Gerar entusiasmo, motivação e espírito de equipa procurando encontrar equilíbrios e soluções de ganho para ambas as partes e onde o pensamento seja construtivo gerando dinâmicas de melhoria de qualidade de vida.

Outro aspeto a salientar consiste no encorajamento à mudança, proporcionando equilíbrios emocionais, promovendo respostas flexíveis e rápidas às necessidades da própria organização.

Outro aspeto, e não menos importante, é necessário desenvolver valores e princípios de coletivos e de partilha construindo uma identidade coletiva e com significado para todos os colaboradores. No entendimento de Rego (2007, p.283)

As pessoas podem ser caracterizadas à luz do modo como conjugam diversos estilos. Por exemplo, algumas pessoas conciliam o dramatismo, a animação, a impressão e a abertura. São uma espécie de atores dramáticos e exuberantes... Todavia, cada indivíduo tende a usar diferentes estilos em diferentes situações. Por exemplo, um professor reservado e fechado pode ser afitivo e atencioso nas relações pessoais e familiares. Um gestor dominador e contendor pode ser submisso e afitivo na vida comunitária/religiosa.

Segundo o autor, cada pessoa tem o seu próprio estilo ou uma conjugação de estilos, pois, dependendo das circunstâncias, dos locais, dos seus pares, da companhia, das suas pretensões ou objetivos vai assumindo papéis diferentes de acordo com aquilo que a cada momento achar mais conveniente, de forma, a ser claramente compreendido ou pretender fazer passar determinada imagem ou perceção a que o visualiza ou observa. Assim, para melhor compreender esta ideia e segundo Bandler (2010, p. 128) “ afirma que para,

Tornar-se Mais Motivado

1. Pense numa imagem grande de algo que deseje, ou que realmente o motive. Repare nas submodalidades.

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

2. No canto dessa imagem, imagine uma outra mais pequena daquilo que quer ser motivado a fazer.
3. Numa fração de segundo, imagine essa imagem pequena a aumentar e a substituir a imagem maior, de modo a começar a ver aquilo em relação ao qual quer ser motivado a fazer e as submodalidades do que desejou.
4. Repita os passos 1-3 algumas vezes e repare em si próprio a sentir as sensações de motivação para o novo comportamento.

Segundo o autor, a motivação das pessoas assenta essencialmente num “desejo ardente” de querer muito algo ou alguma coisa, imaginando-a pequena e aumentando-a de modo a sentir-se dentro dessa imagem que com a sua repetição passa a assumir-se como real.

Neste sentido, a motivação das pessoas acontece internamente para se propagar no seu meio empresarial, daí que, o desempenho e eficiência empresarial residem, em muito, na forma de comunicar dos seus líderes e na motivação junto dos seus colaboradores internos, bem como, de todos os *stakeholders*.

Performance Empresarial e Organização Aprendente

As organizações nascem com o objetivo de envolver todos os colaboradores para aprender continuamente, desenvolver o conhecimento coletivo, reformulando processos, ultrapassando obstáculos, de forma a estruturar ações, tarefas e atividades assentes no potencial individual, para conseguir uma performance empresarial em que o crescimento e a sustentabilidade sejam uma realidade.

Um dos aspetos mais relevantes na aprendizagem organizacional consiste no desenvolvimento dos conhecimentos pelos colaboradores associada à implementação de ações estruturais que, de uma forma gradual e dinâmica, procuram potencializar as capacidades individuais, partilhando a mesma cultura, reconhecendo o trabalho individual e coletivo, sem esquecer a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização. Nas palavras de Osório (2009a, p. 8),

Pese embora o mérito conceptual do trabalho de Senge referido acima, convém mencionar, acompanhando Battersby (1999), que as organizações são, normalmente, orientadas de acordo com teorias económicas que se apoiam em premissas simples. Por exemplo a que nos recorda que

os trabalhadores enquanto seres humanos, são motivados pelos seus próprios interesses e por isso procuram maximizar os ganhos e reduzir as perdas; pelo que será importante não aceitar sem crítica os muitos *clichés*, metáforas e analogias usadas para “embelezar” e animar o conceito de *“learning organization”*.

De acordo com o autor, as organizações são orientadas de acordo com as teorias económicas que se apoiam na ideia de que os trabalhadores são motivados pelos seus próprios interesses, procurando maximizar os ganhos e reduzir as perdas. Todavia, as organizações melhoram continuamente a sua performance através de uma adaptação rápida às novas exigências do mercado, superando a concorrência e constituindo uma vantagem visível facilmente observada pelo mercado.

Atualmente, e para a sobrevivência das organizações e tendo em conta a globalização, a evolução dos comportamentos dos consumidores, a melhoria contínua dos produtos e serviços e a adaptação constante às tecnologias, precisam de criar novas e diferentes realidades, tendo por base a adaptação da organização ao seu público e ao seu mercado. Segundo Osório (2009b, p. 11),

À medida que o conhecimento e as capacidades vão ficando obsoletos em virtude da incerteza e mudança que caracterizam o meio ambiente atual, mais evidente parece tornar-se a necessidade, tanto para as organizações como para os indivíduos, de aumentarem a capacidade de aprendizagem habilitando-se com novas aptidões, mais sensibilidade e maior flexibilidade para responderem com sucesso àquelas alterações ambientais.

Com esta ideia, facilmente se compreende que a dinâmica do conhecimento, além de ser uma realidade atual, constitui o verdadeiro desafio da organização, enquanto gestora das aptidões, da sensibilidade e flexibilidade individuais tendo por base a definição de uma estratégia e dinâmica do próprio meio envolvente. Neste sentido, a relação entre a aprendizagem individual e a compreensão coletiva ou organizacional assumem o desafio atual e contínuo de qualquer empresa.

As organizações acumulam ao longo da sua atividade e longevidade procedimentos, regras, regulamentos, valores e comportamentos que vão constituindo a cultura organizacional capaz de imprimir uma personalidade coletiva que é também um somatório de vontades e esforços individuais.

Sendo a atualidade cada vez mais exigente, as organizações precisam de estruturar procedimentos de aprender continuamente e Osório (2009, p. 22) apresenta a seguinte perspectiva: “Por fim, uma perspectiva mais atual que considera a organização aprendente como uma estrutura orgânica com um elevado grau de flexibilidade de modo a satisfazer as necessidades dos clientes da empresa. Esta organização aprendente tomará então a designação de estrutura de aprendizagem (Ortenblad, 2002).”

Assim, e conforme o autor, atualmente a organização aprendente tem um elevado grau de flexibilidade de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, bem como, de todos os *stakeholders* por forma a corresponder de forma continuada às suas exigências, correspondendo às expectativas sendo fundamentalmente, uma estrutura de aprendizagem contínua.

A aprendizagem entende-se como um processo de interação e transferência de conhecimento individual a projetos profissionais em grupo. Nesta medida, a medição da performance projeta-se também em indicadores não - financeiros, tal como indica Roque (2010, p. 13),

O enquadramento dos indicadores não-financeiros nos sistemas de medição de performance está refletido no desenvolvimento de ferramentas, como por exemplo a SMART – Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique, também conhecida como Performance Pyramid, criada por Richard Lynch e Kelvin Cross, como a PMM – Performance Measurement Matrix, o Balance Scorecard e o Integrated Dynamic Performance Measurement System.

Os indicadores não-financeiros nos sistemas de mediação de performance, segundo o autor, estão refletidos nas ferramentas atrás mencionadas que, tendo como objetivos fundamentais a análise da performance e da dinâmica das próprias organizações, torna-se cada vez mais, um conjunto de mecanismos de apoio à implementação da estratégia global e da visão própria organização.

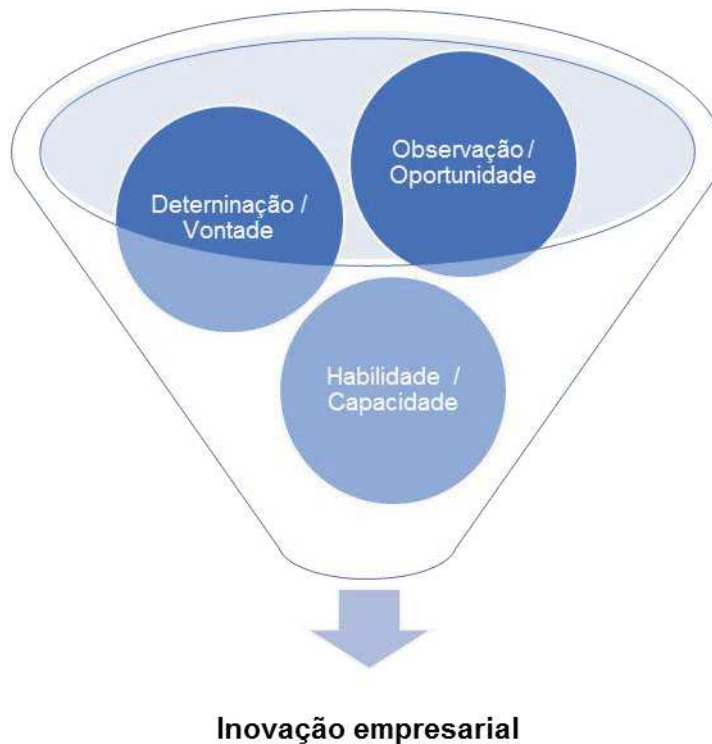


Ilustração 2. Fatores Fundamentais para o Desempenho da Inovação Empresarial
Produção própria: fonte Pereira (2013)

Para que haja inovação é necessário reunir alguns fatores capazes de constituírem uma mais-valia diferenciadora no mercado onde intervêm e estes baseiam-se numa correta observação ou identificação das oportunidades de mercado aliada a uma verdadeira determinação ou vontade de fazer diferente, aceitando a mudança e de uma constante melhoria das competências ou habilidades pessoais e organizacionais capazes de encarar as dificuldades como desafios e alcançar o sucesso pretendido.

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Relativamente à **postura da sua organização**, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações

Postura da organização	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Sou reconhecido pelo meu mérito	2	0.5	13	3.4	72	18.6	218	56.2	78	20.1	3.93	0.76
Sou respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo	1	0.3	4	1.0	33	8.5	245	63.1	104	26.8	4.16	0.63
A organização mostra confiança no meu trabalho	0	0.0	0	0.0	29	7.5	243	62.6	115	29.6	4.22	0.57
A organização é justa	1	0.3	10	2.6	68	17.5	224	57.7	82	21.1	3.98	0.72
A organização é honesta	1	0.3	5	1.3	25	6.4	218	56.2	139	35.8	4.26	0.66

Tabela 1 - Postura da sua organização

No que diz respeito à postura da organização podemos verificar que às respostas; sou respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo e a organização mostra confiança no meu trabalho, obtiveram na opção concordo, respectivamente, (63.1%;M=4.16;DP=0.63) e (62.6%;M=4.22;DP=0.57) das respostas.

Podemos verificar também que a postura da organização recolheu em todas as respostas, na opção (concordo) aprovação por parte dos respondentes, nas percentagens de (56.2%;M=4.26;DP=0.66) a (63.1%;M=4.16;DP=0.63).

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Indique, por favor, qual das seguintes afirmações melhor se adequa ao seu **desempenho** enquanto gestor/administrador/supervisor da empresa

Estilos de Liderança	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços	8	2.1	26	6.7	61	15.7	204	52.6	85	21.9	3.86	0.91
Examino situações críticas questionando se são adequadas	0	0.0	12	3.1	31	8.0	260	67.0	84	21.6	4.07	0.65
Não interiro em problemas até o momento em que eles se tornarem sérios	55	14.2	145	37.4	66	17.0	96	24.7	24	6.2	2.71	1.17
Foco atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	14	3.6	50	12.9	72	18.6	194	50.0	55	14.2	3.59	1.00
Evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem	153	39.4	165	42.5	39	10.1	26	6.7	5	1.3	1.88	0.93
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	10	2.6	47	12.1	129	33.2	165	42.5	34	8.8	3.43	0.91
Estou ausente quando necessitam de mim procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	165	42.5	160	41.2	31	8.0	28	7.2	3	0.8	1.82	0.91
Gero orgulho por estarem ao meu lado	2	0.5	9	2.3	116	29.9	201	51.8	56	14.4	3.78	0.74
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	13	3.4	34	8.8	118	30.4	188	48.5	28	7.2	3.48	0.88
Espero as coisas darem erradas para começar a agir	194	50.0	156	40.2	19	4.9	15	3.9	2	0.5	1.64	0.89
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	1	0.3	1	0.3	37	9.5	248	63.9	100	25.8	4.15	0.61
Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	0	0.0	1	0.3	33	8.5	241	62.1	113	29.1	4.20	0.59
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar	1	0.3	15	3.9	90	23.2	225	58.0	54	13.9	3.82	0.72
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	4	1.0	25	6.4	78	20.1	223	57.5	52	13.4	3.77	0.80

Tabela 2 - Estilos de Liderança

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

No que diz respeito ao desempenho do gestor/administrador/supervisor da empresa podemos verificar que os aspectos mais relevantes formam nas seguintes opções; examino situações críticas questionando se são adequadas (67,0%;M=4.07;DP=0.65); falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado (63.9%;M=4.15;DP=0.61); mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação (62.1%;M=4.20;DP=0.59).

Por outro lado, os aspectos que verificamos desacordo foram respectivamente: evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem (42.5%;M=1.88;DP=0.93); estou ausente quando necessitam de mim procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas (41.2%;M=1.82;DP=0.91); espero as coisas darem erradas para começar a agir (40.2%;M=1.64;DP=0.98).

Como aspecto mais discordante verificamos a opção; espero as coisas darem erradas para começar a agir (50%M=1.64;DP=0.89).

Indique, por favor, qual das seguintes afirmações melhor se adequa ao seu **desempenho** enquanto gestor/administrador/supervisor da empresa.

Estilos de Liderança	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Demonstro acreditar que "não se mexe no que está a dar certo"	10	2.6	48	12.4	118	30.4	179	46.1	33	8.5	3.46	0.91
Vou além do interesse pessoal, pelo bem do grupo	2	0.5	4	1.0	44	11.3	238	61.3	94	24.2	4.09	0.67
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir	140	36.1	150	38.7	52	13.4	35	9.0	9	2.3	2.02	1.04
Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	4	1.0	16	4.1	62	16.0	244	62.9	59	15.2	3.88	0.75
Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	18	4.6	86	22.2	82	21.1	156	40.2	44	11.3	3.32	1.08
Considero as consequências éticas e morais das decisões	2	0.5	7	1.8	66	17.0	250	64.4	59	15.2	3.93	0.66
Mantenho-me a par de todos os erros	3	0.8	15	3.9	79	20.4	243	62.6	45	11.6	3.81	0.72
Demonstro um senso de poder e confiança	1	0.3	19	4.9	75	19.3	248	63.9	40	10.3	3.80	0.70
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	2	0.5	9	2.3	52	13.4	260	67.0	63	16.2	3.97	0.66

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	2	0.5	9	2.3	52	13.4	260	67.0	63	16.2	3.97	0.66
Dirijo a minha atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados	9	2.3	38	9.8	58	14.9	230	59.3	45	11.6	3.69	0.98
Evito tomar decisões	162	41.8	170	43.8	31	8.0	17	4.4	5	1.3	1.79	0.87
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	0	0.0	2	0.5	40	10.3	249	64.2	92	23.7	4.13	0.59
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	2	0.5	6	1.5	49	12.6	269	69.3	60	15.5	3.98	0.63

Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	0	0.0	2	0.5	42	10.8	279	71.9	63	16.2	4.04	0.54
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades	2	0.5	1	0.3	20	5.2	279	71.9	84	21.6	4.15	0.55
Demoro a responder as questões urgentes	124	32.0	208	53.6	34	8.8	19	4.9	3	0.8	1.89	0.81
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	4	1.0	39	10.1	129	33.2	159	41.0	44	11.3	3.53	0.87
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	2	0.5	7	1.8	16	4.1	244	62.9	118	30.4	4.21	0.65
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas	1	0.3	7	1.8	28	7.2	260	67.0	90	23.2	4.12	0.62
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	0	0.0	1	0.3	34	8.8	280	72.2	71	18.3	4.09	0.52
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	0	0.0	1	0.3	86	22.2	246	63.4	49	12.6	3.90	0.60
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	1	0.3	17	4.4	108	27.8	215	55.4	46	11.9	3.74	0.73

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	0	0.3	5	1.3	68	17.5	233	60.1	70	18.0	3.98	0.65
Trabalho com os outros de maneira satisfatória	0	0.0	5	1.3	34	8.8	283	72.9	66	17.0	4.06	0.55
Elevo o desejo dos outros em obter sucesso	0	0.0	1	0.3	51	13.1	256	66.0	76	19.6	4.06	0.58
Sou eficaz em entenderas necessidades da organização	0	0.0	3	0.8	33	8.5	269	69.3	79	20.4	4.10	0.56
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com dedicação	0	0.0	4	1.0	59	15.2	254	65.5	69	17.8	4.01	0.61
Lidero um grupo que é eficiente	0	0.0	6	1.5	52	13.4	266	68.6	60	15.5	3.99	0.60

Tabela 3 - Estilos de Liderança

Relativamente ao estilo de liderança podemos verificar que as opções mais referidas, foram respectivamente: trabalho com os outros de maneira satisfatória (72.9%;M=4.06;DP=0.55); sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho (72.2%;M=4.09;DP=0.52); e com a mesma percentagem surgem as opções: ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes (71.9%;M=4.04;DP=0.54) e sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades (71.9%;M=4.15;DP=0.55).

Como aspectos onde se verificou maior incidência de (discordo) foram: demoro a responder as questões urgentes (53.6%;M=1.89;DP=0.81); evito tomar decisões (43.8%;M=1.79;DP=0.87); demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir (38.7%;M=2.02;DP=1.04).

É de salientar que relativamente à opção: expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas, verificamos uma percentagem muito significativa na opção (concordo totalmente); (30.4%;M=4.21;DP=0.65).

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Considerando a **comunicação desenvolvida na sua organização**, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações

Comunicação organizacional aprendente	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Estabelece objectivos gerais e específicos para a sua empresa	2	0.5	10	2.6	60	15.5	237	61.1	72	18.6	3.96	0.71
Envolve todos os colaboradores para a definição da estratégia empresarial	2	0.5	36	9.3	69	17.8	210	54.1	60	15.5	3.77	0.85
Incentiva todos os colaboradores para a aprendizagem contínua	1	0.3	11	2.8	33	8.5	245	63.1	97	25.0	4.10	0.68
Estabelece grupos de trabalho para analisar propostas de melhoria	3	0.8	34	8.8	76	19.6	210	54.1	56	14.4	3.74	0.85

Delega responsabilidades e promove a iniciativa individual	3	0.8	12	3.1	42	10.8	236	60.8	90	23.2	4.04	0.74
Aplica a estratégia encontrada em conjunto	3	0.8	13	3.4	56	14.4	234	60.3	76	19.6	3.96	0.74
Verifica constantemente a aplicação da estratégia da empresa	2	0.5	14	3.6	60	15.5	253	65.2	52	13.4	3.89	0.69

Tabela 4 - Comunicação desenvolvida na sua organização

Sobre a comunicação desenvolvida nas empresas ou organizações podemos verificar que as respostas que recebem maior concordância são respectivamente, incentivo de todos os colaboradores para a aprendizagem contínua (63.1%;M=4.10;DP=0.68) e verificação constante da aplicação da estratégia da empresa (65.2%;M=3.89;DP=0.69).

Relativamente ao envolvimento de todos os colaboradores na definição da estratégia da empresa e ao estabelecimento de grupos de trabalho para analisar propostas de melhoria verificamos que apresentam as maiores percentagens de discordância (9.3%;M=3.77;DP=0.85) e (8.8%;M=3.74;DP=0.85) respectivamente.

Verificamos também que as percentagens de respostas à opção (concordo) em todas as perguntas varia desde (54.1%;M=3.74;DP=0.85) a (65.2%;M=3.89;DP=0.69) das respostas.

Conclusão

No que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades individuais incorporadas na comunicação individual assentam na própria atividade pessoal ao nível da capacidade de comunicar, partilhar e fundamentalmente obter um feedback positivo dos interlocutores.

No que diz respeito à postura da organização, relativamente à confiança verificamos que as respostas mais observadas foram, a abertura da empresa a concessões ou cedências, a reposta da empresa aos problemas dos trabalhadores e o facto de a empresa estar sempre do lado dos trabalhadores.

No que concerne ao desempenho do gestor na perspetiva da liderança, podemos verificar que as expressões: “examino situações críticas questionando se são adequadas”, “falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado”, “mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação”, “trabalho com os outros de maneira satisfatória”, “sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho” a par de: “ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes” e “sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades” e “expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas”, constituíram os aspetos mais relevantes.

Acerca da comunicação desenvolvida na organização podemos verificar que o incentivo dos colaboradores para a aprendizagem contínua e a verificação constante da aplicação da estratégia da empresa surgiram como os aspetos mais relevantes.

O papel do líder nas organizações é de extrema importância, na medida em que este deve inculcar confiança, ambição, atitude positiva, compreensão, gestão eficiente de expectativas através do exemplo e, essencialmente, da capacidade de inspirar e gerar novos líderes com criatividade, inovação e autoliderança, sem esquecer a visão coletiva da própria organização.

Em síntese, a gestão eficiente da comunicação nas organizações é fator fundamental para facilitar a interatividade, a compreensão mútua e a potenciação individual de forma contínua, procurando dinâmicas e sinergias capazes de inculcar um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização.

Referências

- BANDLER, R. (2010). Tenha agora a vida que quer. Alfragide: Ed. Lua de Papel.
- GEORGE, J.M. Trait and state affect. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996, pp. 145-171.
- ORTENBLAD A (2002) A typology of the idea of learning organization. *Manag Learn* 33(2):213–230.
- OSÓRIO, J.M.P. (2009). *Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional*. Dissertação de Doutoramento, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Portugal.
- PEREIRA, C.M.M. (2010). *Força das práticas de gestão de recursos humanos e liderança transformacional: impacto na performance organizacional*. Web Site. Acedido Novembro 5, 2013, em <http://hdl.handle.net/10071/3056>
- PEREIRA, M & Cardoso, A. (2015) *The Relevance of Personal Leadership in the Management of Organizational Communication: A Qualitative Study*, in *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 3, ISSN 2349-0349.
- PEREIRA, M., Cardoso, A. & D'Orey F. *The Importance of Individual Motivations in Organizational Performance - A Quantitative Study*, in *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 4, ISSN 2349-0349.
- PEREIRA, S. M. (2015) *A Liderança Pessoal e Eficiência da Comunicação nas Organizações*, Chiado Editora: Lisboa. ISBN: 978-989-51-4908-7.
- Pereira. M. (2011). *Marketing Pessoal*. Lisboa: Ed. Sítio do livro.
- REGO, A. & Cunha, M.P. (2010). *Liderança Positiva* (2nd ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.
- REGO, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- ROQUE, F.A.F. (2010). *A medição da performance das organizações*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Portugal.