



Manuel Joaquim de Sousa Pereira

Tese de Doutoramento

**A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E
LIDERANÇA PESSOAL**

Departamento de Ciencias da Comunicación

Facultade de Ciencias da Comunicación

Director: José Miguel Túniz López

Departamento de Ciencias da Comunicación

Universidade de Santiago de Compostela

Maio de 2014



Universidade de Santiago de Compostela
Tese de Doutoramento

A gestão da comunicação nas organizações e
liderança pessoal

Director
José Miguel Túnhez López

Autor
Manuel Joaquim de Sousa Pereira

Don José Miguel Túnez López, com DNI 34.253.558A, profesor titular do Departamento de Ciencias da Comunicación, da Universidade de Santiago de Compostela, como director da tese de doutoramento *A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal*, do alumno D. Manuel Joaquim de Sousa Pereira, com DNI 8618159.

CERTIFICA

Que a presente tese de doutoramento está concluída e autoriza a súa presentación ante a Comisión de Doutoramento, posto que reúne os requisitos necesarios para a súa posterior defensa pública perante o tribunal correspondente.

Como director da tese, valora com moi boa a orixinalidade da investigación, os obxectivos, a metodoloxía, a relevancia do traballo e os resultados, e a discusión-conclusións.

E para que así conste aos efectos oportunos, asina.

En Santiago de Compostela a 12 de Maio de 2014

Dr. José Miguel Túnez López
Director da tese

Índice Geral

Índice de Ilustrações

Índice de Tabelas

Agradecimentos

Resumo

Summary

Introdução 1

PARTE I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1. Comunicação Estratégica 7

1.1. Comunicação: Revisão de Conceitos 7

1.1.1. As Funções da Comunicação 11

1.1.1.1. O Processo de Comunicação..... 15

1.1.1.2. A Comunicação Verbal e Não Verbal..... 17

1.1.1.3. A Comunicação Interna e Externa 23

1.1.1.4. A Comunicação Oral e Escrita 26

1.1.1.5. A Comunicação Digital 40

1.1.2. A Comunicação Estratégica..... 42

1.1.2.1. A Comunicação Estratégica e Operacional..... 46

1.1.2.2. As Estratégias de Comunicação Empresarial 50

1.2. Comunicação e Estratégia Pessoal 55

1.2.1. Considerações sobre a Comunicação Pessoal 55

1.2.1.1. A Comunicação Pessoal 58

1.2.1.2. Considerações sobre a Retórica	61
1.2.1.3. O Poder da Palavra.....	63
1.2.1.4. Estilos Pessoais de Comunicação	67
1.2.1.5. Agressividade, Assertividade e Passividade	70
1.2.2. A Comunicação Oral.....	71
1.2.3. A Comunicação Escrita.....	76
1.2.4. A Comunicação Eletrónica e Digital.....	77
1.2.5. A Escrita em Papel	81
1.2.6. A Interatividade Digital	82
1.2.7. Diferentes Meios de Comunicação Eletrónica Pessoal.....	84
1.2.7.1. Comunicação e Inovação Pessoal	88
1.2.7.2. Comunicação e Habilidades Interpessoais	89
1.2.7.3. Motivação e Desenvolvimento Pessoal.....	90
1.3. Comunicação Estratégica Empresarial	95
1.3.1. Estratégia e Desempenho Empresarial	97
1.3.2. Estratégia das Organizações e Estratégia de Comunicação.....	99
1.3.3. Marketing Interno e Externo.....	104
1.3.4. O Marketing Interno e o Planeamento Estratégico	106
1.3.5. Relação entre o Marketing interno e o <i>Endomarketing</i>	107
1.4. A Comunicação Pessoal e Empresarial	111
1.4.1. A Performance Pessoal da Comunicação	111
1.4.2. A Comunicação Pessoal nas Empresas	112
1.4.3. Tipos de Comunicação Pessoal nas Empresas.....	115
1.4.4. O Poder Pessoal nas Empresas	116

1.4.5. A Dimensão Pessoal e Organizacional.....	119
1.4.6. A comunicação Pessoal na Reputação Empresarial	122
1.4.7. Imagem e Reputação Empresarial.....	124
1.4.8. Fatores da Reputação Empresarial	129
1.4.9. A Reputação e o Sucesso Empresarial	130
Capítulo 2. A Liderança e o Sucesso Empresarial	133
2.1. Comunicação e Liderança Pessoal	133
2.1.1. Estratégia e Inovação Empresarial	139
2.1.2. Inovação e Eficácia Empresarial.....	143
2.1.3. Proatividade e Dinâmica Empresarial.....	148
2.1.4. Pensamento Estratégico Empresarial.....	150
2.1.5. Inovação Pessoal e Empresarial	154
2.2. Performance Empresarial e Organização Aprendente.....	161
2.2.1. Comunicação e Organização Aprendente.....	164
2.2.2. Estratégia e Mudança Organizacional.....	166
2.2.3. Organização Aprendente e Sucesso Empresarial.....	171
2.3. Motivação e necessidades individuais e empresariais.....	177
2.3.1. Desenvolvimento das Capacidades Individuais nas Empresas	179
2.3.2. Desempenho dos Colaboradores ao Serviço da Empresa.....	182
2.3.3. Motivação e Melhoria Contínua do Sucesso Empresarial	184

PARTE II – Estudo Empírico

Capítulo 3. Métodos de Pesquisa na Componente Experimental....	187
3.1. Enquadramento Geral.....	187
3.2. Estudo Qualitativo.....	189
3.2.1. Fases do Processo de Pesquisa	190
3.2.2. Definição do Problema.....	191
3.2.3. Hipóteses.....	191
3.2.4. Universo de Estudo.....	191
3.2.5. Amostra e sua Distribuição	192
3.2.6. Método de Recolha dos Dados.....	194
3.2.7. O Questionário.....	194
3.2.8. A taxa de Resposta e a Amostra Final.....	194
3.2.9. O Universo Estatístico por Distrito e Atividade Económica.....	195
3.3. Estudo Quantitativo Descritivo	197
3.3.1. Fases do Processo de Pesquisa	197
3.3.2. Universo de Estudo.....	198
Capítulo 4. Estudo Quantitativo das Organizações	205
4.1. Análise de Dados	205
4.1.1. Ferramentas e Meios que a Empresa Utiliza para Desenvolver a Comunicação.....	205
4.1.2. Condições de Trabalho na Organização.....	206
4.1.3. Ambiente Interno na Organização	206
4.1.4. Postura da Organização	209

4.1.5. Desempenho do Gestor/ Administrador/ Supervisor.....	210
4.1.6. Estilos de Liderança: Desempenho enquanto Gestor.....	212
4.1.7. Comunicação Desenvolvida na Organização	215
4.1.8. Política de Recursos Humanos.....	216
4.1.9. Funcionários Enquanto Clientes	217
4.1.10. Atividades Desempenhadas na Organização	218
4.1.11. Postura da Organização	219
4.1.12. Normas Corporativas	220
4.1.13. Relacionamento da Organização.....	221
4.1.14. Tipo de Comunicação	222
4.1.15. Comunicação Informal.....	224
4.1.16. Gestão da Informação Formal Escrita	225
4.1.17. Disseminação da Informação	226
4.1.18. Resposta da Organização aos Colaboradores	227
4.1.19. Atitudes dos Gestores/ Administradores.....	228
4.1.20. Comportamentos Globais da Empresa	229
4.1.21. Atitudes dos Funcionários da Empresa	229
4.1.22. Permanência dos Funcionários da Empresa	230
4.1.23. Impacto das Atividades da Organização.....	233
4.1.24. Satisfação dos Clientes	234
4.1.25. Satisfação dos Funcionários.....	235
4.1.26. Grau de Comprometimento dos Funcionários	236
4.1.27. Envolvimento dos Colaboradores	236
4.1.28. Recomendação, Lealdade e Comunicação boca a boca.....	238
4.1.29. Objetivos Prioritários.....	238

4.1.30. Reputação e Performance Empresarial	240
4.1.31. Satisfação em Trabalhar na Organização.....	241
4.2. Conclusões	243
Capítulo 5. Estudo Qualitativo da Comunicação Empresarial	247
5.1. Análise de Dados	247
5.1.1. Comunicação Global da Empresa	247
5.1.2. O Significado de Comunicação Eficiente	249
5.1.3. Fatores para uma Comunicação Eficiente	251
5.1.4. Como a Comunicação Pessoal Influencia a Comunicação Global da Empresa	253
5.1.5. O Envolvimento dos Colaboradores para uma Comunicação Eficiente	254
5.1.6. A Influência da Satisfação dos Colaboradores na Comunicação	256
5.1.7. Características e Competências Pessoais para Comunicar Eficazmente	257
5.1.8. Melhorias Registadas na Comunicação.....	259
5.1.9. Definição de Comunicação Estratégica Pessoal	260
5.1.10. A Ausência ou Deturpação da Comunicação Pessoal.....	262
5.1.11. Características de um Líder para Comunicar Eficientemente...	263
5.1.12. Definição de Inovação e Eficiência Comunicacional.....	265
5.1.13. Definição de <i>bem-sucedido</i> do ponto de vista da Comunicação Pessoal	267
5.1.14. Definição de <i>sucesso empresarial</i> do ponto de vista da Comunicação Pessoal	268

5.2. Conclusões	271
Capítulo 6. Triangulação dos Resultados dos Estudos	275
Capítulo 7. Considerações Finais.....	285
Bibliografia	291
APÊNDICES	1
Apêndice 1. Questionário Administrado.....	3
Apêndice 2: Guião de Entrevista em profundidade.....	25

Índice de Ilustrações

Ilustração 1. Os quatro papéis da liderança.....	20
Ilustração 2. Uma roda de comportamentos não verbais.....	28
Ilustração 3. Fórmula das decisões estratégicas.....	50
Ilustração 4. Conselhos para Melhorar a forma de falar em público.	66
Ilustração 5. Os quatro estilos do modelo SARA.....	69
Ilustração 6. O significado único e pessoal da Voz.	75
Ilustração 7. A comunicação eletrónica e digital.....	79
Ilustração 8. Elementos essenciais à eficácia de liderança.....	113
Ilustração 9. A Estrutura da Reputação.....	124
Ilustração 10. Atribuição da Reputação da Virgin.....	127
Ilustração 11. A liderança Pessoal.....	136
Ilustração 12. Uma Organização Inovadora.	142
Ilustração 13. Aplicação da Inovação nas Organizações.....	147
Ilustração 14. Fatores Fundamentais para o Desempenho da Inovação Empresarial.....	164
Ilustração 15. Oportunidades de Mudanças e Crescimento Organizacional.....	167
Ilustração 16. Direcionar a organização para a Gestão por Valores.....	173
Ilustração 17. O Processo de Avaliação.....	181

Índice de Tabelas

Tabela 1. Variações dos Espaços da Comunicação	30
Tabela 2. Base amostral das principais atividades económicas em análise	193
Tabela 3. O universo estatístico por distrito e atividade económica.....	195
Tabela 4. Empresas por principal atividade económica	195
Tabela 5. Ferramentas e Meios de Comunicação.....	205
Tabela 6. Condições de Trabalho na Organização	206
Tabela 7. Ambiente Interno da Organização	207
Tabela 8. Postura da Organização.....	209
Tabela 9. Estilos de Liderança	210
Tabela 10. Estilos de Liderança (desempenho enquanto gestor)	212
Tabela 11. Comunicação desenvolvida na Organização	215
Tabela 12. Política de Recursos Humanos	216
Tabela 13. Funcionários enquanto clientes.....	217
Tabela 14. Descrição do Trabalho /Satisfação.....	218
Tabela 15. Postura da Organização.....	219
Tabela 16. Normas Corporativas.....	220
Tabela 17. Relacionamento na Organização	221
Tabela 18. Gestão da Informação Informal	223
Tabela 19. Gestão da Comunicação Informal	224
Tabela 20. Gestão da Informação Formal Escrita.....	225
Tabela 21. Disseminação da Informação	226
Tabela 22. Resposta dada pela Organização aos Colaboradores	227

Tabela 23. Atitudes dos Gestores/ Administradores	228
Tabela 24. Comportamentos Globais da sua Empresa	229
Tabela 25. Atitudes dos Funcionários da Empresa	230
Tabela 26. Permanência dos Funcionários na Empresa	231
Tabela 27. Comportamentos dos Funcionários da Empresa	232
Tabela 28. Impacto das Atividades na Organização	233
Tabela 29. Satisfação dos Clientes	234
Tabela 30. Satisfação dos Funcionários	235
Tabela 31. Comprometimento dos Funcionários.....	236
Tabela 32. Envolvimento dos Colaboradores.....	237
Tabela 33. Recomendação / lealdade/ comunicação boca a boca	238
Tabela 34. Objetivos Prioritários	239
Tabela 35. Reputação e Performance Empresarial.....	240
Tabela 36. Grau de Satisfação em Trabalhar na Organização	241

Agradecimentos

Os meus sinceros agradecimentos, e de forma especial, ao meu diretor de tese, o professor Miguel Túnhez López por toda a sua dedicação e apoio na concretização e na solidificação deste trabalho. Tenho a agradecer igualmente ao Prof.^o António Cardoso, da Universidade Fernando Pessoa, ao Prof.^o Doutor Jorge Figueiredo, da Universidade Lusíada, e à Doutora Paula Arriscado, Prof.^a no Instituto Português de Administração e Marketing e diretora de comunicação do grupo Salvador Caetano.

Agradeço o especial contributo de personalidades várias que contribuíram com os seus testemunhos para este estudo, como o Professor Salvato Trigo, Reitor da Universidade Fernando Pessoa, o Dr.^o. Paulo Vilhena, o Dr.^o. Adelino Cunha, da empresa I have the Power, o Sr.^o. José Albuquerque, da Auto Sueco e o Prof.^o Doutor Jorge Sequeira, gestor da *Team Bulding*.

Os meus sinceros agradecimentos à Dr.^a Marisa Almeida pelo excelente apoio na revisão deste trabalho, bem como à empresa DATA E pela sua imprescindível colaboração no apoio à componente prática do estudo.

Não posso deixar de agradecer aos inúmeros empresários e responsáveis de comunicação das empresas estudadas, bem como a todas as pessoas que direta ou indiretamente apoiaram a concretização deste trabalho.

Agradeço também à minha família, especialmente aos meus pais, João Manuel Pereira e Laura da Silva e Sousa pela transmissão da minha essência.

Resumo

O objetivo principal deste estudo consiste em compreender a gestão da comunicação nas organizações, nas suas diferentes perspectivas de atuação. Pretende-se igualmente analisar a comunicação interna e externa, incorporada na realidade das empresas e organizações, bem como, perceber a importância e a pertinência da liderança e do sucesso pessoais em toda a dinâmica organizacional.

Ao longo desta tese demonstra-se a eficiência da comunicação nas organizações como fator fundamental, facilitador da interatividade, da compreensão mútuas e potenciador individual, de forma contínua, procurando dinâmicas e sinergias capazes de incutir um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização.

Podemos concluir que o papel do líder nas organizações é fundamental para incutir confiança, ambição, atitude positiva, compreensão, gestão eficiente das expectativas, através do exemplo e pela capacidade de inspirar e gerar novos líderes com criatividade, inovação e auto-liderança, sem esquecer a visão coletiva da própria organização.

Palavras-chave: comunicação estratégica; eficiência empresarial; gestão da comunicação; liderança pessoal.

Summary

The main objective with this study is to understand the communication management inside organizations, along different perspectives of performance. We also aim to analyze the internal and external communications, which are present in the daily life of companies and organizations, as well to underline the importance and relevance of leadership with personal success across the organizational dynamics.

Throughout this thesis we demonstrate that the efficiency of communication inside organizations is a key factor that facilitates the interactivity, mutual understanding and the individual enhancer. This will continuously enable dynamic synergies capable of instilling an organizational climate with constant harmony along the strategic vision of own organization.

We conclude that the role of the leader in organizations is critical to instilling confidence, ambition, positive attitude, understanding, efficient management of expectations through example and the ability to inspire and generate new leaders with creativity, innovation and self-leadership, without forgetting collective vision of the organization in itself.

Key-words: business efficiency; communication strategy; communication management; personal leadership.

Introdução

Esta investigação surge no âmbito do curso de doutoramento em Ciências da Comunicação na Universidade de Santiago de Compostela, subordinado ao tema: “A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal”.

A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a gestão da comunicação nas pequenas e médias empresas ao nível das dinâmicas pessoal e empresarial, do desempenho empresarial, da reputação pessoal, da proatividade e dinâmica empresarial, da organização aprendente e da motivação e liderança pessoal.

Trata-se de um tema que permitirá interpretar e descobrir as principais ideias e considerações relevantes para a compreensão da comunicação e estratégia pessoal e qual o seu desempenho nas dinâmicas e interações das pequenas e médias empresas, bem como, a sua observação e interação na realidade atual empresarial.

Dando cumprimento ao objetivo proposto definem-se um conjunto de questões que no decorrer da segunda parte procuraremos dar resposta, nomeadamente:

1. Quais os aspetos relevantes na comunicação que a tornam eficiente?
2. De que forma a comunicação pessoal, motivação, características pessoais e inovação são uma mais-valia para a eficiência da comunicação organizacional?
3. Quais os indicadores de sucesso e eficácia comunicacional nas empresas ou organizações?
4. Qual a importância de uma gestão eficiente da comunicação no contexto empresarial?
5. Qual a importância da comunicação pessoal eficiente para as empresas?

6. Qual o contributo da comunicação pessoal no sucesso empresarial?

Como pergunta essencial de investigação temos a seguinte: de que forma e em que medida indicadores de sucesso como a comunicação estratégica pessoal e empresarial e a motivação e liderança pessoais contribuem para uma gestão eficiente da comunicação nas organizações?

Tendo em conta o tema “a gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal” esta tese foi subdividida em três partes. Na primeira parte serão definidos os conceitos de: comunicação estratégica, comunicação estratégica pessoal, comunicação estratégica empresarial e comunicação pessoal e empresarial, abordados na sua conceção e carácter teórico, com o objetivo de verificar o “*estado da arte*” sobre esta matéria. Na segunda parte, composta por dois capítulos, o objetivo consiste em verificar e experimentar na prática, numa perspetiva quantitativa e qualitativa, como se processa a comunicação nas organizações.

Numa terceira e última parte em que se cruzam os conceitos quantitativo e qualitativo e a sua verificação na sua complementaridade.

Esperamos com este trabalho encontrar as principais ideias, atitudes e comportamentos que acrescentem valor, quer nas considerações teóricas, quer na componente prática da realidade concreta, ao nível da eficiência comunicacional no contexto organizacional, bem como a importância ou pertinência da dinâmica pessoal do seu líder ou gestor da própria organização.

Na primeira parte abordamos conceitos gerais da comunicação, a comunicação estratégica, de modo geral, comunicação estratégica pessoal e a comunicação estratégica empresarial, de seguida analisamos a comunicação estratégica pessoal conjuntamente com a empresarial, e no final a liderança e o sucesso empresariais.

A comunicação estratégica será apresentada ao nível das considerações teóricas sobre comunicação, tendo em conta o seu conceito, o seu

processo, as suas funções, a sua característica verbal e não-verbal, interna e externa, a escrita, e ainda numa vertente digital.

A comunicação estratégica pessoal será abordada ao nível da retórica onde serão feitas considerações sobre a retórica, o poder da palavra, o estilo pessoal da comunicação, e serão ainda feitas considerações sobre a agressividade, a assertividade e passividade nas formas oral e escrita, a comunicação eletrónica e digital, a escrita no formato papel, a interatividade digital e os meios de comunicação eletrónica pessoal. Além destas considerações serão feitas outras sobre a inovação pessoal, as habilidades interpessoais e a motivação e desenvolvimento pessoal.

A comunicação estratégica empresarial procurará compreender a performance pessoal, quer ao nível dos tipos de comunicação nas empresas, de estratégias de comunicação, da estratégia no desempenho empresarial, quer ao nível do marketing interno, externo e *endomarketing*. Neste capítulo estudaremos ainda a imagem e a reputação empresarial, fatores que contribuem para a reputação e o sucesso empresariais.

A comunicação pessoal e empresarial será abordada ao nível do seu papel na performance nas empresas, o poder pessoal, a dimensão pessoal e organizacional, bem como estratégias de comunicação e a sua pertinência nas organizações.

A liderança e sucesso empresariais serão abordados ao nível da comunicação e liderança pessoal, da estratégia e inovação, da eficácia empresarial, da proatividade e dinâmica empresariais, do pensamento estratégico, da performance empresarial e organização aprendente. Abordaremos ainda neste ponto 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.

Na segunda parte procuramos incorporar um estudo quantitativo (disponibilizado por questionário), que nos apresente os seguintes indicadores: ferramentas ou meios de comunicação, condições de

trabalho ao nível do ambiente interno, (reconhecimento, estilos de liderança), comunicação desenvolvida com os funcionários ao nível da confiança, satisfação, normas cooperativas, compromisso, gestão da informação informal e formal, face a face, disseminação de informação e resposta obtida. 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, satisfação dos empregados, comprometimento, envolvimento, reputação e performance empresarial, a recomendação, os indicadores empresariais e grau de satisfação em trabalhar nas organizações.

Assim, através de um questionário, distribuído aleatoriamente às pequenas e médias empresas de Portugal continental (cujo NPS está compreendido entre 10 e 249) de todos os setores de atividade económica, exceto aquelas que pertencem às áreas financeira e seguradora, procuramos compreender as principais ideias e atitudes na realidade empresarial e procuramos também encontrar os componentes diferenciadores destas próprias dinâmicas nestas pequenas e médias empresas.

Da amostra fizeram parte 44198 empresas, selecionadas aleatoriamente, sobre o universo inicial de cerca de 3400 empresas, tendo sido, numa 2.^a fase, pesquisados os endereços de e-mail por empresa.

Deste trabalho obtivemos uma base amostral de 3397 empresas, conseguindo efetivamente 388 empresas respondentes. Assim sendo, 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.).

Por outro lado, selecionamos uma amostra com preponderância qualitativa, procurando incorporar ideias, pensamentos e atitudes de líderes empresariais ou organizacionais relevantes sobre a gestão da comunicação nas organizações, tendo por preocupação selecionar três empresas de pequena dimensão, mas de grande representatividade ao nível da motivação, *coaching*, desenvolvimento pessoal e dinâmica de

equipas, e outras três de grande dimensão e representatividade na sua performance empresarial em Portugal na atualidade.

Deste modo, propomo-nos fazer uma entrevista em profundidade a seis personalidades com responsabilidade de gestão da comunicação, da marca e da administração de empresas ou organizações como: Salvato Trigo (UFP), Paula Arriscado (Salvador Caetano), Paulo Vilhena (Paulo de Vilhena), Adelino Cunha (*I have the Power*), José Albuquerque (Auto Sueco), Jorge Sequeira (*Team Bulding*).

O objetivo destas entrevistas visa perceber as principais razões que tornam eficiente a comunicação global da empresa, quais os aspetos relevantes sobre esta matéria, as dinâmicas de avaliação pessoal e a sua influência na comunicação global da empresa, a importância do envolvimento dos colaboradores, a satisfação dos mesmos, as competências pessoais para uma comunicação eficiente, a comunicação estratégica pessoal e a inovação na comunicação. Foram também incluídos temas relativos aos indicadores de sucesso e eficiência comunicacional procurando encontrar ideias relevantes nestas matérias.

Para completar a perspetiva prática deste estudo procuramos introduzir os elementos quantitativos, as respostas mais representativas deste tema, tendo como base as suas percentagens mais significativas que refletem o pensamento dos responsáveis nas empresas na atualidade.

Seguidamente, procuramos compreender a componente qualitativa, refletindo sobre as opiniões e atitudes mais relevantes dos entrevistados, que melhor representam os comportamentos mais assertivos para a eficiência na gestão da comunicação nas organizações e a importância dos seus líderes.

Por último, e de forma sintética, procuramos complementar os aspetos quantitativos e qualitativos de modo a encontrar soluções para uma gestão eficiente da comunicação e distinguir quais os melhores comportamentos dos respetivos líderes na procura constante da eficiência da comunicação e compreensão mútuas.

PARTE I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1. Comunicação Estratégica

1.1. Comunicação: Revisão de Conceitos

A comunicação é um processo dinâmico em permanente mutação e evolução não linear, intrínseca ao próprio homem, pois é a forma que este tem de exteriorizar, de partilhar e comungar comportamentos, atitudes, sentimentos, ideias e opiniões, obtendo *feedback* dos recetores que orientarão novamente a comunicação tendo em vista a compreensão mútua, que é, afinal, o principal objetivo da comunicação.

O ato de comunicar é inato ao homem, pois incorpora a forma como nos apresentamos. A nossa imagem: o cabelo, a forma de olhar, a forma de sentir e de estar e mesmo a nossa respiração, são atos comunicacionais.

A comunicação só pode ser considerada eficaz quando se regista *feedback* (retorno da informação), o que significa que a mensagem enviada inicialmente foi percebida de forma correta pelo recetor.

O aspeto fundamental do processo comunicativo reside no facto dos intervenientes na comunicação se entenderem mutuamente. Para que isso aconteça é necessário ser bom observador e escutar convenientemente o interlocutor, descobrir as suas reais necessidades, desejos e aspirações, estabelecer uma linguagem assertiva, interpretar as suas mensagens, perceber o contexto e as circunstâncias dessa mesma comunicação e ganhar a confiança, estando sempre atento ao retorno da informação.

A definição de comunicação como sendo “a transmissão de informação, ideias, emoção, habilidades, etc., pelo uso de símbolos – palavras, imagens, números, gráficos, etc.” avançada por Littlejohn, (1988, p. 37) na obra Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana, e acrescentando

ainda que estas emissões são “o ato ou processo de transmissão que usualmente se designa como comunicação”,¹ é uma enunciação que reportamos para o nosso estudo como assertiva. Através desta definição podemos verificar a necessidade de estabelecer uma relação com alguém, de transmitir algo através da palavra, de sons, de gestos, e, ao levar a cabo qualquer uma dessas ações, estamos, certamente, a comunicar.

Comunicar é estabelecer empatia comportamental, ou seja, é respirar quase em sintonia, é assumir posições idênticas, é pôr-se no lugar do outro, é, em síntese, ser igual ao seu interlocutor para assumir o mesmo raio de ação comunicativo, tornando-se assim mais assertivo comunicacionalmente.

Na mesma linha de ideias o autor Fiske (1993, p. 14) estabelece para a comunicação a seguinte definição: “Assumo que a comunicação é central para a vida da nossa cultura: sem ela, toda e qualquer cultura morrerá. Conseqüentemente, o estudo da comunicação implica o estudo da cultura na qual ela se integra. Subjacente a estes pressupostos está uma definição geral de comunicação com “integração social através de mensagens”².

O ato comunicacional pode ser unilateral (entre emissor e recetor), em que o emissor envia a mensagem e o recetor apenas recebe, sem poder estabelecer *feedback*. Este tipo de comunicação ocorre quando a mesma é levada a cabo pelos meios de comunicação social, tais como: jornais, televisão, rádio, revistas, cinema. Nestes casos o recetor assume uma posição passiva, limitando-se, na maior parte das vezes, a receber informação, pois não é possível estabelecer *feedback* com os emissores, exceto quando participa num programa de rádio em direto ou na televisão, através do telefone ou “e-mail”, ou mesmo no jornal, através de cartas ao diretor, cartas abertas, crónicas ou artigos de opinião. Neste tipo de

1 Littlejohn, S.W. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara.

2 Fiske, J.(1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Ed. Asa.

comunicação unidirecional as mensagens fornecem informações ao transmitir ideias, assuntos e pensamentos, novos para o recetor. Nesta medida, “[...] a informação reduz a incerteza. A informação semântica numa mensagem é função direta da redução da incerteza na situação. Finalmente, a informação altera o estado do organismo. As mensagens têm impacto sobre o recetor”³ tal como afirmou Littlejohn (1988, p.161). Individualmente, as pessoas procuram manter-se informadas sobre a realidade existente à sua volta, interessando-se sobre o que acontece nos seus países, mas também em todo o mundo. Estas informações servem para construir concepções, ideias, atitudes e comportamentos, que constituirão uma panóplia de conhecimentos onde a realidade assenta, e por isso elas representam um desafio constante aos meios que a difundem.

A respeito destes desafios dos *media*, Mcquail (1987, p.134) sustenta que “We can already point to some emerging issues which relate to freedom and equality, including that of control by central computer registration of many behaviours (...) and widening knowledge gaps between the information rich and information poor.”⁴ A ter em conta estas palavras, podemos aferir que os referidos desafios que se apresentam aos profissionais da comunicação consistem em separar a informação realmente relevante para cada pessoa em particular, em detrimento da poluição comunicativa.

A par da comunicação perpetrada pelos *media*, temos a comunicação bidirecional, que é aquela em que o emissor e o recetor partilham imagens, necessidades, desejos, atitudes e comportamentos, interagindo e reduzindo incertezas sobre os temas que estão a abordar. Segundo Martin P. Anderson (citado por Littlejohn, 1988, p. 37) “comunicação é o processo pelo qual compreendemos os outros e, em contrapartida, esforçamo-nos por compreendê-los. É um processo dinâmico, mudando e

3 Littlejohn, S.W. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Ed Guanabara.

4 Mcquail, D. (1987). *Mass communication Theory: an introduction* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications

variando constantemente em resposta à situação total.”⁵. Deste modo, podemos afirmar que a comunicação é um processo dinâmico no qual entendemos **ou** nos esforçamos por compreender o nosso semelhante.

Nesta perspectiva, podemos ainda afirmar que a comunicação é uma tentativa da compreensão do outro, o que nem sempre acontece porque existem fatores como os ruídos, os contextos, as interpretações, os significados desiguais, que se apresentam como entraves ao bom desenrolar comunicacional. Daí a necessidade de estudar, constantemente, o processo da comunicação em toda a sua complexidade.

A. J. Ayer, (1955)⁶ (citado por Littleton, 1988, p. 37), mostra-nos a ideia de transferência de algo que é participado:

“...o fio condutor parece ser a ideia de algo que está sendo transferido de uma coisa ou pessoa para outra. Usamos a palavra “comunicação” ora em referência ao que é assim transferido, ora aos meios pelos quais é transferido, ora ao processo como um todo. Em muitos casos, o que é assim transferido continua sendo compartilhado; se eu transmito informação a outra pessoa, ela não deixa de estar em minha posse pelo facto de passar a estar na posse dela. Assim, a palavra “comunicação” adquire também o sentido de participação. É nessa acepção, por exemplo que os devotos religiosos comungam.”

A evolução do conceito “comunicação” tem sido e continuará a ser dinâmica, em permanente mutação, avançará conforme as mudanças de paradigma que se verificarem ao longo dos tempos. A este respeito Kuhn (1998, p. 13) afirma o seguinte: “Considero ‘paradigmas’ as realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de

5 Littlejohn, S.W.(1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Ed Guanabara.

6 Idem, p.37.

praticantes de uma ciência”.⁷ Segundo este autor, paradigmas são estados científicos nos quais a comunidade científica se apoia para fundamentar as suas teorias. Um exemplo de mudança de paradigma é a constatação de Copérnico em 1543 ao afirmar que é o Sol que se encontrava no centro do Universo e não a Terra, como até então se pensava. A mudança de paradigma acontece quando a componente tecnológica (como o aparecimento de novas máquinas, equipamentos, componentes elétricos e eletrônicos) se altera e permite solucionar os problemas mais facilmente, juntamente com a componente ideológica que também começa a interiorizar e incorporar os novos procedimentos e novas ideias que se transformam em comportamentos e atitudes pragmáticas nas quais o quotidiano decorre.

Segundo Fiske (1993, p. 83) “um paradigma é um conjunto a partir do qual é feita uma escolha, e apenas uma unidade desse conjunto pode ser escolhida. Exemplos simples são as letras do alfabeto.”⁸. Assim, paradigma é uma estrutura de entendimento, onde cada elemento é nitidamente diferenciado e, simultaneamente, todos os elementos têm algo em comum.

1.1.1. As Funções da Comunicação

A comunicação sendo entendida como um processo de partilha, comunhão e compreensão mútuas, tem como fundamento essencial a compreensão dos pensamentos ou ideias transmitidos.

Neste sentido, a função de qualquer tentativa de comunicação reside na expectativa de compreensão e interpretação de uma ou várias mensagens transmitidas com uma intenção específica. Neste caso, só

⁷Kuhn, T.S. (1998). *A estrutura das revoluções científicas (5nd ed.)*. São Paulo: Ed. Perspetiva.

⁸Fiske, J.(1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Ed. Asa.

quando a mensagem for corretamente interpretada e compreendida se pode dizer que houve comunicação eficiente entre as partes ou pessoas.

Nas palavras de Littlejohn (1988, p. 29) que apresenta a seguinte explicação;

“[...] as teorias servem a uma vital função comunicativa. A grande maioria dos investigadores quer e necessita publicar suas observações e especulações, com vistas a outros estudiosos interessados. A teoria fornece um quadro de referência para essa comunicação e um fórum aberto para discussão, debate e crítica. Através da comunicação de numerosas explicações dos fenómenos que estudamos, torna-se possível a comparação e o aparecimento final da teoria.”

Segundo este autor por funções da comunicação entendem-se os processos e procedimentos que sendo disponibilizados às partes contribuem para a melhoria contínua do conhecimento, bem como, para a exemplificação, informação e comparação de teorias e descobertas de novos desafios da comunidade envolvente.

Quando alguém emite uma mensagem, tem em si, uma intenção intrínseca que pretende que seja entendida e compreendida da mesma forma como foi emitida, assim, a comunicação tem como objetivo é transmitir algo. Assim, a comunicação assume-se como um meio de informação, motivação ou persuasão para determinado comportamento ou atitude, tal como referencia Beneyto (2002, p. 210).

“Hoy en día, cuando se habla de derecho a la información, sobre todo dentro del discurso de la comunicación pública, se tiende a considerar-lo desde dos puntos de vista. En primer lugar, en la triple fórmula de derecho a informar, informarse, y a ser informado; en segundo lugar, como una especie de pré-condición a la expresión del derecho ciudadano, entendido como participación concienciada e informada en el proceso público de decisión.”

Ser informado, obter informação e manifestar ideias de modo oral, escrito e digital é também uma função importante da comunicação, pois, revela a

interatividade e conectividade inerente à própria existência do ser humano.

Tal como indica Wolf, (2001, p. 68) citando Lazarsfeld-Merton, (1948, 82) entende que;

“Em relação ao indivíduo, e no que diz respeito à «mera existência» dos meios de comunicação de massa, ou seja, independentemente da sua ordem institucional e organizativa, são indicadas três outras funções:

a. a atribuição de posição social e de prestígio às pessoas e aos grupos que são objeto de atenção por parte dos *mass media*; estabelece-se um esquema circular de prestígio pelo qual «esta função, que consiste em atribuir uma posição social, entra na atividade social organizada, legitimando certas pessoas, grupos e tendências sociais que recebem o apoio de comunicação de massa”(Lazarsfeld-Merton, 1948, 82).

b. o reforço do prestígio daqueles que se identificam com a necessidade, e o valor socialmente difundido, de serem cidadãos bem informados.

c. o reforço das normas sociais, isto é, uma função de caráter ético. «A informação dos meios de comunicação social reforça e controlo social nas grandes sociedades urbanas onde o anonimato das cidades enfraqueceu os mecanismos de descoberta e de controlo do comportamento desviante ligados ao contacto informal cara a cara»

(Wright, (1960, 102)”

A comunicação no sentido lato constitui um instrumento e um processo poderoso de construção da realidade, na medida em que é através desta que costumamos desenvolver funções e papéis sociais, transmitimos sentimentos, ideias, técnicas e procedimentos, interagindo e compreendendo com intenção e interatividade na busca constante da compreensão mútua.

Podemos verificar que nas palavras de Rego (2007, p. 150) a comunicação é apresentada da seguinte forma:

“O papel exercido pelas mensagens não verbais da comunicação não é surpreendente se atendermos às suas diversas funções:

- Veiculam informação inicial, isto é, fornecem indícios acerca do orador e da sua situação, assim como sobre a relação. Por seu intermédio, o recetor pode conhecer aspetos relacionados com as emoções do emissor (e.g., passar a mão na nuca pode revelar impaciência), as suas atitudes (e.g., acenar a cabeça pode significar concordância com o que está a ser dito) e a sua posição social (e.g., forma de vestir).

- Permitem gerir o tipo de relacionamento que um interlocutor deseja ter com o outro. Por exemplo, alguns gestos, posições ou tons de voz são usados para exercer domínio sobre os outros. É o que sucede quando o líder de uma reunião se senta no topo da mesa, sozinho; ou fica imóvel quando um colaborador lhe estende a mão para cumprimentá-lo. Outros sinais não verbais são utilizados para conciliação (e.g., colocar a mão nas costas da pessoa com quem se fala), e outros servem para produzir desligamento (e.g., olhar para o relógio enquanto a outra fala).

- Contribuem para que emissor e recetor troquem sinais acerca das suas emoções, pensamentos e pontos de vista. Através das mensagens não verbais, o emissor pode enriquecer as mensagens verbais dirigidas ao recetor, e captar o modo como está a ser compreendido/acolhido por ele. O recetor, por seu turno, pode obter elementos mais ricos acerca das mensagens e intenções comunicacionais do emissor, e dirigir-lhe mensagens acerca da sua compreensão e estado de espírito (e.g., acenando com a cabeça, franzindo o sobrolho, olhando para o relógio).“

De acordo com o autor, as mensagens não verbais veiculam emoções, sentimentos, indícios que ajudam a compreender as mensagens e têm um papel relevante na interpretação daquilo que está a ser transmitido, bem como, na forma como é transmitido.

Serve também para demonstrar posições de relacionamento, quer na forma como se está localizado enquanto comunica, quer na posição que

ocupa numa mesa por exemplo, quer na gestão dos cumprimentos pessoais ou simplesmente na forma como olha enquanto fala.

1.1.1.1. O Processo de Comunicação

A comunicação sendo um processo dinâmico e interativo, implicando partilha, comunhão de ideias, sentimentos, atitudes e comportamentos entre as pessoas, constitui-se em si a génese da vida em sociedade, tal como a conhecemos.

Sendo esta partilha inerente à atividade humana, ela pode acontecer entre apenas duas pessoas ou então entre várias pessoas. Pode representar apenas “troca” de algo ou simplesmente transmissão ou posição, pode representar também um instrumento de socialização, contribuindo assim para a construção de normas e procedimentos capazes de levar a uma definição de processos de comunicação empresarial ou organizacional.

Relativamente à comunicação como condição fundamental das organizações e segundo Rego (2007, p. 25);

“A comunicação é, pois, uma condição *sine qua non* da vida social e, por maioria de razão, da vida organizacional. Sem comunicação, «não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho de trabalho coordenados. (...) De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha».

Vemos então que a comunicação nas organizações, para além de assumir várias funções, que podem passar pela interação, a transmissão ou delegação, a motivação, a informação, a coordenação, a persuasão ou manifestação de partilha do poder entre colaboradores, também pode assumir simplesmente uma partilha de ideias ou sentimentos, inerentes ao processo de comunicação organização.

Podemos verificar esse mesmo pensamento e nas palavras de Annie Bartoli, (1992, p. 26) la “organización comunicante” presenta ciertas características fundamentales:

- Ser abierta: para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interativa.
- Ser evolutiva: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- Ser autor responsabilizante: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un “poder artificial”, por parte de algunos mediante la retención de información.
- Ser energética: para crear, por si misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.”

Segundo a autora a organização é também um todo comunicante, na medida em que comunica com o exterior e por isso é aberta à comunidade, interagindo e contribuindo para estabelecer e manter um ambiente favorável entre o público interno e externo.

A organização desenvolve-se e cresce com a população envolvente, adapta-se às necessidades dos seus consumidores, pois a razão de sobrevivência de uma organização é o entendimento e aceitação com os seus públicos.

As organizações assumem responsabilidades sociais, constituindo-se parte integrante na comunidade local, regional ou mesmo internacional, contribuindo para a melhoria contínua da vivência em sociedade e compreensão mútua.

Nas palavras de Ruão (1999, p.14) a comunicação é fundamental para a socialização, integração, desenvolvimento pessoal e avaliação de desempenho;

“Dentro da organização, a relação é mais notória. A comunicação é fundamental à seleção, integração e desenvolvimento do pessoal,

bem como à avaliação do seu desempenho. Relativamente à seleção e integração dos recursos humanos parece claro que estas atividades exigem práticas de comunicação formais (as que usam os canais formalizados e hierarquizados) e informais (as que usam canais não oficiais e não hierarquizados); verticais (descendentes e ascendentes) e horizontais (laterais); diretos (orais) e indiretos (escritos).”

A comunicação, sendo fundamental para estabelecer interação nos diferentes níveis de uma organização, pode apresentar diversas formas: uma comunicação de um nível hierárquico superior para inferior; uma comunicação entre colaboradores diretos, onde a comunicação circula horizontalmente; uma comunicação direta ou ainda de uma forma de comunicação indireta, por interposta pessoa.

Existe também comunicação informal ou aleatória que não respeita sistemas organizados e estruturados, mas é importante para perceber as ideias, sentimentos e comportamentos reais e que revelam o “estado da alma” das pessoas dessa mesma organização.

1.1.1.2. A Comunicação Verbal e Não Verbal

A comunicação verbal diz respeito à partilha de mensagens verbais entre duas ou mais pessoas com o objetivo da compreensão mútua.

Neste sentido, a comunicação enquanto partilha ou comunhão de algo existe sempre, mesmo que os significados das mensagens transmitidas sejam diferentes, pois, o emissor pode de forma intencional transmitir mensagens com diferentes interpretações ou ambiguidades e se isso for compreendido pelos recetores, existiu comunicação.

Na perspetiva de Rego (2007, p. 89) “A ideia prevalecente e, todavia, distinta. Tendemos a considerar que a comunicação é uma espécie de tubo por onde circulam as mensagens que emissor e recetor trocam. Presumimos que a mensagem que o emissor enuncia chega intacta ao

recetor. E, se não chega, o recetor encarregar-se-á de reagir, permitindo ao emissor esclarecer-se.”

Neste excerto, e segundo o autor, tendemos a achar que comunicar eficientemente é falar claro, com as palavras certas e com a tonalidade certa e que por esse facto a compreensão é facilmente percebida pelo recetor de forma intacta, tal como foi emitida. No entanto, isso não acontece, na medida em que cada indivíduo, como único, interpreta as mensagens tendo em conta as suas vivências pessoais, as suas experiências, as suas interpretações e expectativas, as suas necessidades e ainda a predisposição mental, de acordo com a sua forma de ser e de observar a realidade.

Naturalmente, uma mensagem quando transmitida expressa a intenção de transmitir um significado, o que implica que existe uma *codificação* com intenção por parte do emissor e uma *descodificação* por parte do recetor. Podemos então dizer que neste processo existe uma *intenção* por parte do emissor e uma *interpretação* por parte do recetor.

Todavia, durante este processo as mensagens são absorvidas e interpretadas tendo em conta a interpretação do recetor e a sua análise, atenção e interesse demonstrado, que por sua vez, vai emitir novamente novo significado para uma nova partilha ou troca de mensagens.

Nas palavras dos autores Ferreira, et al. (1996, p. 191) os problemas de comunicação verbal são;

“Os principais problemas de comunicação verbal existem ao nível da compreensão da mensagem e não apenas devido aos problemas físicos (ruído) existentes no canal utilizado. A escolha do canal mais adequado à situação poderá ter um impacto decisivo na sua eficácia. Por exemplo, o gestor que se queixa: não compreendo. Já lhe enviei duas ordens de serviço por escrito a pedir que as entregas sejam feitas às segundas e tudo fica na mesma...» Provavelmente, uma conversa informal prévia ou mesmo um telefonema amigável poderiam ser mais eficazes na concretização dos objetivos na comunicação.”

Segundo os autores, os principais problemas de comunicação verbal incidem sobretudo ao nível de compreensão e interpretação das mensagens, seja pelo facto das palavras poderem ter vários significados, bem como pela percepção, compreensão e interpretação poderem ser diferentes de pessoa para pessoa.

A contextualização e sintonia de pensamento capaz de se transmitir mais facilmente ao nível do tom de voz, do ritmo, do gesto e da empatia estabelecida entre os diferentes intervenientes no processo de comunicação contribui para uma comunicação para a liderança, tal como afirma Covey (2005, p.290)

“O 8º Hábito proporciona-nos um esquema mental e um conjunto de aptidões para determinarmos o potencial das pessoas. É o tipo de liderança que comunica às pessoas o seu valor e potencial de forma tão clara que as pessoas acabam por descobri-los por si próprias. Para o efeito, devemos escutar as pessoas. Devemos envolvê-las e valorizá-las continuamente por palavras e por intermediário dos Quatro Papeis da Liderança.”

Segundo o autor, um dos aspetos fundamentais da liderança que comunica consiste em desenvolver o potencial das pessoas, escutando-as e envolvendo-as de forma continuada por palavras e pelos quatro papéis da liderança que são respetivamente a modelagem, o encaminhamento, o alinhamento e a valorização do seu potencial humano, contribuindo para a descoberta de si próprias e melhorar continuamente. Na mesma linha de pensamento o mesmo autor apresenta esquematicamente na ilustração 1.

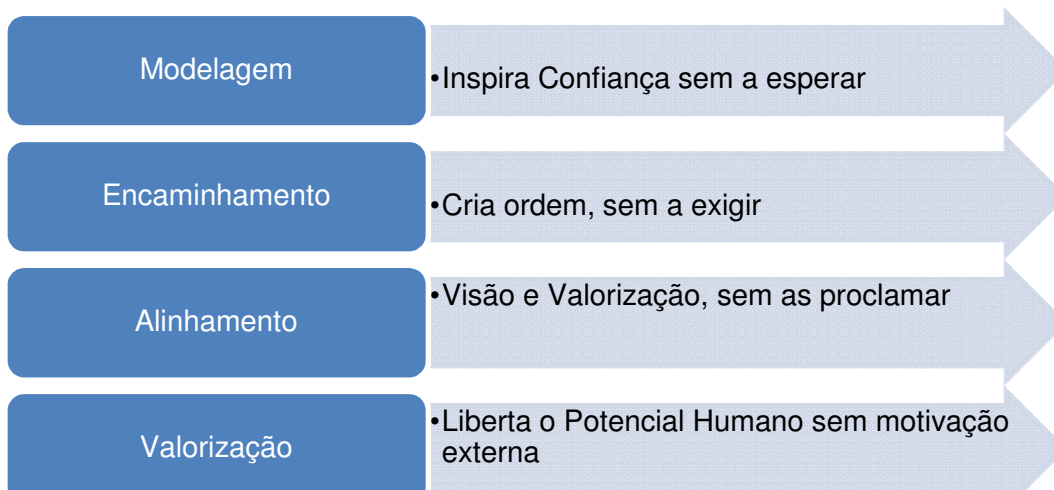


Ilustração 1. Os quatro papéis da liderança.

Adaptado de *O 8º Hábito* (Covey, 2005, p. 291)

Segundo o autor, os papéis da liderança passam pela *modelagem*, na medida em que produzem autoridade moral inspirando confiança; *encaminhamento*, definindo um caminho de humildade e respeito mútuo necessários para envolver as pessoas; *alinhamento*, que tem como característica fundamental modelar sistemas congruentes com as estratégias e a *valorização* das pessoas no sentido de potenciar as competências e capacidades através de processos de partilha.

Assim, e tendo em conta que existem palavras que geram ação comunicacional e de liderança, podemos afirmar que a *focalização* naquilo que verdadeiramente é importante para cada pessoa ou para uma organização e a sua *execução* constituem a estratégia fundamental para alcançar as metas desejadas.

Na comunicação não verbal inclui-se todas as ideias, atitudes e comportamentos transmitidos sem o uso das próprias palavras e que constituam um conjunto de expressões com intenção, usados e partilhados numa comunidade de falantes tendo sempre uma interpretação que gera consenso e compreensão entre os próprios.

É através da comunicação não verbal que são transmitidas ideias e sentimentos positivos ou negativos complementares e que ajudam a

melhor compreender e interpretar a compreensão mútua no relacionamento interpessoal. Assim, e nas palavras de Costa (2002, p. 63);

“La comunicación no-verbal se muestra más evidentemente como un lenguaje de *acción*, porque ésta «se ve», se expresa por atos energéticos: muecas, gesticulación, mímica, indumentaria, presencia. La comunicación verbal o escrita es asimismo, aunque menos manifiesta, una *acción*, porque hablar, escribir o leer, son atos.

...Así que los términos que describen los procesos de la comunicación giran claramente alrededor del principio general de *acción*, y de sus diferentes manifestaciones: *interacción*, *retroacción*, *proacción*, *reacción*, *transacción*.”

Segundo o autor a comunicação não verbal é a ação que se vê, que se expressa em cada ato comunicacional, em cada momento, em cada dimensão temporal, em cada relação pessoal através dos gestos, da comunicação corporal, da mímica, da ação personalizada ou simplesmente da presença das próprias pessoas.

Nesta perspectiva, entende-se por comunicação não verbal um conjunto de ações, sensações, expressões, imagens, percepções, contextos, cenários e ações corporais que utilizados de uma forma natural ou intencional interferem na compreensão e interpretação da comunicação humana. No entender dos autores Ferreira, et al. (1994, p. 191);

“Uma definição não verbal operacional de comunicação não verbal é a de esta incluir todos os comportamentos, que não sejam as próprias palavras que formam um sistema de codificação socialmente partilhado; ou seja, são tipicamente interpretados como intencionais, usados com regularidade entre os membros de uma comunidade linguística e têm uma interpretação reconhecidamente consensual (Burgoon, 1994).”

Sendo impossível não comunicar, na medida em que tudo é comunicação, pois uma interjeição, um silêncio ou uma pausa, um olhar ou uma expressão verbal, um gesto, uma orientação ou inclinação, são interpretados com significado e sendo transmitidos, com ou sem intenção pelo emissor, são da mesma forma recebidos pelo recetor que,

interpretando-os, atribui-lhes ou não um significado. Assim, na comunicação face a face entre dois ou mais indivíduos, pode por vezes acontecer de as palavras que estão a ser transmitidas não corresponderem às expressões corporais ou faciais de quem as emite. Todavia, o recetor, visualizando esta atitude, percebe facilmente que se pode tratar de uma incongruência entre o que está a ser transmitido e aquilo que ele está a sentir. Concluimos daí que os aspetos não-verbais são importantes para uma compreensão mais precisa das atitudes e dos comportamentos dos intervenientes numa comunicação interpessoal.

Sendo impossível não comunicar, na medida em que tudo é comunicação, pois, uma interjeição, um silêncio, uma pausa, um olhar, uma expressão verbal, um gesto, uma orientação ou inclinação é interpretada com significado e sendo transmitida, com ou sem intenção pelo emissor, é da mesma forma recebida pelo recetor que interpretando-a atribui-lhe ou não um significado.

Assim, na comunicação face a face entre dois ou mais indivíduos, por vezes acontece que, as palavras que estão a ser transmitidas não correspondem às expressões corporais ou faciais de quem as emite, todavia, o recetor visualizando esta atitude, percebe facilmente que se pode tratar de uma incongruência entre o que está a ser transmitido e aquilo que está a sentir.

Daí que os aspetos não verbais são importantes para uma compreensão mais precisa das atitudes e dos comportamentos dos intervenientes numa comunicação interpessoal.

Nas palavras de Rego (2007, p.193) a respeito desta ideia este autor apresenta os seguintes pontos fundamentais.

“Em suma, cinco pontos essenciais merecem destaque. Primeiro: os sinais não verbais podem comunicar mais do que as palavras. Segundo: os significados dessas mensagens podem ser ambíguos e muito difíceis de identificar. Terceiro: podemos ser comunicadores mais eficazes se estudarmos a complexidade desses significados e formos atentos à linguagem silenciosa. Quatro: necessitamos de ser prudentes e sagazes quando comunicamos com pessoas de outras

culturas. Quinto: não são apenas as pessoas que comunicam através da linguagem silenciosa, também as organizações «comunicam» através do modo como se apresentam, comportam e «vestem».”

Os sinais não verbais são, na generalidade, mais importantes que as palavras e por isso merecem a atenção e disponibilidade para escutar, observar e analisar o seu significado, tendo em consideração as culturas e tradições das pessoas, bem como, as expressões silenciosas nas diferentes formas de expressão humana ou organizacional.

A comunicação não verbal nas organizações comunica através da sua localização, das instalações em geral e da própria organização interna e externa dos diferentes departamentos, e do *layout*, da decoração dos gabinetes; no que diz respeito à disponibilidade das mesas de reuniões, da forma como as pessoas estão vestidas, como se comportam, na forma como atendem os visitantes, na organização formal da empresa, bem como, na formação ou qualificação dos responsáveis, também fazem parte, entre outros fatores da comunicação não-verbal da organização.

1.1.1.3. A Comunicação Interna e Externa

A comunicação interna existe sempre dentro de uma organização, mesmo que nunca tenha sido definido um plano de comunicação, pois, a comunicação informal acontece naturalmente entre colaboradores nos próprios locais de trabalho, nas pausas para café, nos intervalos do trabalho, bem como, nos espaços de lazer que algumas empresas desmobilizam para a interação dos colaboradores.

Todavia, a generalidade das organizações possuem sistemas de comunicação interna organizados e estruturados, no sentido de agregar valores como: a história de empresa, a solidariedade, espírito de equipa, atitudes, crenças e comportamentos capazes de uniformizar procedimentos para serem respeitados e cumpridos por todos os seus membros. Neste sentido Canavarro (2000, p. 97) afirma,

“Numa organização as pessoas entram e saem mas esta preserva conhecimentos, comportamentos, normas e valores que estão para além do indivíduo. A forma de organizar o trabalho, o apelo e incentivo à cooperação e à comunicação revelam frequentemente um incremento nas capacidades e competências individuais. Todos estes aspetos que enunciámos permitem afirmar a especificidade da aprendizagem individual e mostram que a organização possui capacidade de aprender que lhe é própria e passível de construir fonte de influência sobre os indivíduos que passam pela organização.”

Neste sentido, a organização sendo uma estrutura orgânica complexa, é também aprendente, na medida em que pretende desenvolver e estimular competências individuais direcionando-as para um compromisso conjunto destes, perante a direção, estabelecendo uma compreensão e aceitação dos desafios inerentes à própria atividade ou ação empresarial.

Para Ruão (2006, p. 66) e no seu entendimento, relativamente aos funcionários;

“Os funcionários podem ser o público - chave de um anúncio publicitário e este poderá constituir um instrumento da sua educação. Para além disso, devem ser consideradas todas as outras ferramentas de comunicação de marketing, no sentido de encontrar a forma mais adequada de envolver todos os públicos internos da empresa, sobre todos os aspetos relevantes da marca. E isso deve ser um processo contínuo e permanente, acompanhando a evolução da marca e da empresa.”

Uma excelente forma de envolver os colaboradores no processo de decisão e ação empresarial é ouvi-los, conhecer as suas perceções, necessidades, desejos e expectativas para, de uma forma assertiva, estimular a sua participação e colaboração procurando o cumprimento dos objetivos individuais e empresariais.

Assim, qualquer sistema de comunicação interna deve atender à função informativa, visando partilhar ideias, sentimentos e atitudes a todos os

colaboradores, contribuindo para uma comunhão interna generalizada e partilhada na generalizada e partilhada.

Deve também, integrar todos os seus colaboradores partilhando ideias, hábitos, valores, experiências, bem como, a história da organização na perspectiva de transformar a organização num espaço físico e psicológico capaz estabelecer e manter comportamentos eficientes na procura constante do sucesso pessoal e organizacional.

O processo de comunicação sendo ação dinâmica e interativa torna-se externa quando comunica de dentro para fora, no sentido de estabelecer uma atenção redobrada aos recetores entendidos como público externo, tais como, clientes, fornecedores, entidades públicas e privadas, autarquias locais, público em geral, comunidade local, entre outros no sentido de obter um *feedback* favorável para a organização.

Costa (2002, p. 81) enumera três elementos importantes na comunicação:

“1. Lo más importante de la comunicación es el recetor, no el emisor, ni el medio ni el mensaje.

El recetor es quien determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios. El modelo matricial es el de la comunicación interpersonal. Los desarrollos sucesivos de la comunicación empresarial (tecnológicos, sociales, institucionales) se basan en este modelo original, modificado y amplificado por la distancia y la tecnología.

2. La comunicación cuesta. Se puede observar la existencia de un costo generalizado para el recetor, que es radicalmente diferente del costo para el emisor.

3. La comunicación como proceso dinámico contiene los principios de la retroacción. La sustancia del proceso comunicacional es la información en retorno, o *feedback*, que es una interacción con capacidad para modificar las conductas de ambos comunicantes, y un mecanismo corretor para la estrategia de la empresa.”

Vemos então que, segundo o autor a substância do processo comunicacional é a informação de retorno, pois, é esta interação ou *feedback*, que pode ser capaz de alterar comportamentos favoráveis à melhoria contínua da performance organizacional ou empresarial.

Um dos aspetos mais importantes da comunicação externa tem a ver com a necessidade constante em conseguir estabelecer um entendimento entre a organização e os seus públicos, ou seja entender se a organização vive com a aceitação, a partilha ou a compra de produtos ou serviços, ou se vive apenas da aceitação de uma ideia social. A organização tem necessariamente de descobrir os gostos e as tendências, assim como os comportamentos dos consumidores, através de um processo de comunicação eficiente.

1.1.1.4. A Comunicação Oral e Escrita

A comunicação oral é sem dúvida a forma mais natural de estabelecer um diálogo, partilhar e exteriorizar ideias, sentimentos e atitudes, com os seus recetores ou ouvintes. Se na comunicação escrita é mais difícil transmitir emoções, devido à ausência presencial e corporal do emissor, que por si só também comunica, a comunicação oral afirma-se por uma conjugação de várias componentes, como o tom de voz, a emoção, a comunicação corporal, a entoação e o sentimento, componentes estes que contribuem decididamente para uma interatividade e conectividade com o público.

Este é um entendimento que foi bem referenciado por Carnegie (1995, p. 194):

“Sinceridade, entusiasmo e ardente veemência ajudá-lo-ão, também. Quando um homem está sob a influência dos seus sentimentos, o seu ser real vem à superfície. As barreiras caíram. O calor das suas emoções arredou todos os obstáculos para longe. Atua espontaneamente. Fala espontaneamente. É natural.

Deste modo, afinal, esta matéria de dissertação volta atrás para uma coisa que já foi tratada repetidamente nestas páginas: nomeadamente, ponha o coração nas suas falas.”

Na comunicação oral é normal usar-se diferentes formas de expressão, tais como, encolher os ombros, mexer os braços, movimentar as sobrancelhas, aumentar ou diminuir o volume da voz, mudar o tom ou inflexão, acelerar ou diminuir a velocidade da voz, e dessa forma a comunicação torna-se espontânea, dinâmica e interativa contribuindo para um melhor entendimento mútuo.

Os bons comunicadores, aprendendo continuamente com a experiência, vão-se apresentando de uma forma natural, com as suas ideias e sentimentos expressando-os com animosidade, vivacidade, com uma boa dicção e variedade na apresentação observando continuamente a receptividade do público.

Assim, para uma comunicação oral eficiente é necessário atuar com naturalidade e liberdade de pensamento, não tentar imitar ninguém, procurar ser e parecer natural, conhecer o auditório observando as suas reações, o que querem e como querem ouvir. É necessário também colocar emoção nas palavras, de modo flexível e adaptável, procurando um equilíbrio emocional com o público presente.

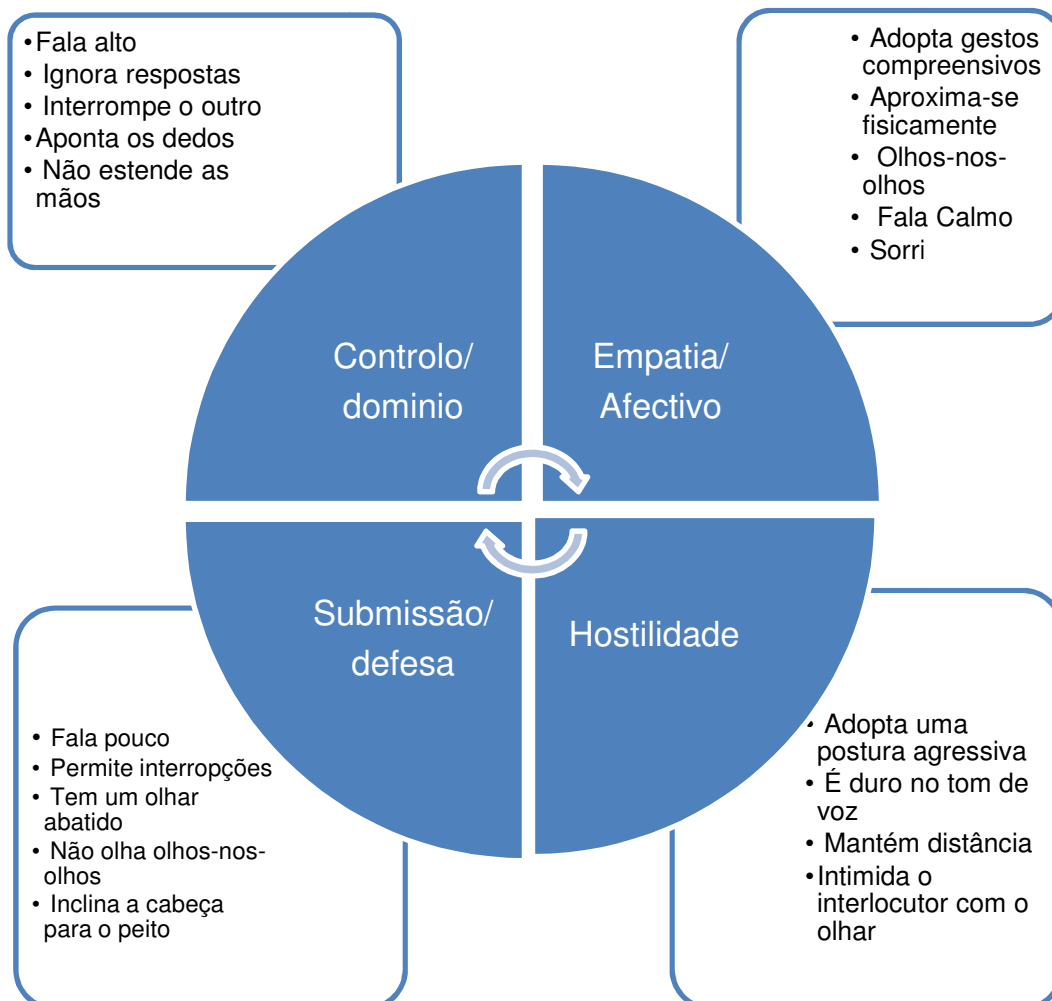


Ilustração 2. Uma roda de comportamentos não verbais

Neste esquema de comportamentos não verbais, podemos verificar as diferentes linguagens corporais, como movimentos das mãos e dos braços, da cabeça e dos pés, postura, do movimento dos olhos, bem como, as expressões faciais e a sua verificação natural em diferentes estilos pessoais de comunicação interpessoal.

Outros aspetos de comunicação não verbais são: a forma do toque ou contacto físico, e uma maior ou menor proximidade das pessoas ao comunicarem que pois refletem comportamentos não verbais e expressam “estados de alma” e estilos de comunicação.

Segundo Pereira, (2011, p. 63) “A comunicação escrita assume um papel relevante na preservação de documentários, vestígios, registos históricos,

datas e arquivos que constituem a memória de uma cultura individual e coletiva.

O objetivo desta terceira parte reside na apresentação de alguns dos meios escritos que se revelam úteis para a promoção e divulgação das pessoas ou instituições, contribuindo para a construção, manutenção de uma imagem que se pretende positiva junto dos seus públicos-alvo.

Alguns destes meios são: construção de sítios na Internet, artigos de opinião, as cartas ao diretor, as entrevistas, as mensagens escritas publicadas em revistas de imprensa, jornais, *blogs*, bem como a própria televisão, que além da visão e audição, também utiliza as mensagens escritas com o propósito de tornar público, promover opiniões, posições e considerações dos indivíduos, entidades ou organizações procurando diferenciar-se dos demais ou defender as suas reivindicações.

Assim, os vários meios de comunicação escrita servem também para a promoção e valorização pessoal e ou institucional, na medida em que, dão a conhecer o que se pretende fazer, como, de que forma, com que meios e quais os objetivos.”

A transmissão cultural individual escrita distingue cada obra como uma participação mais ou menos “original e criativa” com as suas origens e significados capazes de contribuírem para o estabelecimento da aprendizagem contínua, que estando disponível para todas as pessoas, tornam possível a qualificação e quantificação do conhecimento.

A utilização dos *media* e de outros meios de comunicação escrita que podem ser de índole local, regional, nacional ou internacional, com o objetivo de promoção, divulgação e manutenção da imagem e performance pessoal contribuem de forma significativa para partilhar ideias, sentimentos, habilidades, pessoais e profissionais capazes de melhorar o marketing pessoal.

De forma a complementar este pensamento temos a seguinte teoria de Noyes (2006, p. 139):

“Escrever os seus sentimentos é um meio de se assimilar a si próprio e ficar aliviado, porque se esvaziou, reduziu a tensão que as

emoções negativas colocam em si. É também uma forma excelente de aprender mais sobre si, porque ver e compreender melhor do “lado de fora”, quando lê o que escreveu.”

O simples ato de escrever serve para aliviar a tensão, libertar as emoções negativas, compreender melhor aquilo que fazemos por nós próprios e pelos outros. Ajuda também a transpor para o exterior os nossos pensamentos, opiniões, sugestões e contribuindo para a construção de uma imagem que vai sendo consolidada à medida que vamos escrevendo, compreendendo e melhorando os conhecimentos perante os diversos “atores” sociais.

Tabela 1. Variações dos Espaços da Comunicação

	Real	Imaginário
Real	Imprensa escrita	Histórias e literatura fantástica
Virtual	Representações da imprensa escrita em formato digital (ciberespaço)	Representações de histórias e literatura fantástica em formato digital

Adaptado de: Kleinsteuber, 2002, p. 53

Segundo Beneyto (2002, p. 53) adaptado de Kleinsteuber, existem dois espaços imaginários que estão construídos socialmente; sendo um espaço “real” transmitido pela imprensa escrita, (naturalmente sujeito à subjetividade do emissor) com histórias reais, de esperança, com os seus medos, receios e as suas aspirações, e outro espaço virtual que apresenta histórias fantásticas refletindo a imaginação criativa dos sonhos, das perceções e projeções que também estão “construídas” no imaginário social.

Os meios eletrónicos têm, nos dias de hoje, uma utilização considerável, pois cada vez mais a comunicação é estabelecida eletronicamente entre as pessoas, instituições e empresas facilitando e aproximando a

interatividade entre emissores e recetores através de um mundo cada vez mais global.

Para Paquete de Oliveira (2002, p. 118)

“Nuestra propuesta consiste en considerar Internet como un instrumento capaz de facilitar una ciudadanía participativa. No nos referimos solamente a las condiciones ofrecidas por los distintos tipos de software para otorgar acceso a la información y dotar de competencia al ciudadano, sino también debe considerarse como un medio de comunicación que permite la interacción entre dos dimensiones, la nacional y la internacional, dentro de procesos bidireccionales de mediación en sentido vertical, de abajo arriba y de arriba abajo. Como los medios que la han precedido, Internet es un elemento que fomenta procesos de mediación política como consecuencia de la participación popular.”

Como meio de comunicação escrita, visual digitalizada a Internet assume-se, na atualidade, também, como um instrumento de participação na vida económica, política e social, contribuindo para uma maior interatividade e *bi-direcionalidade* comunicacional entre as pessoas, empresas e organizações. Assim, este instrumento de comunicação pode ter uma importância primordial para comunicar a competência distintiva de uma pessoa no desenvolvimento das habilidades de percepção, convivência social e profissional, liderança, carisma.

Como exemplo de comunicação pessoal no seu formato *digital* temos a construção de um sítio na Internet, um *Website* pessoal, cujos objetivos podem ser divulgar os seus dados pessoais, ter alguma missão, dar o seu ponto de vista dos assuntos, divulgar o seu curriculum, mostrar quais os seus valores e as suas atitudes e mostrar os seus modos de comportamento. Um *Website* pessoal pode ainda ter por objetivos, entre muitos outros, a publicação de artigos, a divulgação das suas experiências, a partilha das suas habilidades, mostrar as funções desempenhadas, mostrar os produtos e serviços, informar quais são as empresas ou organizações com quem colabora, bem como, divulgar trabalhos ou serviços efetuados, as referências e os contactos.

No entender de Bastos (2000, p. 118) “Alguns autores, como Nicholas Negroponte, Walter Bender e Rober Fidler, tem-se ocupado na investigação e desenvolvimento de jornais personalizados. Negroponte refere-se a esta modalidade como o “Diário de Mim” (Daily Me) e nela os interesses particulares e específicos de cada leitor assumem a maior importância, permitindo-lhe receber apenas os artigos desejados por si.”

O objetivo essencial desta investigação tem como princípio fundamental que cada pessoa tenha a possibilidade de ter apenas as notícias, comunicações, publicidade, documentários e estudos de acordo com os seus interesses, motivações, interesses, pois aquilo que se pretende é definir pacotes informativos inteiramente de acordo com as necessidades, desejos e motivações de uma determinada pessoa e não outra.”

Este conceito tem por base a aplicação das técnicas de marketing personalizado a um determinado indivíduo, ou por outras palavras, á aplicação do Marketing *one-to-one* na área da comunicação.

Segundo Cabrero (1996, p. 41) os sete fatores – chave dos públicos assentam na credibilidade e confiança que depende da fonte de informação na sua utilidade para o recetor; tem que estar ajustada ao ambiente envolvente, permitindo a participação e o diálogo com o recetor; tem que ter significado para o recetor permitindo a seleção de temas e informações relevantes e com significado; deve ser clara e simples, contendo o mesmo significado, quer para quem escuta, quer para quem fala; deve ter consistência e continuidade em todo o processo comunicacional, bem como:

[...] uma completa aceitação e, por conseguinte, a persuasão, tem que se repetir continuamente as mensagens que se desejam inculcar.

Canais de comunicação

Deverão empregar-se os habituais, que são usados pelo recetor

Capacidade do auditório

A comunicação tem a máxima eficácia quanto menor esforço se requer ao recetor.”

Segundo o autor, para uma eficaz persuasão dos diferentes públicos são necessários alguns requisitos, como a credibilidade, o contexto e conteúdo, a clareza continuada, a consistência e a capacidade do auditório, assim como dos canais de comunicação. Sobre os canais de comunicação é fundamental selecionar os meios de comunicação capazes de melhor corresponder às expectativas dos públicos – alvos, pois, se a Internet pode ser um excelente meio de comunicar para um público mais jovem, dinâmico e empreendedor, os jornais poderá corresponder a um público mais tradicional que aprecie o pormenor em detrimento do geral.

Demonstrando esta ideia e Segundo McCormack (1997, p. 177) podemos verificar que,

“Seja você mesmo...Com os melhores memorandos não preciso de assinatura para saber os enviou. A identidade do escritor encontra-se expressa no papel. Infelizmente para a maioria das pessoas que escrevem memorandos, é mais fácil pôr de parte a respetiva personalidade. Em vez de confiar no único meio de que dispõem para exprimir as suas ideias, reproduzem a linguagem segura e familiar dos memorandos.

[...] Não é fácil acrescentar personalidade a um memorando. Mas pode começar pelo uso de pormenores como «eu», «nós» e «nosso». São palavras curtas mas muito específicas.”

Os memorandos além de constituir uma das formas de expressão escrita, demonstram os traços de personalidade, as ideias, sentimentos, características e atitudes do seu autor, contribuindo para a construção de uma imagem que vai naturalmente ser observada pela comunidade, para além obviamente de aferirmos da sua capacidade de comunicação.

Como complemento e para melhor entender esta temática podemos verificar que segundo Pinto (2007, p. 76)

“O mapa da Estratégia veio resolver o problema descrito na segunda citação – permite descrever a estratégia para que possa depois ser medida e gerida. Como o nome indica, o Mapa da Estratégia

descreve o percurso da estratégia, que atravessa diferentes «zonas geográficas» - as perspetivas do Balanced Scorecard. Durante este percurso o Mapa conta a «história» da estratégia e mostra como poderão ser testadas as suas hipóteses, através das relações causa - efeito estabelecidos entre os objetivos.”

A comunicação da estratégia aplicada às organizações visa implementar nos colaboradores um conjunto de procedimentos capaz de identificar relações de causa - efeito para os objetivos propostos sendo claro que o que se pretende na prática é estabelecer metas que após estarem definidas de forma escrita sejam naturalmente compreendidas e aceites pelos intervenientes e a sua performance passível de medição e controlo.

Do ponto de vista da comunicação escrita e da sua aplicação estratégica, todos os colaboradores numa organização devem contribuir para executar a estratégia implementada, através de tarefas e procedimentos diários com o propósito de contribuir para uma melhoria contínua de todo o organismo devendo a estratégia ser eficiente e simultaneamente capaz de constituir uma mais-valia para todos os seus membros. Na perspetiva de Adair (1991, p. 94)

“Usar o tempo eficazmente deve construir o seu ideal, mas nunca se deve transformar numa obsessão. Se tiver os valores certos, tal nunca acontecerá. Lembre-se sempre do fim para que está a gerir o tempo. Se aparecer um fim superior, seja flexível. Um dos objetivos da gestão diária do tempo é precisamente libertá-lo, de forma a ter tempo para o inesperado. Isso implica fazer o que tem de ser feito de modo mais económico. Quando não estiver a pescar, remende as redes... Elabore diariamente uma lista do que tem a fazer, com os itens organizados ou marcados segundo uma determinada ordem de prioridades. Faça-o na noite anterior, para poder dormir sobre o assunto...”

A gestão eficiente do tempo é também um dos requisitos para uma eficaz aplicação das técnicas de marketing pessoal pois todos dispomos das mesmas horas por dia contudo nem todos as gerimos da melhor maneira sendo, pois, a ausência de uma gestão correta do tempo e das

prioridades um fator de desestabilização da aplicação das regras do marketing pessoal.

Definir de forma correta as tarefas diárias a implementar, escritas se necessário for, pode constituir *per si* um guia para as atividades e tarefas verdadeiramente necessárias e prementes separando o acessório do essencial sendo que o objetivo é que sejam cumpridos os prazos, os compromissos assumidos no tempo oportuno constituindo assim uma contínua melhoria da concretização dos objetivos a curto, médio e longo prazo.

De forma a compreender melhor estas ideias, Niven (2002, p. 54) afirma,

“Escrever seus planos, metas e ideias faz com que eles se tornem mais reais para você. Ao escrever, você percebe falhas e descobre outras alternativas em que não havia pensando antes. Cada passo que você dá para definir o que quer e o que precisa fazer para chegar aonde quer aumenta suas *chances* de realmente atingir seus objetivos.”

[...] Pessoas que mantêm um diário ou algum tipo de registo das suas aspirações têm 32% mais chance de sentir que estão progredindo na vida.”

Ao registrar os pensamentos, ideias e sentimentos, cada pessoa procura encontrar aquilo que procura, pois, através da escrita existe uma descoberta pessoal e uma visualização mais eficiente dos traços de personalidade e acima de tudo daquilo que caracteriza cada ser humano.

Podemos dizer que através da expressão escrita fica naturalmente um registo daquilo que cada um reflete, pensa e supõe ser o mais apropriado para o momento presente e o futuro, podendo sempre medir a performance, a evolução e crescimento de cada um.

Na atualidade, e segundo a perspectiva de Pinto (2005, p. 95)

“Hoje não estamos perante uma sociedade em que as classes sociais definem os estilos de vida e orientam as identidades sociais. Atualmente são os indivíduos, com a sua estoicidade e um destino ainda por traçar, que dominam o tecido social, fazendo vingar a sua

singularidade e lutando pela sua realização pessoal. Seria, talvez, adequado que a TV refletisse esta tendência atual e colocasse dentro do pequeno ecrã histórias de vida que se distinguem por traços particulares, respeitando, desde modo, um dos princípios que a orientam: o da mutabilidade.

[...] A televisão assume-se, pois, como um palco adequado para a exposição dessas singularidades.”

Assim, a televisão assume um papel preponderante na utilização da palavra, no som e nas imagens usadas por e para os cidadãos, contribuindo decididamente para a construção conjunta do espaço público.

A interação das pessoas com os programas de televisão utilizando os mais variados meios de comunicação, como o telefone, o correio eletrónico ou por intermédio da simples presença física no programa, contribuem para a construção do imaginário coletivo onde a “palavra se democratiza” e o espaço televisivo contribui para a “construção da atualidade” onde a cidadania desempenha um papel de relevo.

As ideias, pensamentos, atitudes e comportamentos, expressos de forma escrita ou oral por grandes pensadores, são “sementes” duradouras que saindo do indivíduo, ou de um grupo restrito de pessoas, passam para uma “massa” heterogênea de pessoas constituindo assim o reconhecimento e popularidade que pode em certos casos perpetuar-se por muitos séculos de existência.

Aquilo que é dito representa apenas uma parte do processo de comunicação que se pretende eficaz, pois, a personalidade, o caráter, a determinação, a emoção, o tom de voz e o gesto (cinestesia), são elementos relevantes para uma boa comunicação.

Neste sentido, a diferença reside na capacidade que muitos dos grandes líderes têm em transformar a comunicação em ação, pois muitas das vezes têm, tal a capacidade objetiva do discurso e da força das ideias, capacidade para se concretizarem na realidade. Como refere Adair (2003, p. 240).

“Algumas palavras de Bertran Braley estão impressas na página principal da primeira conferência:

Regressado do martelo ruidoso, pelo qual o leme é forjado,

Regressado do clamor da oficina, quem procura pode encontrar uma ideia:

A ideia que é sempre mestre do ferro e do vapor e do aço,

Que se eleva sobre a tragédia e a esmaga com o calcanhar.

De regresso disto, a Direção que planeia e fez avançar as coisas,

De regresso de tudo, o Pensador que está a tornar a ideia uma realidade.”

Segundo este pensador, as palavras e as ideias, vão criando a própria realidade, na medida em que, refletem conhecimentos, habilidades adquiridas ao longo de muitos anos e às vezes décadas de experiências que vão sendo referências para os presentes e vindouros. Segundo Philippe (2003, p. 175),

“La presse non partisane est l'un des instruments les plus intéressants pour le marketing politique, même si son rôle a évolué au fil de l'évolution des médias. Lorsqu'elle relaie une communication, elle lui donne en effet une force et une crédibilité inégalable, qui demeure toujours aujourd'hui.

...L'acheteur du Figaro, comme celui du Monde, ou de Libération se différencient ainsi de celui de L'Humanité ou de La Croix, de même qu'en Grande-Bretagne, même si les engagements conservateur ou travailliste du Sun ou du Mirror sont connus, leurs achat n'implique pas une sujétion partisane. Il faut y ajouter depuis quelques années les supports d'information gratuits quotidiens du type Métro, ou 20 minutes, un nouveau mode de diffusion dont le lectorat et les modes de fonctionnement sont fort voisins de celui de la presse quotidienne payante «classique», achat mis à part.”

A comunicação escrita como um instrumento de marketing político assume nos dias de hoje um papel importante, na medida em que nos meios de comunicação escritos surge frequentemente, notícias, artigos de opinião, cartas do leitor, mensagens, sobre os candidatos às listas

partidárias que podem influenciar positiva ou negativamente a opinião pública.

Como podemos verificar nos jornais de alguns países europeus, comprados ou gratuitos, existem orientações políticas próximas de um ou de outro candidato, deste ou daquele partido, que de uma forma direta ou indireta vão gradualmente construindo posições, movimentos de uma forma continuada, alimentando assim as diversas correntes de opinião pública.

Na opinião de Pinto (2000, p. 71) sobre o papel dos media e a sua relação com os indivíduos

“Forte questionamento do papel dos “*media*” na sua relação com a sociedade e com os cidadãos individuais, a partir de acontecimentos de grande impacto na opinião pública e de grande sensibilidade em termos éticos e deontológicos.

[...] e por sua vez, contribuem para manipular a opinião pública em função de interesses específicos -, sobre a credibilidade que por via desses processos lhes vai faltando, enfim, sobre o modo como os órgãos de comunicação social, em geral, conseguem assumir as suas inalienáveis responsabilidades junto da sociedade, independentemente dos jogos de poder político ou económico que a todo o momento tentam usá-los com objetivos bem precisos.”

A relação dos meios de comunicação escritos com a sociedade em geral, continua a gerir-se, entre outros, por interesses específicos como interesses políticos, económicos e sociais constituindo assim um verdadeiro poder tanto mais que verificamos o surgimento de novos jornais, gratuitos, de novas revistas especializadas nos mais diversos temas, onde os seus propósitos muitas vezes são promover produtos, instituições ou pessoas.

Neste sentido, verificamos que as várias formas de intervenção social, de promoção e marketing social passam claramente também por uma assertiva utilização dos meios de comunicação escrita.

No universo da comunicação, estamos, hoje, a assistir a grandes alterações quer ao nível da forma de comunicar (individualização da

comunicação), quer ao nível do conteúdo (forma de estabelecer a comunicação), pois, torna-se então necessário estar atento, perceber as concepções de cada indivíduo, de forma estruturada e sistemática, daí a necessidade de conceber estratégias de comunicação assertivas e eficazes, dependendo de cada situação em particular. Nesta medida, é necessário perceber de que forma se consegue captar a atenção, motivar e levar as pessoas a aderirem a esta ou aquela ideia ou ação. Perceber quais as palavras que geram ação, de que forma se legitimam as coisas, etc. A comunicação estratégica propõe-se a alcançar determinado objetivo, determinado fim, ou seja, para que haja comunicação estratégica é necessário haver uma intenção de se conseguir algo, sendo a comunicação, a única forma de o alcançar.

As palavras podem ser utilizadas para levar as pessoas a seguirem pressupostos mais ou menos racionais, como por exemplo a propaganda, que mais não é do que a manipulação das massas, pela alteração de atitudes ou de comportamentos através de técnicas de comunicação.

A comunicação pessoal no seu formato *digital* pode ser a construção de um sítio na Internet *Website* pessoal, *e-mail*, cujos objetivos podem ser divulgar os seus dados pessoais, missão, visão, o curriculum, os valores, atitudes, comportamentos, artigos de opinião publicados, a experiência, as habilidades, as funções desempenhadas, os produtos e serviços comercializados, as empresas ou organizações com ou sem fins lucrativos com quem colabora, bem como, trabalhos ou serviços efetuados, e referências pessoais e contactos, entre outros.

A comunicação escrita como um instrumento de marketing político assume nos dias de hoje um papel importante, na medida em que nos meios de comunicação escritos surgem frequentemente, notícias, artigos de opinião, cartas do leitor, mensagens, sobre os candidatos às listas partidárias que podem influenciar positiva ou negativamente a opinião pública, funcionando como um meio de marketing pessoal.

Em síntese, podemos afirmar que a comunicação através do uso das palavras, conjuntamente com o tom de voz, fisiologia, podem mover as pessoas e levá-las a agir: o segredo está em descobrir como, quando e

de que forma o fazer, pois, este é um dos principais segredos da comunicação.”

1.1.1.5. A Comunicação Digital

A comunicação digital é toda a percepção e compreensão de mensagens visuais e/ou sonoras disponibilizadas em plataformas eletrônicas e digitais através de formas, cores, dimensões e texturas capazes de constituir significado ou percepção na mente do utilizador, observador ou cliente.

Aquilo que a define como comunicação digital é a utilização das diversas expressões comunicacionais como linguagem corporal, sonora, sensacional, espacial, tátil e até olfativa através de espaços virtuais e cibernéticos, onde a interatividade ou conectividade são cada vez mais parte integrante da nossa realidade.

Para Beneyto (2002, p. 54)

“El término «ciberespacio» deriva del prefijo «cyber» tal como se acuñó por la teoría de control de la cibernética, que, a su vez, deriva del griego *kybernetike* o arte de la navegación. Es evidente el contenido metafórico de este origen, su evocación de las viejas expediciones navales y, ahora, de los viajes a través de espacios de datos, de los cibernautas, etcétera.”

Segundo o autor entende-se por “ciberespaço” uma representação gráfica disponibilizada em formatos eletrônicos e digitais onde a ideia fundamental é que em qualquer lugar do mundo se pode observar, comunicar e interagir com qualquer outro espaço, pessoa ou sítio planetário.

Deste modo, a comunicação acontece de uma forma natural entre a componente técnica ou mecânica e humana, ou seja, a interatividade. A partilha é imediata, permitindo interagir em tempo real, tal como acontece face a face, entre emissor e recetor.

Beneyto (2002, p. 61)

“Podría decirse que los viajes reales e imaginarios coexisten dentro de una compleja relación de reciprocidad. El experto en la materia Christoph Hennig enfatiza la existencia de una «geografía imaginaria» en la que mitos específicos conviven con cuentos de hadas y no importa si uno realmente emprende el viaje o se limita a fantasear sobre tierras remotas.”

Segundo Christoph Hennig citado por Beneyto nestas viagens virtuais coexiste uma relação de reciprocidade onde acontece algo parecido a um mundo imaginário onde a realidade convive com cenários ilusórios construídos à mediada da imaginação individual de cada indivíduo.

Todavía, subsistem dois espaços, sendo um real e outro virtual, em que reciprocidade, interatividade e conectividade fazem parte do processo comunicacional, na mediada em que o emissor e recetor podem estar simultaneamente a participar, construindo a realidade atual e futura.

Nas palavras de Negroponte (1996, p. 159) a voz se tornará, no futuro, no principal canal de comunicação, como seguidamente se apresenta,

“Do mesmo modo que comunicamos para tocar alguém, assim também acabaremos por usar a nossa voz para projetar os nossos desejos nas máquinas. Algumas pessoas comportar-se-ão com os seus computadores como sargentos instrutores e outras serão a voz da razão. A fala e a delegação estão estreitamente ligadas entre si. Daremos ordens aos sete anões?

Possivelmente. A ideia para um grupo de que daqui por vinte anos falaremos para um grupo de assistentes holográficos de vinte centímetros de altura que caminham sobre a nossa secretária não é inverosímil. O que é certo é que a voz se tornará o principal canal de comunicação entre nós e os nossos agentes de interface.”

Estabelecer empatia através dos sistemas de comunicação informáticos é a principal ideia neste texto, dando a entender que no futuro o interface digital substituirá a voz humana, bem como, a partilha de sentimentos entre os seres humanos.

1.1.2. A Comunicação Estratégica

A comunicação estratégia tem vindo a ser analisada e debatida nos tempos de hoje com regularidade, pois o seu estudo revela-se necessário para alcançar o sucesso, quer ao nível pessoal, quer ao nível social, económico, político, religioso, local e planetário, daí a necessidade crescente de percebermos os meandros da comunicação, para melhor respondermos aos desafios que cada vez mais se nos colocam.

O objetivo principal desta segunda parte é apresentar considerações sobre retórica, o poder das palavras, comunicação estratégica e propaganda, comunicação estratégia e organização como entidade aprendente nos dias de hoje, onde podemos observar grandes transformações no plano da comunicação.

Nesta medida, procuramos apresentar alguns exemplos, de como estas matérias são abordadas, pois, a comunicação estratégica, sendo uma matéria relativamente recente na sua análise, está necessariamente em mutação constante.

O conceito de “estratégia” está hoje presente na filosofia empresarial e aplica-se para alcançar metas, que podem ser pessoais, empresarias, financeiras, políticas, etc. O mundo dos negócios, hoje, caracteriza-se por um conjunto de ações concertadas e planeadas para atingir as suas metas, ou seja, a sua complexidade leva ao estudo, ao planeamento e à implementação de ações concertadas e organizadas para o cumprimento dos objetivos globais da empresa. O conceito de “estratégia” caracteriza-se por ser algo complexo que tem vindo a ser analisado pelos técnicos de comunicação. É um conceito que continua a querer ser entendido na sua aplicação prática em situações reais, para as quais não existem soluções únicas e universais. Para melhor interpretar esta noção Rei (2002, p. 18) apresenta a seguinte noção,

“A noção de *estratégia* implica a ideia de gestão criteriosa de recursos para alcançar um alvo. Refere-se a um saber que busca o modo mais adequado para alcançar certos objetivos pelo recurso a

determinados meios: esta relação dialética entre fins e meios leva a um propósito, a uma resolução.

A palavra deriva do termo grego *strategos* – que combina *stratos*, exército, e *agein*, liderar / conduzir – e quer dizer “a função do general do exército” (Freire, 2000: 18), isto é, a arte de dirigir as operações militares (Baquer, in Pérez, 2001: 25). Já Plutarco (séc. I d. C.) a define como “aquilo que é levado a cabo por um chefe que se caracteriza pela sua visão do futuro, vantagem, compromisso ou resolução”, sublinhando também ele, na sua aceção, as capacidades do líder.

A estratégia é a organização e coordenação de meios e métodos capazes de alcançar objetivos. É também a escolha do caminho mais eficaz, bem como, a preparação da implementação da ação no terreno. Neste sentido, o sucesso de uma ação concertada depende, em grande medida, da estratégia adotada.

Uma estratégia bem definida verifica-se quando uma ação é implementada na perfeição, sem que existam confrontações, oposições ou objeções aos objetivos pretendidos. Sobre as características de um plano estratégico e segundo Rei (2002, p. 22), vemos que:

“Um plano estratégico deve apresentar as características seguintes: síntese, simplicidade e beleza. A primeira tem a ver com o número de segmentos em que a tarefa ou empreendimento se dividem: algo de pragmático, concreto e útil, evitando ser extenso e vago. A segunda diz respeito ao número de partes concretas, à sua descrição e à justificação de opções. A terceira decorre das anteriores e mostra as escolhas feitas sobre onde se vai ou não ou não vai (Vasconcelos e Sá 1997: 76-84).

A qualidade de uma estratégia depende da otimização dos recursos, por natureza escassos, ou seja, há que ser-se seletivo: é indispensável, em primeiro lugar, fazer opções estratégicas e, de seguida, fazê-las corretamente.”

Uma das atribuições do responsável de comunicação é construir um plano (a ser apresentado ao poder executivo) onde se descrevam as ações consertadas, com a finalidade de atingir um objetivo global, ou seja, não existe um único caminho para atingir determinado fim, daí a complexidade à qual é necessário corresponder com a estratégia mais acertada.

O conceito de estratégia está ligado a uma situação problemática, de conflito, cuja resolução não se apresenta de forma clara, numa primeira análise e cujos resultados não são conhecidos, daí a necessidade de estabelecer uma estratégia para encontrar soluções adequadas de modo a atingir os objetivos globais da empresa.

Segundo Rei, (2002, p. 50)

“A principal virtude de uma estratégia de comunicação está em que todos dispõem e partilham certas diretrizes claras sobre a comunicação a realizar, concentrando e direcionando os esforços. Esta função é tanto mais importante quanto, na estratégia de comunicação, a coerência de discursos e de mensagens poder estar ameaçada pela pluralidade de vozes, que podem emitir comunicações a partir da organização.”

Para que se implemente uma estratégia de comunicação é necessário: estabelecer um ou vários objetivos vitais para a empresa ou instituição, pois quando uma empresa não tem objetivos bem definidos isso significa não sabe ainda o que pretende e, por conseguinte não necessitará de estratégia alguma. É conveniente escolher de entre as várias alternativas em análise, a que aparentemente, oferece mais credibilidade. Dado o desconhecimento dos resultados, é necessário estar atento aos agentes concorrentes, estar consciente da limitação dos recursos, de modo a que se estabeleça o plano geral com ações concretas de atuação em função da natureza da situação conflito, que permitam de forma gradual atingir o objetivo final.

A comunicação estratégica também se caracteriza por ser o conjunto de ações planificadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global de uma empresa. A comunicação eficaz é, pois, o conjunto de

ações que conduz à mudança de atitudes dentro e fora da empresa, alternando comportamentos nos membros da organização, construindo uma linha de orientação forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final.

Para construir uma estratégia comercial é necessário possuir informação das empresas concorrentes, relativamente às suas forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças. É necessário obter conhecimento tático, ou seja, saber quando, onde e de que forma enfrentar o “inimigo”, conhecer o estado de espírito do concorrente, para melhor o derrubar e atingir o objetivo proposto, estando sempre atento às alterações do mundo circundante, procurando ajustar constantemente as posições iniciais.

A comunicação estratégica passa também por envolver toda a organização na sua totalidade, os diretores, os trabalhadores, os voluntários, os líderes de opinião e todas as pessoas que se prestarem a ajudar, pois só desta forma, se constrói uma realidade que ultrapassa a perspectiva do técnico de comunicação, na medida em que quantas mais contribuições se apresentarem melhor será o resultado. Segundo Lamizet (1997, p. 143) entende que,

“Communication destinée qui s’inscrit dans une logique d’action et de résultats. La communication stratégique s’ordonne autour de trois modalités, qui caractérisent chacune un certaine approche de la communication par les acteurs qui la mettent en œuvre.

1 – Modalité symbolique: stratégies de communication appelant une réponse de la part du destinataire, en termes symboliques.

2 – Modalité réelle: injonction, appelant de la part du destinataire un passage à l’acte ou une prise de position dans le réel d’une situation.

3 – Modalité imaginaire: séduction, appelant de la part du destinataire un investissement imaginaire sur l’énonciateur ou ce qu’il représente.”

Nesta perspectiva, a comunicação estratégica está orientada para a ação e a obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir comunicação com significado e com poder simbólico

no sentido de gerar ação. Por outras palavras é mobilizar comportamentos e atitudes, através do uso das palavras certas, nos momentos certos e para as pessoas certas. A dificuldade, muitas vezes, reside em encontrar o equilíbrio destes fatores.

A comunicação eficiente assume particular relevância na verificação de mensagens, ideias, sentimentos e atitudes, que sendo compreendidas e aceites pelo público-alvo, respondem a comportamentos previamente definidos, ou seja, revelam-se na prática nos objetivos concretizados.

A comunicação assume o papel de “estratégica” quando, no conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes dentro e fora da empresa, altera comportamentos em todos os membros da organização, construindo uma linha de orientação forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para prosseguir determinados objetivos.

Em síntese, comunicação estratégica está orientada para a ação, para a pragmatização e a obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir comunicação com significado e com poder simbólico no sentido de gerar ação ou, por outras palavras é mobilizar as pessoas para determinados fins.

Nesta perspetiva, a comunicação só assumirá uma posição estratégica quando inserida num plano de ação comunicacional definido, planeado e concretizado e concluído, isto é quando produzir resultados observados, de uma forma qualitativa ou quantitativa.

1.1.2.1. A Comunicação Estratégica e Operacional

No entendimento de Manhanelli (1988, p. 15) a comunicação estratégica entende-se pela “arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.”

Segundo o autor, a estratégia é a arte da aplicação dos meios de que alguém dispõe para atingir os objetivos previamente definidos, ou seja, são os caminhos a seguir para alcançar a meta ou as metas. No entanto, as estratégias a seguir devem ser ordenadas de forma lógica, com valores, princípios e políticas eficazes de forma a organizar um conjunto de sinergias coletivas capazes de vencer obstáculos e seguir em frente até à meta.

Assim, é fundamental ter em atenção quem são os eleitores, as suas necessidades, os seus desejos, as suas aspirações, de modo a que toda a estratégia política esteja orientada para responder e ir ao encontro à satisfação das expectativas.

Deste modo, é igualmente importante conhecer os candidatos concorrentes, as suas forças e as suas fraquezas e ao mesmo tempo, saber identificar as oportunidades e ameaças. É pois, é necessário ter em atenção, quem são esses candidatos, o que comunicam e como os eleitores os descrevem, uma vez que só conhecendo os concorrentes se pode apresentar uma campanha pela diferença e pela inovação relativamente ao que está a ser apresentado.

Na mesma linha de pensamento, Manhanelli (1988, p. 19) afirma que:

“Os candidatos e assessores terão que aprender como atacar pela frente e pelos flancos, defender suas posições, quando e onde usar a sua artilharia (publicidade massificante através de veículos de comunicação) e sua infantaria (militantes que vão às ruas para o corpo-a-corpo), como e quando fazer guerrilha. É um jogo de inteligência, astúcia e audácia, onde precisarão prever os movimentos competitivos e, ao nível pessoal, equiparar-se a um general com coragem, lealdade e perseverança nas impetradas na luta pelos votos.”

Nesta perspetiva, uma campanha política é também uma guerra, onde o objetivo é ganhar as diversas batalhas para conseguir conquistar o eleitorado, pois, ficar em segundo lugar é perder a guerra. O objetivo do trabalho é angariar votos, isto envolve contraposições, conflitos entre

partidos e candidatos, pois tenta-se sempre, orientar a campanha para a satisfação do eleitorado e suas necessidades.

Refere ainda Manhanelli (1988, p. 19) sobre as campanhas e os candidatos o seguinte,

“Em campanhas proporcionais, torna-se vital a detecção do segmento que apoia o candidato, pois só é candidato quem tem atrás de si um segmento que o considera líder e o apoia para que tenha poder político e lute pelas ideias e reivindicações deste segmento. Detetar este segmento, suas aspirações, desejos e ideais, e pautar o candidato dentro dessas aspirações e desejos é o primeiro lance no intrigado jogo da estratégia eleitoral.”

Neste sentido, o candidato apresenta e representa os desejos das populações que lhe reconhecem a legitimidade desse segmento, ou seja, o apoio que existe por detrás do candidato é que lhe dá força para avançar com os ideais dessa população. Assim, o que existe em primeiro lugar é um conjunto de pessoas que não estão satisfeitas com a política na atualidade, na satisfação das suas necessidades e aspirações, e desta forma, elegem ou encontram um candidato que possa defender com veemência as suas reivindicações e aspirações.

Os líderes de opinião funcionam como partes distintas do segmento, ou seja, torna-se necessário encontrar pessoas que pela sua influência são úteis na elaboração de um conjunto de ideias com um tronco comum, onde o segmento partidário se consolida e tenta a sua luta pelo poder. Nesta perspetiva, é fundamental reunir as bases num conjunto de ideias-chave para transmitir durante a campanha política. Manhanelli (1988d, p. 15) refere:

“Tendo-se consolidado a base e sabendo-se quais os segmentos periféricos a serem alcançados, efetuaremos a avaliação e o planeamento da campanha, observando o que temos e o que falta, onde dimensionaremos nossa penetração no eleitorado, disponibilidade financeira, adequação dos meios e recursos com materiais e serviços necessários, plataforma e programa de ação

parlamentar, cronograma financeiro, organograma da campanha, cronograma de atividades, slogan e símbolo, cronograma de recebimento e fornecimento de materiais, etc.”

Nesta perspectiva, depois de definir o público-alvo que se pretende conquistar, é necessário planejar, ou seja, organizar o programa de candidatura com as ideias, o tipo de slogans ou ideias-chave, as pessoas “líderes de opinião” para cada local, para posteriormente, comunicar de forma acertada, ajustando sempre as mensagens às pessoas, respondendo assim às suas reais necessidades e aspirações.

No entender de Roces (1983a, p. 389) “Este ideal es una combinación de cualidades perfectamente estructuradas y ordenadas en la mente del individuo. Esta diferencia entre el ideal y lo percibido es la imagen que se tiene del individuo, de forma que si se aproxima al ideal, está es positiva, es buena, si se separa es negativa.”

Desta forma, e segundo o autor, todas as pessoas constroem mentalmente tudo aquilo que gostariam de ser, ou seja, combinam as qualidades, verdadeiramente organizadas e estruturadas, que em conjunto formam um ideal. Por outro lado todas as pessoas, através dos acontecimentos e dos factos que vão apresentando ao longo da vida, vão formar estereótipos que podem ser mais ou menos favoráveis para a imagem da sua pessoa. Daí que normalmente, se tente encontrar para candidato político uma pessoa que tenha apresentado obras bem sucedidas, que tenha dado provas de sucesso e que seja consensual, de forma a reunir vozes discordantes, construindo, assim, uma “onda dominante” na defesa do interesse público.

Segundo Roces (1983b, p. 389)

“Así pues, la construcción de la imagen del candidato se reduce a estudiar las características y atributos, que pueden ser, de manera clara, los rasgos-motor salvándose, en la mayor medida posible y previamente, los desfases (gap) intrínsecos de su propia personalidad, resultando y diferenciando, con respecto a los de sus adversarios, los atributos más sobresalientes e impactantes.”

Assim, podemos verificar que numa campanha eleitoral, o mais importante é transmitir e engrandecer as qualidades do candidato e ocultar as suas falhas e os seus momentos menos bons, pois em política, um fator de influência sobre o eleitorado é a imagem que transporta para o exterior.

1.1.2.2. As Estratégias de Comunicação Empresarial

Um dos principais desafios da comunicação empresarial é partilhar e fomentar uma cooperação interdepartamental capaz de contribuir para uma comunicação eficiente e adaptada às exigências dos objetivos individuais dos colaboradores, bem como, aos objetivos gerais da organização.

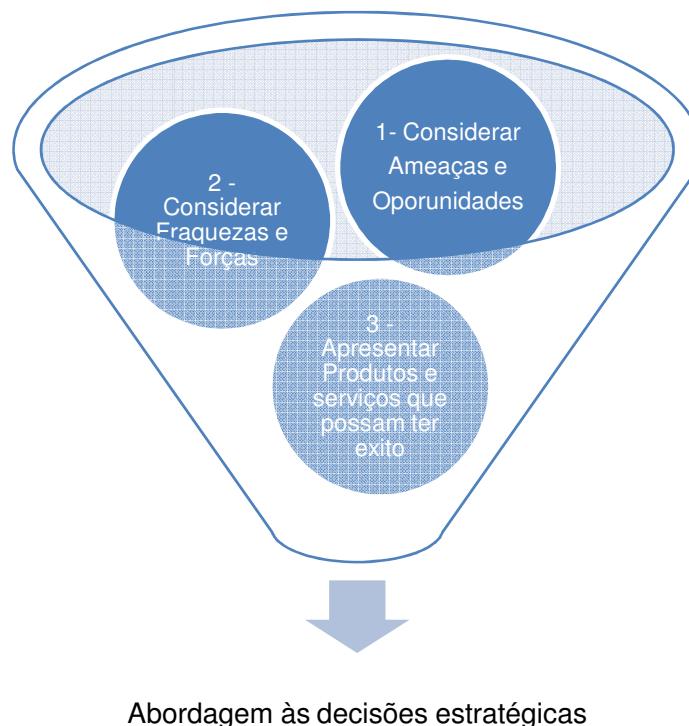


Ilustração 3. Fórmula das decisões estratégicas.
Adaptado Tichy, N. & Bennis, W. p.154

Segundo o autor, e tendo em conta os diferentes modelos de estratégia, estes assentam fundamentalmente, na consideração das ameaças e oportunidades no ambiente exterior à organização, pelas forças e fraquezas endógenas à mesma sem esquecer a procura constante de produtos e serviços adequados ao público – alvo e que possam ter êxito.

Para Tichy (2010, p. 154)

“As decisões estratégicas mudam o rumo das organizações. Implicam que a liderança tenha Pontos de Vista Educacionais e um enredo objetivos e que, depois, tenha a coragem de tomar as decisões e de se certificar da sua execução.

No próximo capítulo, analisaremos detalhadamente as decisões estratégicas de Jeff Immelt na GE.”

Neste sentido, e segundo o autor, as decisões estratégicas mudam o rumo das organizações na medida em que implicam definição de objetivos, liderança e execução das ações coerentes para concretizar as metas pretendidas.

As empresas na atualidade, mais do que um conjunto de máquinas e equipamentos incorporados nos diversos departamentos, como: direção, produção, qualidade, informático, comercial, de marketing, administrativo, entre outros, é essencialmente um conjunto de pessoas com ideias, atitudes, comportamentos, personalidades, gostos, tradições, objetivos. Assim, este conjunto de pessoas, constituindo um ambiente favorável ou desfavorável deve naturalmente ser orientado com uma estratégia empresarial com objetivos definidos e geridos continuamente de forma a criar um ambiente favorável e agradável a todos.

Em consequência, a informação pertinente deve estar disponível onde é necessária com a máxima rapidez, contribuindo para as diferentes tomadas de decisão nos vários departamentos de uma estrutura orgânica inteligente, sendo indispensável para a própria sustentabilidade e desenvolvimento de qualquer empresa ou organização.

Como podemos verificar e segundo Clampitt citado por Rego, (2007, p. 240), preconizou quatro grandes estratégias para lidar com estes obstáculos e problemas:

“Congregar os membros dos vários departamentos em torno de objetivos e valores comuns;

conferir uma grande prioridade à cooperação interdepartamental.

reconciliar as inerentes tensões entre quem deseja receber informação e quem a proporciona;

edificar processos e procedimentos organizacionais para gerir os conflitos interdepartamentais.”

Segundo o autor, é necessário que todas as pessoas da organização, podendo pertencer a diferentes departamentos, com diferentes funções e atividades, permite no entanto, conheçam e partilhem trabalho ou algo em comum com toda a organização.

Outro aspeto tem a ver com a organização de espaços de debate, como palestras, conferências, fóruns, reuniões, seminários nas diversas competências, necessárias para a melhoria da performance organizacional.

Fomentar a cooperação dos colaboradores através na elaboração de trabalhos e projetos conjuntos, procurando encontrar soluções conjuntas para um problema concreto da empresa ou organização.

Disponibilizar a todos os trabalhadores a possibilidade de dar a opinião ou contribuir com as experiências individuais, percursos de vida, e vivências capazes de, em conjunto, sugerirem ideias inovadoras e assertivas na procura de soluções concretas às preocupações contínuas da empresa.

Estabelecer e implementar estratégias na gestão de conflitos, rumores ou mal entendidos entre os trabalhadores, procurando sempre soluções que conduzam a um ambiente de trabalho agradável e à conjugação dos interesses particulares aos objetivos gerais da organização.

Na perspetiva do autor Rocha, (2005, p. 247) apresenta a sua perspetiva sobre as divergências e a criação de orientações partilhadas;

“Defende-se, nesta perspectiva, que as organizações, para poderem ser eficazes, têm que ter uma cultura forte e homogênea e uma “gestão pela cultura”, pressupondo-se, invariavelmente, que não pode haver interesses divergentes dos interesses gerais e das finalidades últimas da empresa (Lopes e Reto, 1988, 1990; Hofsted, 1994) e acreditando-se, mesmo, que o sucesso das organizações eficazes depende da capacidade dos sujeitos para superar as divergências particulares e para criar linhas de orientação, valores e filosofias mais consensualmente partilhadas (Peters e Waterman, 1987)”.

Como podemos verificar e de acordo com o autor, o sucesso das organizações depende da capacidade focalizar as convergências e superar as divergências, construindo as diretrizes de orientação consensuais e baseadas em valores comuns e coerentes com a filosofia vigente da própria organização.

Alguns diretores executivos ou presidentes adotam algumas alterações como espaços de convívio, capazes de fomentar a interação entre os colaboradores, de forma aleatória ou improvisada, com a funcionalidade de, na hora de almoço, por exemplo, facilitar a comunicação e a troca de impressões entre as pessoas, que queiram ou se predisponham a conversar. Outras ainda, com o mesmo objetivo, constroem pequenas salas de conferências cuja finalidade de procurar gerir eventuais conflitos ou divergências entre colaboradores, procurando minimizar situações complicadas ou contribuir para uma melhoria contínua dos interesses e motivações particulares, o que leva a um ambiente laboral favorável.

No entender de Rego (2007, p. 244)

“A Corning Glass mandou instalar escadas, em vez de elevadores (...) para aumentar as chances de as pessoas se encontrarem. A 3M proporciona clubes de grupos de cerca de uma dezena de empregados, com a finalidade única de aumentar a probabilidade das reuniões improvisadas à hora de almoço e noutras ocasiões.”

A própria gestão de pessoas envolve práticas, processos e fatores que procuram encontrar soluções consertadas como comunicar de forma

clara, direta e objetiva, escutar e discutir ideais, respeitando a diferença de opiniões envolvidas, utilizando a intuição e autoconhecimento para expressar pensamentos, ou para persuadir e convencer a outra parte.

Seria utópico imaginar a própria existência de empresas sem conflitos, pois, devido à sua complexidade, os seres humanos, necessitam continuamente de fazer valer os seus desejos e as suas necessidades, assim como os seus interesses. Procuram continuamente elevar a autoestima e em última estância a autorrealização face aos interesses e objetivos globais da própria organização, o que gera quase sempre conflitos de interesse.

1.2. Comunicação e Estratégia Pessoal

1.2.1. Considerações sobre a Comunicação Pessoal

A comunicação é um processo dinâmico, em permanente mutação e evolução, não linear, intrínseco ao próprio homem, pois, é a forma de exteriorizar, partilhar, comungar, comportamentos, atitudes, sentimentos, ideias, opiniões, e desta forma obter *feedback* dos recetores, e assim, orientar novamente a comunicação para a compreensão mútua, que é o principal objetivo da comunicação. O ato comunicativo é inato ao próprio homem, pois a nossa apresentação, a imagem, o cabelo, a forma de olhar, a forma de sentir, de estar, a respiração, é comunicar. Embora a comunicação eficaz acontece quando o *feedback* (retorno da informação) é percebido corretamente, na medida em que o que se transmite seja sinónimo do que realmente se transmitiu. O aspeto fundamental do processo comunicativo reside no facto dos intervenientes na comunicação se entenderem mutuamente. Para que isso aconteça é necessário, ser bom observador, e escutar convenientemente o interlocutor, descobrir as suas reais necessidades, desejos e aspirações, estabelecer uma linguagem assertiva, interpretar as suas mensagens, perceber o contexto e as circunstâncias dessa mesma comunicação e ganhar a confiança, estando sempre atento ao retorno da informação.

No entanto, as novas formas de comunicação tem como suporte, uma base tecnológica capaz de estabelecer de forma interativa, participativa e rápida, fomentando a participação e a interação de uns para com os outros, bem como, o uso mais eficaz da participação e intenção junto da comunidade. Reforçando esta ideia e na perspetiva de Bryant (2004, p. 394),

“During the past 2 years, ICA has been involved productively with IAMCR in co-hosting boutique conferences devoted to advertising various aspects of the digital divide, traditionally defined as “a gap between those who have access to technology and those who do not”

(Besser, 2004, p.1). From my perspective, this has been a very positive and progressive endeavour. Issues of equity, social justice, and the like are embedded in the digital divide and should burn holes in our conscience until produce some of the best scholarship and action research we have to offer.”

Neste sentido, podemos verificar que nem todos os seres humanos têm acesso aos novos meios de comunicação, pois para que isso aconteça é necessário ter os meios materiais e técnicos. O que realmente acontece é que se vai construindo, desta forma, uma desigualdade entre os povos e nações. Todavia, uma sociedade será cada vez mais ativa e participativa conforme a sua intervenção e interação com o todo social.

Incluindo a ideia de mudança tecnológica e segundo Contreras (2000, p. 60) “...el cambio tecnológico és um fator que altera radicalmente la base económica de los países. Por tanto, la tecno ciencia tiene la capacidad de transformar la realidad social, política, cultural y económica de las sociedades contemporáneas, y lo hace a una escala global pero no igual en todos los lugares del mundo.”

A tecnologia e a ciência são uma realidade contínua e continuada, capaz de alterar atitudes e comportamentos de uma forma sistemática e morosa, que acontece ao longo dos tempos, revolucionando mentalidades, introduzindo criatividades e implementando normas e procedimentos de criatividade e inovação capazes de melhorar continuamente a vivência em comum.

A Comunicação como participação democrática na sociedade e na perspectiva de Mcchesney (1993, p. 102):

“This commitment to democratic communication and to journalism also provides critical communication scholars with an entrée to political activism that is unique among left academics. We are poised to work with activist groups and the public at large to help them decode the media critically, use the existing media systems to be best effect, and produce their own communications.”

Dentro dos vários meios de comunicação, existem diferentes formas de comunicar capazes de contribuir para a participação dos cidadãos nas

atividades e ações da comunidade, contribuindo para a construção para a construção de relações pessoais duradouras com os diferentes atores da sociedade.

No entender dos autores Bryant & Miron (2004, p. 391) e tendo em consideração a comunicação pessoal afirmam,

“The primary goal of communication in Taoism and Buddhism was knowledge of the self and of the essence of the world, rather than informing and influencing others or manipulating the external word. As a consequence, communication took a “transcendental” form geared toward the eternal reality assumed to underlie all temporary events, including one’s own individual existence. Such a form of communication was radically different from the transactional European type of communication.”

Comunicar, tem como objetivos essenciais a partilha de algo, com a finalidade de compreender os outros e de ser compreendido. Embora além da simples transmissão e receção de mensagens, esta pode ser utilizada para informar, influenciar os outros e manipular o mundo exterior. Nestes termos, podemos através da comunicação eficiente, contribuir para a alteração de ideias, atitudes, que podem produzir determinados comportamentos.

No entanto, comunicar eficientemente, significa também construir a realidade, influenciando os outros através da transmissão de mensagens que vão ao encontro das necessidades humanas. O segredo da comunicação eficiente reside no facto dos “atores sociais” enquanto indivíduos ou organizações capazes de se compreenderem mutuamente e gerar sinergias úteis aos indivíduos e à comunidade. Tal como argumenta, Para Robert (1983, p. 262)

“[...] European tradition of the study of mass communication is an emphasis on the society, rather than the individuals in that society, as the unit of analysis. This emphasis conforms to the tradition of the social sciences, each of which is defined by the level at which it seeks explanation: anthropology studies cultures, sociology studies groups, and psychology studies individuals, and so on.”

...in socialist countries, but it would strengthen the arguments of those who try to explain the behaviour of individuals in capitalist societies on the basis of the economic structure if they could demonstrate that things were different in other systems.”

Se por um lado, temos uma tradição europeia que a partir da segunda metade do séc. XX ao nível dos estudos em comunicação de massas tem tido o seu enfoque nos estudos das ciências sociais, por outro lado, temos uma vertente marxista baseada na ideia de que tudo se baseia na estrutura económica.

1.2.1.1. A Comunicação Pessoal

A comunicação pessoal sendo um ato de “por em comum”, sendo uma ação partilhada entre uma ou várias pessoas, tem em si, todo o seu potencial, toda a sua exteriorização para o mundo circundante, sendo também, uma excelente forma de construir uma imagem, uma personalidade, um ser individual e coletivo.

Na comunicação pessoal os aspetos mais importantes são a capacidade de compreender para ser compreendido e isso pressupõe a conjugação eficiente dos diferentes componentes, tais como: a palavra, tom de voz e a fisionomia do ser humano e não só a utilização das palavras para estabelecermos a compreensão e aceitação dos outros, tal como podemos verificar no entender de Ribeiro (1998, p. 16)

“Conheci um doutor em comunicação, Ph. D. em Oxford, que se candidatou a administrador do seu prédio e só teve dois votos, o dele e o da esposa. A sua aptidão para comunicar, na vida prática, estava limitada a palavras e, portanto, o seu poder de influência não passava de 7%. Por outro lado, numa fazenda onde estive algumas vezes, no interior de Minas Gerais, um velho camponês analfabeto cativava todos os que o visitavam: todos adoravam conversar com ele durante varias horas seguidas.”

Todos os seres humanos reúnem, em si próprios, condições naturais para exercer na sua plenitude a capacidade de comunicar eficientemente procurando através da ação comunicacional alcançar os objetivos ou o *feedback* pretendido.

Todavia, não havendo nenhuma receita mágica para comunicar com clareza, nem nenhum segredo especial para conseguirmos um carisma ou aptidão especial, existe sim, a necessidade continuada de adaptação e conjugação de fatores como: as palavras, tom de voz e expressão corporal, que conjugados no momento certo, com as pessoas certas, com a mensagem certa e no local certo pode certamente dar excelentes resultados.

Outro fator que não confere, por si só habilidade comunicacional, é a ideia de que as habilitações académicas ou escolares, são por si só uma ferramenta ideal para comunicar bem, pois, a forma como se comunica, como a expressão corporal, o tom de voz, é mais importante do que as palavras proferidas.

De forma mais abrangente Tornero (2007, p. 87) explica o termo comunicar, na vertente significativa,

“Por outras palavras, aquilo a que nos referimos aqui é o sentido primário do termo “comunicar”: o latim *communicare*, que significa “por em comum”, “estar juntos”, “partilhar”. Na nossa sociedade pós-industrial, o ímpeto linear da modernidade parece estar a extinguir-se; parecendo ter voltado a uma ideia circular, a uma nova valorização da comunicação como comunhão de corpos e mentes, algo que a longa etapa da modernidade, com o seu acentuado carácter individualista e demasiado preocupada com a ideia de conquista e expansão do “eu”, havia relegado para uma segunda ordem.”

Segundo o autor, a comunicação como comunhão de corpos e mentes, sendo uma perspetiva individualista e demasiado preocupada com a ideia de conquista e expansão do “eu” reflete a nova realidade da comunicação pessoal.

Assim, cada indivíduo, fazendo parte de uma comunidade coletiva e comunicante, é também, um “veículo comunicacional” em si mesmo, pois cada pessoa é em si, também um meio de comunicação interpessoal capaz de contribuir, interagir e persuadir determinadas ideias e comportamentos com o resto do mundo.

Atualmente, com as tecnologias da comunicação, como, páginas pessoais na Internet, e-mail, *blogs*, e as redes sociais, como; *facebook*, *twitter*, *hi5*, *plaxo*, entre outras, sendo interfaces com a capacidade de comunicar e interagir tanto localmente como ao nível planetário, contribuindo para acelerar a transmissão de mensagens expandir tudo aquilo que cada pessoa gosta ou pretende comunicar, obtendo simultaneamente o *feedback*.

Transmitir informação e evocar compreensão na interpretação na perspetiva de Kozubaska (1999 p. 85):

“Comunicar significa transmitir informação e evocar compreensão; isto é, estimular sentimentos, energias e, acima de tudo, respostas dos outros. Tal é feito com energia, paixão e entusiasmo; todas estas qualidades são expressas por meio da linguagem corporal e do tom de voz, não por palavras. Comunicação não é só o que dizemos, mas a forma como o dizemos. É um processo com dois sentidos.”

Estabelecer comunicação consiste em acima de tudo entrar no mundo do outro, ouvi-lo, sentir o que ele sente, perceber as suas inquietações, compreender o seu íntimo, para naturalmente, transmitir e partilhar algo que seja útil e interessante para quem escuta e dessa forma entrar em empatia, contribuindo para a compreensão mútua.

Existe comunicação eficiente captando a atenção e conseguir ser compreendido, tanto por crianças, como por adultos, em diferentes registos de linguagens, é adaptar a comunicação ao público-alvo, é também, conseguir ser reconhecido como um verdadeiro comunicador que consegue prender a atenção e compreensão de quem escuta.

Para Covey (2005) no 8º hábito mostra o caminho da grandeza, sendo que a grandeza assenta na descoberta da própria voz e em inspirar os outros a fazer o mesmo. Nas palavras de Kozubaska (1999, p. 85):

“A Grandeza Pessoal deteta-se quando descobrimos os nossos três dons naturais – escolha, princípios e as quatro formas de inteligência humana. Quando desenvolvemos estas qualidades naturais e as quatro formas de inteligência, estamos a cultivar um carácter magnífico, pleno de visão, disciplina e paixão, orientado pela consciência – um carácter simultaneamente corajoso e amável.

[...] A um tal carácter chamaria grandeza primária, enquanto reservaria a designação de grandeza secundária para abranger coisas como o talento, reputação, prestígio, bem-estar e reconhecimento.”

Segundo o autor, a grandeza pessoal descobre-se através da consciencialização da sua própria voz e em inspirar os outros a fazer o mesmo.

Neste sentido, a voz deve expressar as qualidades como a visão, a disciplina, a paixão, a consciência e o carácter corajoso e amigável, no sentido de transmitir talento, prestígio, bem-estar e reconhecimento.

1.2.1.2. Considerações sobre a Retórica

Sendo que a retórica é a arte de bem comunicar no uso da fala, na sua eloquência, na capacidade de influenciar, de agradar, de discursar, de persuadir e acima de tudo de passar uma mensagem e conquistar os outros.

Nas palavras de Martins (1994, p.1) “a retórica”, diz Sócrates, “não precisa de conhecer a realidade das coisas; basta-lhe um certo procedimento de persuasão por si inventado para que pareça diante dos ignorantes mais sábia que os sábios (Gorgias, 459 b).

Segundo Sócrates, a realidade pode ser criada, construída, através do uso da retórica, ou seja, através do uso da palavra de forma e persuasiva. Todavia este procedimento persuasivo, que poderá ser simplesmente inventado, pode ter maior ou menor resultado, dependendo da compreensão, contraposição e da análise do seu recetor. Nesta perspetiva, pode afirmar-se que, cada pessoa possui a sua verdade, isto, enquanto não surge uma “verdade nova” ou uma verdade unanimemente aceite.

Segundo a argumentação de Martins (1994, p. 2) podemos verificar que “Do ponto de vista retórico, a argumentação é então entendida como o conjunto de estratégias que organizam o discurso persuasivo. Na Retórica, Aristóteles propôs o silogismo entimemático como suporte de tais estratégias. O “entimema” é um raciocínio de verdade provável e não provada, de verdade plausível e não certa, de verdade verosímil e não evidente (Carrilho, 1990, p. 70)”

Nesta perspetiva, argumentar é utilizar o raciocínio de forma lógica, fundado na prova e demonstração, para demonstrar que o que era provável, fica provado, ou seja, é procurar estabelecer a verdade. Todavia, a crise da razão, associada à crise de valores que hoje em dia se verifica na procura do lucro fácil da economia de mercado e na competitividade, conduz a uma argumentação espetáculo, onde o que se valoriza é o aspeto lúdico e espetacular da informação e não a verdade factual das coisas, na maior parte das vezes.

Martins (1997, p. 2) “Chama-se “disposição” à etapa textual. Uma vez “inventados”, os argumentos são postos em ordem. Assim, por exemplo, começa-se pelo argumento mais fraco a guarda-se para o fim o argumento decisivo, um argumento que se imponha aos auditores mais recalcitrantes.”

Assim, podemos por exemplo: verificar com alguma frequência a utilização dos melhores argumentos no final de uma exposição oral, na medida em que as primeiras impressões e as últimas ficam retidas de uma forma mais vincada no recetor.

No âmbito político, durante uma campanha eleitoral, o candidato emite slogans, chavões, *soundbits*, mensagens repetidas, tais como: “Se ele nos mentiu no passado, como nos vai fazer acreditar no futuro”, muitas vezes com o objetivo de memorizar facilmente a mensagem e ao mesmo tempo convencer as pessoas da sua verdade, relativamente ao outro candidato.

Hoje em dia, aprofundam-se os conhecimentos ao nível da argumentação, analisando as teorias relacionadas com as questões práticas, como por exemplo: “atos de fala” nas palavras de Austin (1962, p. 2) onde se estudam os enunciados, tendo em conta os contextos e as ações decorrentes na vida do dia a dia.

Argumentar é obedecer a algumas regras que estão presentes na consciência prática da execução das coisas, ou seja, nas ações segundo as nossas conceções do mundo, segundo as representações mentais que dele temos e desta forma, somos atores que vivendo no mundo, também o construímos e concebemos à nossa forma de ser e de ver as coisas. Daí que estas mesmas regras projetem um futuro com algumas aspirações, desejos, valores, atitudes, assim como: incertezas, angústias, na medida em que cumprem relações vividas.

1.2.1.3. O Poder da Palavra

Podemos utilizar as palavras para construir ou destruir, para gerar ação ou não, para ensinar ou desaprender, ou seja, a palavra é um instrumento da expressão humana, é através do uso da palavra que se transmitem emoções, sentimentos, ideias, atitudes e comportamentos que são, numa análise global, um estado de espírito, que pode ou não transformar o mundo de cada pessoa e a sociedade em geral.

Para Ribeiro (1998, p. 43) “A linguagem cria a realidade. Um dos atos linguísticos mais poderosos para criar a realidade chama-se declaração, quando pronunciada por alguém com autoridade para o fazer, cria uma

nova realidade no momento em que é verbalizada. Por exemplo: se for com a noiva (ou noivo) à presença de um juiz e ele os declarar marido e mulher, mesmo que se arrependa passados trinta segundos, já estará casado.”

Nesta situação, uma declaração de uma pessoa com autoridade reconhecida pela sociedade, como, por exemplo, um padre ou um juiz, criam novas realidades, pois a partir desse momento, essa declaração implica uma mudança nas suas vidas, pois quando antes eram solteiros, agora são casados. O que não se verifica se, em vez de um padre ou um juiz, fosse um amigo da família o autor dessa declaração.

Neste sentido, Ribeiro (1998, p. 44) exemplifica “uma declaração só é classificada como declaração quando feita no presente e em termos positivos. Por exemplo: “Eu declaro ser próspero!” Por outro lado, “eu declaro que vou ser próspero!” ou “eu declaro não ser pobre” são exemplos de falsas declarações.”

Como podemos verificar, as declarações para criarem uma nova realidade têm que ser feitas de forma positiva, de modo a alterarem a forma de ser, de agir, perante a realidade, para depois, assumirem comportamentos e ações nesse sentido, e só depois obterem as consequências desse mesmo comportamento. Assim, não são as palavras em si que detêm poder, mas a forma como o comunicador atribui o poder às palavras. Pois é pela legitimidade, pela autoridade do autor que as palavras podem ser ação em si mesmas, ou seja, para além da compreensão das palavras é preciso reconhecer a capacidade do autor dessas palavras.

As palavras constituem ação em si, se forem acatadas e seguidas pelo público-alvo, todavia, para que isto aconteça, é fundamental que a mensagem seja percebida, e que este reconheça ao orador legitimidade ou autoridade, reconhecida socialmente, sobre essa matéria, pois de outra forma, não gera ação.

Para que a mensagem possa gerar ação há a necessidade de se verificar na prática “obra feita” realizada pelo autor, sobre o tema que apresenta, pois de outra forma, torna-se mais difícil ao público-alvo acatar a

mensagem, pois a não constatação na prática pode levar a algumas interrogações sobre a sua aplicabilidade.

A legitimidade quando não existir pode ser criada, ou seja, tem que ser implementada, em primeiro lugar, de forma simbólica, atribuindo significado às coisas, construindo cenários, imagens, símbolos que representem mentalmente tal situação e levem as pessoas a agir em conformidade com a mesma, é então a eficácia simbólica das palavras que quando usadas parece magia.

Segundo Bourdieu (1998, p. 95) “O poder das palavras é apenas o poder delegado do porta-voz e das suas palavras – quer dizer, indissociavelmente, a matéria do seu discurso e a maneira de falar são, quanto muito, um testemunho e um testemunho entre outros, da garantia de delegação de que está investido”

Assim, o tema a discutir, e a sua expressividade, constituem a representação social, que dependendo do reconhecimento social do seu porta-voz terá maior ou menor impacto junto do público para o qual é dirigido. Nesta perspetiva, a legitimação do discurso acontece sempre que o seu utilizador esteja reconhecido socialmente, ou seja, para além da postura, tom de voz e da palavra, é necessário estar autorizado a fazê-lo. Exemplificando Bourdieu (1998, p. 114) indicar que,

“O porta-voz autorizado é aquele a quem compete, a quem incumbe falar em nome da coletividade; é simultaneamente seu privilégio e seu dever, a sua função própria, numa palavra a sua competência (no sentido jurídico do termo). A essência social é o conjunto destes atributos e destas atribuições sociais que o ato de instituição produz como ato solene de categorização que tende a produzir aquilo que designa.”

Nesta perspetiva, o poder da palavra não está nas palavras em si, mas na forma como o autor as exterioriza, através da legitimidade, da sua autoridade enquanto palestrante. Assim, podemos verificar que o mesmo discurso exteriorizado por diferentes pessoas, pode transportar sentimentos, emoções, atitudes totalmente diferenciadas, pois depende em grande parte do tom de voz, da fisiologia, da postura corporal do

comunicador. Uma outra característica importante da utilização das palavras enquanto instrumento de comunicação é a observação constante do público e a percepção deste perante o que está a ser dito. Falando sobre o poder Bourdieu (1998. P. 97) acrescenta:

“[...] o poder das palavras reside no facto de estas não serem pronunciadas a título pessoal por aquele que é apenas o seu “portador”: o porta-voz autorizado só pode agir pela palavra sobre outros agentes e, por intermédio do trabalho deles, sobre as próprias coisas, porque a sua palavra concentra o capital simbólico acumulado pelo grupo que o mandatou e do qual ele é *o fundado de poder...*”

Como podemos verificar e segundo este autor, a atribuição do poder discursivo reside no poder simbólico que o público-alvo ou grupo de pessoas em causa lhe atribuiu, ou seja, este tipo de comunicação não se revelava tão eficaz, se o palestrante não tivesse em conta o interesse comum ou comunitário.

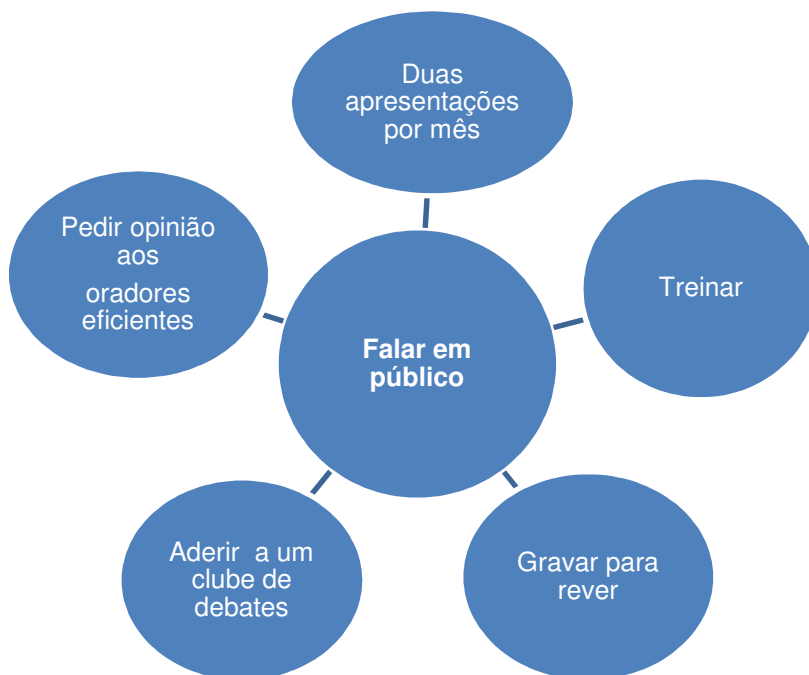


Ilustração 4. Conselhos para Melhorar a forma de falar em público.
Adaptado a partir de Goleman (2002, p. 173)

Podemos facilmente verificar que a melhor forma de melhorar continuamente a comunicação em público, segundo o autor, consiste em treinar continuamente de forma intensiva, pedir opiniões a pessoas amigas, aderir a espaços de debate ouvindo e pedindo pareceres a especialistas na descoberta constante da conquista do público.

1.2.1.4. Estilos Pessoais de Comunicação

Cada pessoa é única e indivisível tendo um estilo próprio, tanto na própria forma de ser, saber e estar através das próprias ideias, atitudes e comportamentos e refletem-se na própria personalidade.

A personalidade vai sendo construída ao longo da vida, desde o nascimento, através de tudo o que nos rodeia, família, amigos, vizinhos, parentes, professores, companheiros, parceiros, experiências, aspetos positivos e negativos da própria vivência humana, através daquilo que transmitimos ou não querendo transmitir, contribui para aquilo que somos e representamos para os outros e para a sociedade.

Em termos comunicacionais, cada indivíduo exterioriza sempre algo, ou seja, é impossível não comunicar, pois, tudo comunica, as palavras, o gesto, o tom de voz, o penteado, a expressão corporal, o olhar, a indumentária, as cores, a textura do vestuário, a velocidade de respiração, bem como, o próprio silêncio também pode transmitir uma mensagem.

Segundo Silva (1998, p.1) entende que,

“Os investigadores do Instituto de Pesquisa Mental de Palo Alto nas suas pesquisas sobre o comportamento humano vieram derrubar preconceitos há muito instalados na mente dos homens. Os axiomas, onde assentam todas as suas investigações, e que dizem que “é impossível não comunicar” e que “a realidade criada pela comunicação” colocam em apuros um senso comum que sempre

teve como dado adquirido o real, sentido e palpável, como único e coletivo.”

Segundo o autor, a comunicação constitui o elemento essencial para a vivência em sociedade e é através desta, que a realidade é criada, na medida em que, o ser humano precisa de estabelecer comunicação com os outros para perceber e compreender a sua existência como ser humano.

Cada indivíduo, através das suas percepções, imagens, pensamentos, atitudes e comportamentos é em si, um ser complexo e dinâmico onde a sua realidade está conectada com o mundo exterior e esta vai por sua vez influenciar o indivíduo, numa simbiose continua.

Nas palavras dos autores Medeiros [et al.] (2010, p. 65) é fundamental fazer experiências, adaptar-se às situações, ser assertivo e neste sentido:

“Faça as suas próprias experiências, confronte-se com uma situação desafiadora, com uma problemática ou com um problema recorrente na sua vida. Acima de tudo teste a sua capacidade de se adaptar a situações com as quais não se sentia muito confortável na sua vida. Acima de tudo teste a sua capacidade de se adaptar a situações com as quais não se sentia muito confortável. Seja assertivo e determinado na abordagem dos novos desafios a que se propõe. Este processo vai permitir-nos conhecer as nossas reais potencialidades e caminhos para o desenvolvimento pessoal.”

Segundo os autores, cada pessoa deve fazer as suas próprias experiências, testando a capacidade de se adaptar aos novos desafios descobrindo a força interior e estabelecendo uma comunicação assertiva e determinada para melhorar constantemente o seu desenvolvimento pessoal.



Ilustração 5. Os quatro estilos do modelo SARA.

Adaptado a partir de Alessandra & Hunsaker (1993, p. 462)

Assim, e segundo o autor, as pessoas de estilo de comunicação relacional têm como principais características; sinceridade e cordialidade, tranquilidade, mostra interesse pelas pessoas e pelos seus problemas, sabe escutar e compreender os sentimentos dos seus pares.

Pessoas com estilo social ou expressivo adotam comportamentos sociais e não gostam de estar sozinhas, trabalham de forma rápida e eficazmente, gostam de ser reconhecidas e admiradas, são geralmente ativas e espontâneas nas suas decisões.

O estilo reflexivo/ pensador tem tendências para trabalhar sozinhas, são cautelosos nas suas tomadas de decisão, gosta de discutir os detalhes, tem boa capacidade de resolver problemas e prefere trabalho intelectual em detrimento do emocional.

O estilo administrativo/ senhor é caracterizado por serem pessoas que gostam de controlar, de autogerir e de gerir os outros, pensa logicamente na procura constante de resultados sem ter em conta os sentimentos das outras pessoas.

1.2.1.5. Agressividade, Assertividade e Passividade

A agressividade na comunicação tem, como ideia fundamental, o contra-ataque comunicacional, ou seja, impõe a sua vontade e convicção sem respeito e consideração pela escuta e compreensão de ideias divergentes e por vezes contraditórias

Na generalidade das situações esta falta de aceitação e compreensão de ideias das restantes pessoas pode gerar incompreensões, desconfianças, inimizades e incompreensão, o que na prática pode levar a gerar violência na comunicação, dificultando o que em comunicação é essencial que é a compreensão mútua.

A passividade é entendida como uma aceitação das mensagens, ideais e comportamentos onde impera, de certa forma, uma dificuldade latente em apresentar o contraditório, argumentar e persuadir procurando transmitir tudo o que sente, deixando-se intimidar perante outro interlocutor ou a própria comunidade.

Neste sentido, o ato de comunicação torna-se assertivo e verdadeiramente interessante quando os próprios indivíduos através da partilha de tudo o que se pretende por em comum, defendendo os seus interesses, desejos, intenções e preocupações para com a comunidade, consegue interagir de forma cordial, encontrando o equilíbrio necessário para expressar, dinamizar todo o seu potencial comunicacional, sendo entendido e aceite pelos outros e pela comunidade.

Rego (2007, p. 256) explica os conceitos de passividade, agressividade e assertividade da seguinte forma,

“- A PASSIVIDADE caracteriza-se por um comportamento tímido e recaído. A pessoa tem dificuldade em defender os seus interesses, em comunicar o que pensa e em mostrar desacordo com os outros. Assim, acaba por encorajar as outras pessoas a tomarem vantagem sobre si e a desrespeitarem-na.

- A AGRESSIVIDADE consiste em defender atacando. A pessoa é expressiva e autoafirmativa, mas expensas dos outros. Procura alcançar o que pretende, mas negando aos seus interlocutores o controlo sobre o resultado...Todavia, gera desconfianças, inimizades e, mais cedo ou mais tarde, induz respostas igualmente agressivas dos seus interlocutores.

- A ASSERTIVIDADE consiste em defender a esfera individual, de forma direta, aberta e honesta, mas sem abusar da esfera individual do interlocutor. Baseia-se no princípio segundo o qual temos o direito de expressar e defender o que pretendemos, mas sem violar o direito dos outros a expressarem-se e a serem tratados com dignidade e respeito”

Segundo o autor, estas três perspetivas de interação ao nível da comunicação revelam, de certa forma, e na generalidade, como o indivíduo se relaciona com a sociedade estabelecendo a ligação entre a esfera individual e o todo coletivo.

Facilmente se observa que a assertividade comunicacional, consistindo na defesa daquilo que cada pessoa é, pensa e transmite, e ajustando-se de forma continuada ao meio ambiente, aos hábitos, tradições, costumes da própria sociedade, procurando constantemente defender a sua essência como ser humano, sem por em causa o direito de outrem é e continuará a ser a busca constante do entendimento mútuo.

1.2.2. A Comunicação Oral

A expressão oral sendo a interação mais utilizada e a mais antiga forma de expressão humana, até mesmo antes de qualquer inscrição,

demonstração ou partilha escrita, representa também a forma mais interativa, emotiva e dinâmica partilha entre os seres humanos.

Para Covey (2005, p. 7) a voz representa a expressão única de uma pessoa e neste sentido afirma,

“A voz é a expressão única de uma pessoa – expressão que se manifesta à medida que enfrentamos os grandes desafios que nos são propostos e que nos coloca à altura desses mesmos desafios.

[...] a voz encontra-se na interconexão do talento (dons naturais e aptidões), com a paixão (aquilo que, naturalmente, produz excitação e entusiasmo, que motiva e inspira pessoas), com necessidades (que permitem ao mundo manifestar as suas carências e retribuir quem lhas satisfaz) e com a consciência (aquela voz interior suave e calma que nos alerta para o que está correto e nos impele a agir). Quando nos envolvemos num trabalho, que está à altura das nossas capacidades e que desencadeia paixão – gerada por uma tal carência, à nossa volta, que nos sentimos, em consciência, obrigados a satisfazer – é aí que aparece a voz, o chamamento à ação, a consciência moral.”

Segundo o autor, a voz é a única expressão de uma pessoa, encontrada na interconexão do talento com paixão, entusiasmo que motiva as pessoas a demonstrar os sentimentos, consciência que procura chamar à atenção e consciência moral dos indivíduos.

Para melhor compreender a comunicação oral e segundo as palavras de Adair (2003, p. p. 320) podemos verificar que,

“Hitler olhava para as pessoas diretamente nos olhos sem pestanejar. A sua voz sonora, acentuada por gestos enérgicos e elevando-se num crescendo de gritos, tinha um efeito mesmérico sobre as grandes multidões alemãs. Os comícios do partido contribuíram muito para criar o fenómeno do carisma: eram teatros nos quais a audiência e o autor trabalhavam em conjunto para criar uma forma de magia. Para aqueles que conheciam Hitler parecia ser quase impossível transmitir aos outros o impacto pessoal que ele tinha sobre eles.”

Podemos verificar que Hitler através da sua voz transmitia impacto e ação teatralizada, como por magia, movimentava multidões através da energia gestual e o tom de voz firme, transmitindo uma performance capaz de fazer temer os seus ouvintes e criar uma imagem de austeridade nacional de uma nação.

Enquanto que Carnegie (1984, 160) afirmava que a melhor forma de impressionar o auditório é convencer-se a si mesmo, assim,

“Se quiser impressionar um auditório, deve impressionar-se a si mesmo. O seu espírito, brilhando nos seus olhos, vibrando na sua voz a clamando através das suas maneiras, comunicar-se-á ao seu auditório.

Em todo o tempo que falar, a especialmente quando o seu propósito for convencer, o que fizer influi na atitude dos seus ouvintes. Se o senhor estiver acalorado, também eles estarão; se mostrar irreverência e antagonismo, eles farão outro tanto.”

Nesta perspetiva, e como diz o autor em primeiro lugar é fundamental encontrar a força no interior de cada indivíduo, para depois impressionar os outros através do próprio espírito, do olhar e da voz, que de uma forma acalorada poder mais facilmente convencer gerando ação e marcar a diferença pela positiva.

Toda a energia transmitida a outrem começa por existir na cabeça do próprio indivíduo, portanto a determinação, o impacto, a motivação e o carácter pessoal são o reflexo do pensamento e da “alma” que será transmitida de uma forma natural como a própria existência em si, ou pela simples forma de respirar através de qualquer ato comunicacional.

De forma complementar o pensamento é algo pessoal ou um diálogo interior e Segundo Hay (2002, p. 35),

“Tal como todos nós, sou a única pessoa que pode pensar através da minha mente. Ninguém pode forçar-nos a pensar de outra maneira. Somos nós quem escolhe os nossos pensamentos e estes são a base do nosso *diálogo interior*. Conforme ia experimentando na minha vida os resultados deste processo, comecei a viver mais o que ensinava aos meus alunos. Estava atenta aos meus pensamentos e

palavras e perdoava-me constantemente pelo facto de não ser perfeita.”

Segundo a autora, cada pessoa escolhe os pensamentos e estes, comunicam num diálogo interior, também designados por intracomunicação, construindo pensamentos, sonhos, estilos de vida e novas formas de perceber e viver em sintonia com as ideias, experiências que fazem de nós quem realmente somos.

Portanto, cada indivíduo é, na sua essência, tudo aquilo em que acredita, pensa, que sente e experimenta, que vive e em que acredita e nesse sentido, cada pessoa é aquilo em que acredita, pois a realidade vai sendo construída à medida do que pensa e exterioriza naturalmente para o mundo que o rodeia, através da sua própria percepção da realidade. Na interpretação de Noyes (2006, p. 28)

“Se ignorarmos a nossa voz interior, o nosso caminho torna-se cada vez mais difícil. Se seguir o seu próprio caminho, está em segurança.

Se tentar viajar no de outra pessoa, irá perder-se várias vezes.

[...] Os nossos sonhos são vitais para uma vida de sucesso e que tenha significado. Cada um de nós recebe mensagens únicas da sua voz interior. Pode fazer coisas que outros encaram como disparatadas, mas o sinal máximo de inteligência emocional é seguir a sua mente e a sua coragem – voz interior.”

Segundo o autor, a receção de mensagens únicas no interior de cada pessoa deve servir de guia ou caminho a seguir pelo seu próprio autor em vez de caminhar por diretrizes ou indicações vindas de fora, de outras pessoas ou pela própria sociedade e que se insere.

Aquilo que se verifica com muita frequência é que as influências do mundo exterior, vão alterando o estilo de vida, os sonhos e a realização dos objetivos que se vão alterando ao longo da vida o que na maior parte das vezes impede, a concretização dos sonhos e a realização pessoal e profissional das pessoas.

Para Hill (2006, p. 58) “É essencial que encoraje as emoções positivas como forças dominantes na sua mente, mas a fé em si mesmo não advém

da mera leitura de instruções. Agora que já compreendeu a teoria, tem de começar a aplicá-la. Através da experiência e da prática, irá desenvolver a capacidade de misturar a fé com qualquer ordem que dê ao seu subconsciente.”

Segundo o autor, as emoções positivas são importantes, mas a fé em si mesma e a sua aplicação é fundamental para a concretização das tarefas, dos objetivos e da ação fundamental para a realização pessoal e profissional das pessoas.

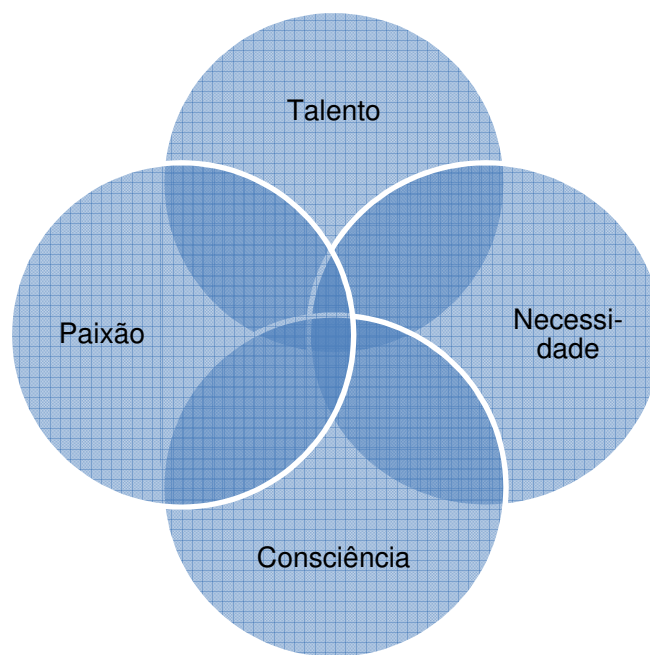


Ilustração 6. O significado único e pessoal da Voz.

Adaptado de Covey (2005, p. 91)

As dimensões da voz, segundo o autor, refletem os dons naturais e as forças próprias de cada pessoa que também se podem definir como talento; paixão que inspira e motiva; necessidade que o mundo precisa e a consciência que é essencialmente a voz interior que indica o caminho a seguir.

1.2.3. A Comunicação Escrita

Sendo a mensagem escrita uma forma interessante de registo das palavras, que inscritas em papel, servem para estabelecer a ligação, comunicar e ajudar a preservar todo o conhecimento, tanto para os vindouros como para de uma observação mais objetiva e fiel dos que, dessa forma, pretendem obter informações fidedignas de relatos passados ou vividos anteriormente.

Para melhor entender a comunicação escrita e no entender de Rego (2007, p. 483) afirma,

“Escrever eficazmente não é uma competência de aquisição fácil. Requer compreensão das regras fundamentais de uma língua. E exige prática. Aprende-se a escrever escrevendo! Através da comunicação cara-a-cara, podemos esclarecer algum mal-entendido, aprofundar a discussão de um tema, ver a reação dos nossos interlocutores, prestar atenção aos sinais não verbais das outras das outras pessoas e gerimos esses sinais em nós próprios para alcançarmos os nossos objetivos. ...Por vezes, desejamos ser humorados – e escrevemos algo que é apenas «engraçadinho». Outras vezes, queremos ser irónicos – e os nossos interlocutores interpretam a mensagem como insultuosa ou inconveniente.”

Segundo o autor, escrever bem exige conhecimento da língua, das suas regras gramaticais, requerendo uma atenção redobrada a quem escuta, a quem observa e a quem lê. Pois, a eficácia da comunicação escrita está no sentido extraído, sentido e percecionado de quem lê e atribui significado.

Segundo Teixeira (2008, p. 110) “A escrita não existe para espelhar a nossa comunicação linguística. Sendo esta essencialmente oral, só a própria oralidade. A escrita é uma sublimação da oralidade. É a oralidade refletida, trabalha sempre, mais ou menos, artisticamente. [...] A escrita, mais do que espelho, é o filtro que olha para a língua e que lhe apara as imperfeições.”

A escrita, segundo o autor, reflete a oralidade e vai filtrando as imperfeições na mediada em que é sempre um retrato elaborado “artisticamente” da oralidade.

1.2.4. A Comunicação Eletrónica e Digital

A comunicação eletrónica e digital além de ser cada vez mais uma excelente forma de comunicar, pelo facto de ser eficiente em termos de velocidade de processamento, facilidade de utilização e de ser extremamente económica, pois, basta ter dois computadores ligados à Internet para comunicar da forma que achar mais conveniente. Na perspetiva de Tornero (2007, p.86),

“As tecnologias telemáticas e informáticas, confirmando as intuições cibernéticas (Winer, 1948) dos anos 40 do século XX, permitem cada vez mais cobrir ausências e anular distâncias, através de sofisticação sistemas de armazenamento, tradução e transmissão de informação – uma informação digital capaz de representar, de forma cada vez mais *rápidas e definida*, a totalidade do mundo (fenomenológico ou não) que compõe a realidade planetária.”

Segundo o autor, as tecnologias telemáticas e informáticas permitem anular as distâncias, ou seja, permitem tornar próximo, aquilo que na realidade e objetivamente se pode encontrar distante, perto ou em qualquer lado.

Permitem a obtenção de informação fácil e rápida, permitem interagir com outras pessoas e com o mundo, permite partilhar, agir e criar a realidade para o próprio e para todas as pessoas que partilharem essa informação.

Para Negroponte (1996, p. 229) “A *persona* de uma máquina torna-se divertida, calmante, utilizável, amistosa e possuidora de espírito menos «mecânico». Amansar um novo computador pessoal assemelhar-se-á mais ao treino de um cachorro. Poderemos comprar módulos de

personalidade que incluam o comportamento e o estilo de vida de personagens fictícias.”

Segundo o autor, o computador passa ser um instrumento de trabalho divertido, amigável e mais personalizado, mais adequado aos gostos, desejos e necessidades dos seus utilizadores. Neste sentido, os computadores passam a ser parte integrante da construção da realidade, através da realidade virtual. Como podemos verificar na explicação de Corrêa (2008, p. 309):

“Se retomarmos os autores precursores do tema, a exemplo de Alvin Tofler, Nicholas Negroponte e até mesmo Bill Gates já em meados dos anos 1990, podemos constatar que o espaço das novas mídias esteve separado do mundo físico, real. ...Mais adiante, pesquisadores como Lev Manovitch, Jay Bolter e Ricard Grusin, entre outros, pintaram o mundo das novas mídias como um ponto futuro, uma experiência de narrativas e informações contidas em computadores em rede, acrescentando um caráter etéreo e distanciado.”

Neste texto, podemos verificar que nos anos 90 o mundo da comunicação estava separado do mundo físico, ou seja, a comunicação acontecia nos meios tradicionais e as experiências digitais aconteciam de uma forma fictícia, algo distante, fazendo parte de um mundo ficcionado. Assim como, prosseguindo Corrêa (2008, p. 114) afirma que,

“Salaverría entende por hipertextualidade a capacidade de conectar diversos textos digitais entre si. Define a multimedialidade como a capacidade outorgada pelo suporte digital de combinar em uma mesma mensagem pelo menos dois dos três seguintes elementos: texto, imagem e som. E por interatividade entende a possibilidade que o usuário tem de interagir com a informação apresentada pelo cibermeio”. (Bertocchi, 2006: 57).

Segundo este autor, as formas comunicacionais do ciberespaço são hipertextualidade que tem a faculdade construir significado com diferentes textos digitais; a *multimedialidade* que projeta simultaneamente texto, imagem e som e interatividade permitindo a

troca, partilha e construção da própria realidade em simultâneo com seu aparecimento instantâneo em qualquer parte do planeta.



Ilustração 7. A comunicação eletrónica e digital

Adaptado de E. S. Corrêa (2008, p. 314)

Os aspetos mais relevantes da comunicação eletrónica e digital passam pela capacidade de estar em todo o lado, em qualquer parte do mundo; utilizado por qualquer pessoa de uma forma universal e sem qualquer limitação, a qualquer hora do dia ou da noite; sendo possível interagir, participar, comunicar bidireccionalmente, fator fundamental para a eficiência na comunicação e com a possibilidade de inclusão de animações, sons e *multimédia* que proporciona uma maior interatividade e conectividade contribuindo para uma mais eficiente compreensão e eficiência comunicacional. No entendimento dos autores Vieites, Espiñeira & Veloso (2008, p. 37),

“Atualmente, existe um grande debate na Internet sobre a necessidade de garantir a privacidade dos seus utilizadores, existindo duas posturas: a primeira, partidária de uma intervenção por parte dos governos (defendida principalmente pelos países da União Europeia, que já dispõem de um marco jurídico bastante restrito nesta matéria), e a segunda, que defende a autorregulação por parte das empresas e organizações que atuam na Internet (postura dos EUA, que defende o desenvolvimento de um código ético que deve ser respeitado pelas empresas).”

Nos dias de hoje, segundo o autor, assistimos a um conjunto de preocupações e interrogações sobre a necessidade de regulamentação, legislação ou normalização e as melhores formas para proteger e preservar, por exemplo os direitos de autor, direitos das marcas, defesa da privacidade, entre outros aspetos relativos à proteção de dados pessoais ou organizacionais.

Outro aspeto relevante é a relação dos meios de comunicação digital com a realidade e sobre isto, Beneyto (2002, p. 55) afirma,

“Los conceptos de espacio que estamos desarrollando aquí no pueden dissociarse unos de otros: se necesitan y complementan recíprocamente, porque todos ellos son construcciones sociales. A la pérdida real de un espacio también real, sigue inevitablemente el anhelo de crear espacios imaginarios que los sustituyan. A medida que el espacio real se va agotando, crece la necesidad de sucedáneos virtuales.”

Os espaços de comunicação reais e virtuais, como diz o autor, são conceitos que não se podem dissociar, na medida em que se complementam reciprocamente, pois à medida que o espaço real se vai esgotando vai crescendo a necessidade de construir espaços virtuais.

1.2.5. A Escrita em Papel

Enquanto a comunicação oral apresenta-se como a expressividade natural com interjeições, concordâncias, discordâncias, cortes e emoções contextuais dependendo do momento e da circunstâncias, poderá ser mais ou menos entusiasmante para quem escuta e reflete essencialmente a especificidade do seu falante.

A comunicação escrita implica o domínio da linguística, do aspeto gráfico da linguagem escrita, da sua legibilidade, do tipo de letra, do aspeto semântico, da utilização de maiúsculas e minúsculas e principalmente da transposição de significado para o leitor.

Relativamente à evolução da escrita até aos dias de hoje e segundo a sua argumentação Teixeira (2008, p. 113) podemos verificar que,

“Mas o principal fator da atual dessacralização da escrita prende-se com o facto de se terem alterado os processos físicos da mesma. Esta deixou de ser construída por materiais físicos sólidos (sulcos na pedra, na madeira, na argila, tinta no papiro, no pergaminho ou no papel) e passou a ser constituída pela diferença de luminosidade apresentada por um ecrã: ao princípio a televisão, depois o computador e na atualidade o telemóvel e instrumentos similares com visor.”

A alteração dos processos físicos da escrita, segundo o autor, acaba por se refletir num processo simplificado na medida em que, apesar da comunicação escrita estar normalmente associada ao processamento de informação destinada à impressão, nem sempre acontece porque os computadores, telemóveis e outros equipamentos eletrónicos são utilizados para a interação, consulta e às comunicações interpessoais.

O processo da escrita contribui para o desenvolvimento cognitivo de qualquer indivíduo não se limitando ao domínio da língua, assumindo também diferentes funções de aprendizagem nos diversos saberes, na organização do conhecimento, na partilha e integração dos diferentes conteúdos, que estando interiorizados na memória individual passam a

ser articulados e partilhados de uma forma comunitária e universal. Nesta medida e nas palavras dos autores Galvão, Batista & Gomes (2006, p. 430) verificamos que,

“Mais do que descrever de maneira mais ou menos dicotomizada as diferenças entre a cultura escrita e a oral, passou-se a buscar apreender as condições sociais, históricas e técnicas em torno das quais, para diferentes casos históricos, construiu-se uma determinada cultura escrita e um conjunto determinado de impactos políticos, sociais e culturais. Passou-se, portanto, a buscar compreender não a cultura escrita em sua oposição à cultura oral, mas culturas escritas.”

As compreensões sociais, históricas e técnicas, segundo as autoras, constroem-se através dos estudos sobre a cultura da escrita e da oralidade, na medida em que os modos de inserção individuais adquirem uma identidade específica, quer seja através dos manuscritos, quer através da oralidade.

Neste sentido, apesar das práticas intelectuais serem normalmente ancoradas na oralidade, através dos costumes, tradições, conhecimentos interpessoais e coletivos, o uso da escrita contribui para o registo, organização e a conservação de uma memória individual e coletiva, contribuindo para a compreensão da cultura e do conhecimento quer do passado, do presente e fundamentalmente da preparação do futuro.

1.2.6. A Interatividade Digital

Sendo a interatividade entendida como a capacidade de influência recíproca entre as pessoas ou grupo de pessoas, onde cada um influencia e é influenciado reciprocamente e numa relação de reciprocidade mútua. Neste sentido, Kotter (2000, p. 1) abordando a evolução dos utilizadores das tecnologias digitais indica que, “Há atualmente 100 milhões de pessoas de todo o mundo que podem ligar-se através da Internet, onde existem mais de 1,5 milhões de endereços. Estima-se que o tráfico duplica em cada centena de dias. Em 1998, o

comércio eletrónico atingiu os 20 biliões de dólares. Espera-se que em 2000 chegue aos 327 biliões.”

Apesar da desatualização dos dados, podemos observar pela citação de Kotler que cada vez mais se utilizam as tecnologias para estabelecer relações comerciais entre as pessoas dos diferentes países e dos vários Continentes a nível planetário. A informação chega a todo o mundo e é grátis, pois os vendedores podem identificar os compradores, e sua situação geográfica. O tempo e a distância deixam de ser obstáculos a um desenvolvimento das atividades económicas.

Esta evolução digital abre novas perspetivas de negócio, pois, descobre novas portas para novos mercados, novos produtos e nichos de mercado diferentes dos habituais, daí que, com menos custos, e de forma mais rápida e eficaz se consegue reduzir os recursos e rentabilizar os investimentos.

As tecnologias oferecem um vasto conjunto de informações que servem de suporte para a decisão do consumidor. Todavia, os aspetos mais importantes passam sobretudo na alteração das políticas de oferta dos produtos, ou seja, na forma de distribuição, na formação de expectativas, quer ao nível da publicidade, quer ao nível das promoções, assim como: na comercialização dos produtos sem intermediação.

Um dos aspetos mais marcantes das tecnologias nas tarefas do marketing, é a relação com os clientes, apresentando uma relação one-to-one, onde cada pessoa pode personalizar e segmentar toda a informação de acordo com as suas necessidades, desejos e aspirações, de forma a encontrar o produto que corresponda à sua pessoa. Pode também, debater ideias, apresentar sugestões, participar na construção dos produtos de uma forma direta e sem intermediários.

No entender de Lendrevie (2000, p. 647) “ O *Customer Relationship Management (CRM)* é uma ferramenta de negócio, uma atitude perante empregados e clientes, apoiada por determinados processos e sistemas em que o objetivo consiste em construir relações duradouras através da

compreensão das necessidades e preferências individuais e, desta forma, acrescentar valor à empresa e ao cliente.”

Nesta perspetiva, o marketing assume um conjunto de ações de individualização, de fidelização, procurando coordenar as relações da empresa com os clientes, através do correio, telefone, Internet, contacto pessoal, e comercial, procurando produzir produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades e aspirações.

Assim, podemos verificar que os clientes procuram os produtos que mais se identificam com a sua personalidade, com os seus estilos de vida, com os seus próprios modelos e atitudes, com o seu uso prático e a sua comodidade, entre outros fatores.

Podemos dizer que alguns fatores que contribuem para que o cliente compre, passam pela satisfação de alguma necessidade, seja primária ou secundária, mas também, pela oportunidade, disponibilidade, (ao nível do espaço e do tempo) possibilidade de se poder substituir por outra, pela acessibilidade, pelo seu lado funcional, (qual o seu valor prático ao nível da utilização) pelo acolhimento e atendimento que encontrar, pelo clima envolvente e também pela publicidade.

1.2.7. Diferentes Meios de Comunicação Eletrónica Pessoal

Os meios de comunicação pessoal assumem, hoje, novas possibilidades de participação individual, de interação e de construção do presente e futuro, na medida em que toda a intervenção pessoal no todo coletivo contribui para construir a “visão coletiva” da própria realidade.

A difusão de uma multiplicidade de meios de comunicação pessoais, eletrónicos e digitais contribuem para uma intervenção, participação e construção de realidades à medida dos gostos, motivações e interesses de quem as utiliza contribuindo dessa forma para que cada indivíduo seja ele próprio um meio de comunicação.

Assistimos, na atualidade à construção de cenários de proximidade, de partilha, de intervenção e relevância mediática nas mais variadas formas de participação audiovisual, na imprensa, na publicidade, na política e na sociedade em geral.

A disponibilização de vários meios de técnicas e meios audiovisuais contribuem para uma aproximação e uma instantaneidade das imagens, nas informações, sons e até os próprios sentidos, proporcionando o domínio do imaginário e do espetáculo construindo novas realidades, tal como afirma Mourato (2011, p. 1) sobre o tema,

“As tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são definidas como conjuntos heterogêneos de dispositivos e recursos tecnológicos usados para comunicar, editar, disseminar e gerir informação (UNESCO, 1999).

[...] Estas tecnologias implicam um grande leque de serviços (telefonia fixa, e móvel, fax, Internet), aplicações (educação a distancia, gestão de sistemas de informação) e tecnologias emergentes (televisão digital, telemóveis de ultima geração, SmartBoards, portáteis *wireless*) em vários tipos de equipamentos, suportados por diferente *software* e por redes de telecomunicações.”

As tecnologias de informação e comunicação, segundo o autor, são usadas para comunicar, editar, disseminar e gerir informação. Assim, o processo de comunicação pessoal, bem como, toda a produção e gestão de informação ocorre de forma rápida e interativa, contribuindo para uma aprendizagem contínua e uma reestruturação nas formas de perceber, organizar a sociedade.

Com o aparecimento do computador pessoal e tendo como desafio, na altura, a colocação de “interfaces” que atuassem como uma espécie de “tradutores semânticos” entre o homem e a máquina, fator que ajudou a mudar os padrões de pensamento, hoje, o grande desafio é selecionar os meios de comunicação mais adequados e a informação pretendida para cada momento e para cada circunstância. Assim e segundo Medina (2006, p. 10)

“Tal como outras invenções tecnológicas, os *media* despertaram, desde o seu aparecimento, o interesse, particularmente, das pessoas que lhe vaticinavam méritos inolvidáveis. Perante o reflexo da opinião pública, é sintomático o lugar que eles ocupam na vida quotidiana. Viver com eles, pressupõe um conhecimento do seu funcionamento, da sua influência e características, bem como da terminologia utilizada interna e externamente, isto é, no âmbito de uma comunidade de profissionais e pelo público em geral.”

Podemos verificar e segundo o autor que viver com os *media* pressupõe um conhecimento do seu funcionamento, da sua influência e características que envolvendo todas as ações do ser humano, desde a sua utilização personalizada em lazer e divertimento de cada um, como em todas as áreas do conhecimento humano, intervindo na investigação científica e contribuindo para a evolução do conhecimento e construção da realidade atual e futura.

Com a utilização destes meios eletrónicos e digitais vão surgindo constantemente novos desafios, numa busca constante da interpretação e compreensão da realidade a todos os níveis incluindo a comunicação humana. Neste sentido e no entender de Melão (2010, 77) podemos verificar que na atualidade,

“Não surpreende, pois, a importância crescente assumida pelo conceito de “mediação” enquanto prática fundamental que tem vindo a alterar a nossa interação com a realidade, ditando novos modos de acesso a múltiplos recursos comunicacionais que plasmam o contexto educativo. Tal implicará, pois, como sustentam Cardoso, Espanha e Araújo (2009. p.16), o reequacionamento dos modelos tradicionais de comunicação, sendo o enfoque colocado nos “processos de globalização comunicacional”, na “mediação em rede” e nos diferentes graus de uso da interatividade”.

Podemos verificar que, segundo o autor, a nova realidade verificada pela disseminação da Internet promoveu o uso de novos processos de comunicação global em rede e com diversificada interatividade nos diferentes contextos educativos, o que além de trazer novos e diferentes

desafios ao nível do processo de educação, proporciona também desafios da comunicação interpessoal e em rede.

Assistimos na atualidade a um novo paradigma ao nível da comunicação interativa com a presença constante de uma pluralidade, diversidade, interatividade ao nível multicultural e de participação dos indivíduos à dimensão planetária e global.

Estas novas formas de comunicação e aprendizagem implicam a coexistência de diferentes suportes em diferentes linguagens e formatos que permitem combinar imagem, filme, som, palavras escritas e áudio abrindo caminho para uma nova interatividade da leitura e escrita.

De acordo com Coelho (2011), citado por Conrado (2009, p.77) apresenta a seguinte interpretação,

“O Twitter é um exemplo bem atual dessa capacidade dos próprios usuários serem as fontes e ao mesmo tempo serem os difusores de informações nas redes sociais”. Para Pedro Figueiredo e Eduardo Refklefsky (2009), a ferramenta Twitter pode ser comparada a uma grande agência de notícias, onde circulam informações relevantes que ajudam na construção de jornais e noticiários do quotidiano.”

Segundo o autor, o *Twitter* é um exemplo bem atual de uma ferramenta que ajuda a construir o quotidiano, pois funciona como uma agência de notícias onde estas surgem de uma forma rápida, interativa, onde cada utilizador, observa, comenta e intervêm no debate se assim entender, numa simultaneidade de partilhas constante sendo ator e autor desse mesma realidade.

Para além do *Twitter*, existem várias redes sociais, tal como o *facebook*, *orkut*, *myspace*, entre outras, que funcionam como um agrupamento de contactos e relações pessoais, profissionais e de interesses que são partilhadas podendo gerar benefícios sociais, económicos para os seus pares, podendo estimular o conhecimento, formação e desenvolvimento pessoais ou simplesmente o entretenimento.

No caso do *linkedIn* sendo uma rede social tal como as anteriores, tem tido um pendor maior para a partilha de contactos profissionais em rede,

onde são colocadas em destaque as atualizações curriculares, tais como, competências adquiridas, novas experiências, cursos, formações e competências.

Para os autores Tomaél, M.I., et al (2005, p. 96) descrevendo a ideia de redes nas ciências sociais, como,

“A ideia de redes nas ciências sociais é aplicada à sociedade como um conjunto de relações e funções desempenhado pelas pessoas umas em relação às outras. “Como característica das sociedades complexas, cada associação de seres humanos funciona de maneira muito específica, o que cria uma dependência funcional entre os indivíduos”. Os vínculos entre indivíduos se fazem ininterruptamente, são ligações invisíveis, porém reais (Marteleto, 2000, p.78).”

Nesta ótica e segundo o autor, esta interdependência de umas pessoas em relação às outras é espelhada num conjunto de ligações virtuais, que são também reais pois refletem informações, pensamentos, ideias e emoções que naquele momento o autor quis partilhar e ou comentar, dar a conhecer ou apenas partilhar.

1.2.7.1. Comunicação e Inovação Pessoal

Ao nível da comunicação e inovação pessoal, iremos refletir sobre a liderança na perspetiva da inovação pessoal. A liderança pessoal está relacionada com a capacidade de gerar ação congruente com os objetivos da própria organização ou empresa. Ser líder implica obter o respeito, consideração e estima dos seus pares, mas para que isso aconteça é fundamental conquistar a confiança, credibilidade e envolver todos colaboradores numa cultura de respeito, reconhecimento e crescimento pessoal e organizacional. No entender de Robbins (2008, 80),

“Nos dias de hoje, talvez mais do que alguma vez no passado, a eficácia da gestão e da liderança depende da capacidade de ganhar a confiança dos seguidores. Porquê? Porque em termos de mudança

e de instabilidade – como os que caracterizam a maioria dos ambientes de trabalho atuais -, as pessoas viram-se para as relações pessoais à procura de aconselhamento, e a qualidade dessas relações é grandemente influenciada pelos níveis de confiança. Em complemento, as práticas de gestão contemporâneas, tais como o *empowerment* e o uso de equipas de trabalho, exigem bons níveis de confiança para serem eficazes.”

Ganhar a confiança dos seguidores, constitui, segundo o autor, um dos aspetos mais importantes na liderança de pessoas, todavia, para que isso aconteça é necessário trabalhar de forma continuada no sentido da descoberta conjunta de soluções criativas e inovadoras de forma a corresponder às expectativas e necessidades do todo coletivo e de cada colaborador em particular.

Assim, algumas das características de um líder consistem em ser uma pessoa aberta na forma como partilha informação, apresentando e explicando de forma clara e racional todas as suas decisões; em ser justo nas suas decisões; transmitir os factos com transparência; falar verdade; mostrar consistência através dos seus valores e ações; fazer aquilo que promete fazer, assim como, inspirar confiança nos outros através de ações de respeitabilidade e confiança nos outros.

1.2.7.2. Comunicação e Habilidades Interpessoais

O desenvolvimento das habilidades interpessoais tem como ideias base a criatividade na procura constante de soluções adaptadas à realidade; a intuição e a emoção na paixão e dedicação a todas e a cada uma das tarefas; a constante insatisfação com a realidade e conseqüentemente a saída da zona de conforto; a procura constante das melhores soluções; pragmatismo e objetividade para encarar a realidade sem esquecer a melhoria contínua. Tal como podemos verificar na ideia de criatividade segundo Robbins (2009, p.105),

“La creatividad es un estado de ánimo. Usted debe abrir su mente a nuevas ideas. Todas las personas tenemos la capacidad de ser creativos, pero muchas no tratamos de desarrollarla. En las organizaciones contemporáneas, estas personas tienen dificultad para triunfar. Los entornos dinámicos y el caos administrativo requieren que los gerentes busquen nuevas e innovadoras ideas para alcanzar sus metas y las de su organización.”

Para este autor, a criatividade é um estado de ânimo ou de força interior onde se abre a mente para novas ideias. Embora todas as pessoas a possuem mas muitas não as desenvolvem, embora na atualidade torna-se fundamental termos gerentes dinâmicos, que encontrem novas e inovadoras soluções, com novas ideias para conquistar as metas. Assim, podemos verificar que as constantes alterações ao nível da dinâmica social, quer ao nível do comportamento pessoal e organizacional exigem cada vez mais a procura constante de soluções adaptadas a cada momento e em cada circunstância.

1.2.7.3. Motivação e Desenvolvimento Pessoal

Tendo em consideração a complexidade deste tema e existindo várias teorias sobre este assunto, tais como: avaliação cognitiva que tem como principais aspetos a utilização de recompensas externas, como por exemplo, remunerações, prémios de produção, incentivos, entre outros, que levando as pessoas a agir em conformidade é necessário que encontrem forças internas ou fatores intrínsecos de motivação pessoal.

Por outro lado, existe a teoria do estabelecimento de objetivos que tendo por base a importância de definir objetivos específicos, alcançáveis, mensuráveis e definidos no tempo produzem resultados melhores, pois, o colaborador coloca todas as forças para o alcançar e conduzem a melhores desempenhos.

Segundo Robbins (2009, p. 207) “a teoria do estabelecimento de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja,

que ele está determinado a não abandoná-lo. De uma perspectiva comportamental, isso significa que um indivíduo acredita que pode alcançar o objetivo e quer alcançá-lo.”

Assim, e apesar do estabelecimento de objetivos ser um aspecto relevante para a performance da organização, pode não ser benéfico para a promoção da criatividade e inovação na medida em que o foco incide sobretudo no cumprimento dos objetivos previamente definidos, bem como, pode contribuir para uma competição agressiva e pouco ética entre colaboradores.

A teoria da autoeficácia tem como subjacente a ideia de que as convicções e crenças de cada pessoa podem desempenhar determinada tarefa com sucesso. Neste sentido, as pessoas de baixa eficácia tem a tendência para diminuir o grau de eficácia e mesmo desistir das atividades em que se envolvem, todavia, as pessoas de alta eficácia respondem de forma mais firme, determinados e motivados às adversidades e dificuldades que vão encontrando, ou por outras palavras as dificuldades servem como “vitamina fortalecedora” da motivação pessoal. No entender de Robbins, Judge & Sobral (2011, p.210),

“Albert Bandura, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

1. Mestria prática
2. Aprendizagem por observação
3. Persuasão verbal
4. Excitação emocional

De acordo com Bandura, a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia é o que ele chama *mestria prática* – ou seja, o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa ou trabalho. Se você foi capaz de fazer bem um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro.”

Desta forma, toda a experiência relevante acumulada vai constituindo a habilidade e competência, que alheada à observação e persuasão dos exemplos de sucesso conseguem motivar a própria pessoa encontrando

as forças necessárias para terminar as tarefas e conseguir aquilo o autor define como autoeficácia.

Uma outra teoria sobre motivação é entendida como teoria do reforço ou behaviorista, que se caracteriza fundamentalmente, na ideia de que o reforço condiciona o comportamento ignorando as condições internas das pessoas não tendo em atenção todas condicionantes que lhes dá origem. Assim, as pessoas assumem comportamentos que sucedem a estímulos de uma forma relativamente inconsciente, ou seja, os sentimentos, pensamentos e atitudes não constituem causas de comportamentos.

A teoria da equidade ou justiça organizacional assenta na ideia de que os colaboradores vão comparando as tarefas e reforços realizados e as recompensas obtidas desse desempenho. Segundo Robbins (2011, p. 213),

“Existem quatro pontos de referência que podem ser usados ser usados na comparação:

1. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
2. Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual.
3. Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.”

Assim, os pontos de referência segundo o autor abarcam a própria pessoa na vertente interna e externa e uma visão externa onde o próprio que se coloca no lugar do “outro” nas duas perspectivas interna e externa. Este termo de comparação tem como objetivo comparar as suas tarefas no seu atual emprego com os amigos, vizinhos, colegas de trabalho ao nível de tempo de emprego, hierarquia interna das organizações, cultura organizacional, entre outros aspetos.

A teoria explicativa tem como objetivo compreender e aceitar a ideia de que os colaboradores sentem-se mais motivados quanto mais expectativas depositam da realização desse mesmo esforço, ou seja, a

motivação e determinação dependem da expectativa criada, bem como, o que ele próprio espera receber desse mesmo esforço. Sobre esta teoria, Robbins (2011, p. 221),

“[...] oferece uma explicação poderosa para a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários. Mas ela parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão, como vieses e informações incompletas, e isso acaba por restringir sua aplicabilidade. A teoria da explicativa tem seu valor porque as pessoas consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Contudo, ela apenas explica o comportamento.”

No entender do autor, o trabalho estimula o fluxo, se os objetivos estiveram claros na mente dos colaboradores. O próprio trabalho e o reconhecimento das chefias estimula a concentração e evita as distrações. Neste sentido, o resultado do trabalho dos colaboradores estimula o seu resultado, bem como, o seu desempenho.

Em síntese, podemos dizer que a motivação e desenvolvimento pessoal, é muito complexa pois, envolve fatores como: remunerações, prémios de produtividade, incentivos, entre outros, que sendo fatores extrínsecos podem ser incentivos a uma ação concertada para o aumento da produtividade numa organização, mas os aspetos de maior complexidade passam pela compreensão e aplicação da motivação intrínseca que deverá partir do foro interno de cada colaborador em contexto organizacional.

1.3. Comunicação Estratégica Empresarial

O sucesso da estratégia geral de uma organização depende em grande medida da sua estratégia de comunicação, pois, quanto mais coerente, pragmático e preciso for o desempenho da comunicação empresarial, tendo em consideração e partilha comum dos seus valores, a visão e missão, melhor será também o entendimento com os todos os diferentes públicos.

Sobre a comunicação na atualidade e o seu papel para o futuro Cardoso (2006, p. 1134) entende que,

“O papel que se espera da comunicação hoje vai mais além. Ela deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais completos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos. Da comunicação, espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel social: o de envolver emissor e recetor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos.”

A comunicação empresarial deve, segundo o autor, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de enfrentar todos os desafios cada vez mais exigentes e competitivos quer em termos sociais, quer em termos comerciais, quer no relacionamento assertivo com todos os diferentes públicos interno, externo e todos os *stakeholders*.

Os responsáveis pela comunicação empresarial devem ter como principais preocupações, a assunção de diversas responsabilidades de globalização dos fluxos de informação no sentido de comunicar globalmente e de acordo com as orientações e objetivos da empresa na resposta constante às exigências dos públicos para os quais trabalha.

No entendimento de Rego (2007, p. 47) e de acordo com vários especialistas, evidenciaram as principais tendências futuras da comunicação organizacional,

“Aquando do seu décimo aniversário, a revista *Strategic Communication Management* convidou vários especialistas a pronunciarem-se sobre as tendências futuras da comunicação organizacional.

1. Perante os enormes desafios da competitividade, é necessário comunicar com os colaboradores dos níveis inferiores da hierarquia para que aceitem esforços adicionais e realizem as suas operações de modo progressivamente mais eficaz e eficiente [...]
2. A gestão de crises assumirá um papel progressivamente maior nas organizações [...]
3. As diferenças demográficas entre os colaboradores requerem que a comunicação que lhes é dirigida não seja massificada – mas ajustada às suas necessidades [...]
4. Importa que os profissionais da comunicação partilhem e pratiquem as boas práticas, designadamente as que são sugeridas pelas investigações.
5. As novas tecnologias, as novas formas de trabalho...
6. É necessário que as organizações assegurem a sua boa reputação e atuem para promover a confiança – tanto interna como externamente [...]
7. É necessário que as organizações harmonizem as «vozes» provenientes das várias áreas funcionais e atuem de modo consciente na relação com os *stakeholders* externos. A credibilidade dos líderes e a confiança são fulcrais.” (Adaptado da revista *Strategic Communication Management*, número de dezembro de 2005 / janeiro 2006, p. 14 -17)

Nesta medida e tendo em conta as considerações dos depoimentos destes especialistas em comunicação organizacional, facilmente observámos que os novos e constantes desafios da competitividade associados à eficiente comunicação interna, a gestão de crises, as

diferenças demográficas, a partilha das boas práticas, a utilização das tecnologias ao serviço das novas realidades, a conquista e manutenção da reputação, confiança e credibilidade com todos os *stakeholders*, constituem os principais desafios para o futuro.

1.3.1. Estratégia e Desempenho Empresarial

Para definir uma estratégia empresarial é necessário relacionar três variáveis fundamentais que são: a empresa, o público-alvo e as mensagens transmitidas.

Uma empresa sendo um organismo “vivo e atuante” procura estabelecer uma comunicação eficiente com o seu público-alvo, através de mensagens capazes de fomentar um entendimento e compreensão mútuas. Na interpretação de Argemti (2006, p. 44) para se desenvolver uma estratégia é necessário,

“Ao desenvolver uma estratégia geral, as empresas precisam considerar seu esforço de comunicação manifestado na declaração de missão e visão da empresa. Ao fazer isso criando uma estratégia geral, a empresa evita repercussões posteriores. Como todas as organizações operam a serviço da vontade do público, esse enfoque igualitário das comunicações será apreciado por uma sociedade que passou a depender mais do que nunca das suas organizações.”

Segundo o autor, uma estratégia organizacional coerente comporta a capacidade de comunicação inscrita na missão e visão onde definem objetivamente as suas ideias, as suas verdadeiras aspirações que podem passar por querer ser a “melhor organização do Mundo” na sua área de negócio e isso mantém a motivação constante e uma cultura empresarial verdadeiramente unificada.

No que concerne às transações financeiras e a reação dos diversos públicos, sendo um fator relevante para a credibilidade e a confiança recíproca que é fundamental que exista entre os diversos públicos e a empresa ou organização, Cabrero (2001, p.23) afirma que,

“Quando um empresário tiver de fazer uma transação financeira, deverá, pois comprovar a reação dos diversos públicos que possam ser afetados por ela, o que deverá ser estudado com suficiente antecipação.

O seu objetivo principal consistirá em prestar na mensagem a dirigir ao público, a informação qualificada e suficiente para ser retida e transmitida, fazendo entender aos públicos interessados, por exemplo, a boa oportunidade que uma determinada operação financeira pode representar.”

Segundo o autor, o empresário deve conhecer as diferentes perspectivas dos públicos, quer internos, quer externos, no sentido de prevenir a reação dos mesmos, apresentar no “timing” correto a melhor solução e ajustar sempre que necessário a estratégia de comunicação aos objetivos da empresa.

Assim, a estratégia organizacional eficiente visa um entendimento e compreensão entre os diferentes públicos internos e externos e simultaneamente, descobrir tendências, gostos e desejos do público consumidor procurando adotar-se constantemente às exigências do mercado.

Uma das tendências atuais necessárias à solidificação das relações cordiais entre os colaboradores e empresa, bem como, a manutenção de relações com os clientes e para os clientes, tal como Sánchez (2001, p. 238) afirma,

“El desarrollo de las redes de la esencia del Marketing Multinivel, las redes están ya hechas, no hay que trabajar por crearlas. El mantener las relaciones en las redes, entre ellas y con la empresa fabricante sí es algo por lo que la compañía debe trabajar. Esta empresa debe enfatizar sus acciones en trabajar “con sus distribuidores”, mentalidad que no se divisa demasiado claramente en las infraestructuras de de Marketing Multinivel e España. De igual forma, los distribuidores han de asimilar el concepto de trabajar “con el cliente”, ya no tanto con vistas “al cliente”, y más teniendo en cuenta los cambios que se producirán del año 2001 y principios del 2002 en lo que se refiere a comunicaciones.”

Algumas organizações optando por uma estratégia diferenciadora ao nível da distribuição, construíram sistemas de marketing multinível, que tendo por base a utilização dos contactos pessoais em rede dos próprios promotores ou representantes para a representação e comercialização dos produtos ou serviços e construindo sistemas específicos de remuneração de acordo com o crescimento e expansão do negócio.

Alguns benefícios da aplicação do marketing relacional no marketing multinível caracterizam-se pelos seguintes aspetos; captação de clientes através das relações privilegiadas dos distribuidores que também são empresários em nome individual; melhoria do desenho e definição do produto através da maior proximidade com o cliente/utilizador e torna mais eficiente a comunicação e imagem da organização através da confiança entre o fabricante e distribuidor independente.

Sánchez (2001, p. 236) “De esta forma *Amway* de España pretende transmitir una imagen de empresa sólida y fiable una oportunidad de empleo para muchas personas. A principios del año 2001 la empresa emplea sus esfuerzos en relacionarse sólidamente con los medios de comunicación, para lo cual, incluso tiene la asesoría de una empresa de comunicación.”

Desta forma, e de acordo com o autor, a empresa *Amway* além de transmitir credibilidade e imagem de uma empresa sólida dava emprego a muitas pessoas de poderem ser distribuidores independentes tendo também, eles próprios, a oportunidade de fazer crescer o seu próprio negócio através da agregação de mais distribuidores à sua equipa.

1.3.2. Estratégia das Organizações e Estratégia de Comunicação

O conceito de “estratégia” está hoje presente na filosofia empresarial e aplica-se para alcançar metas, que podem comerciais, financeiras, políticas, etc. O mundo dos negócios, hoje, caracteriza-se por um conjunto de ações concertadas e planeadas para atingir as suas metas, ou seja, a sua complexidade leva ao estudo, planeamento e

implementação de ações concertadas e organizadas para o cumprimento dos objetivos globais da empresa. O conceito de “estratégia” caracteriza-se por ser algo complexo e que tem vindo a ser analisado pelos técnicos de comunicação e que continua a querer ser entendido na sua aplicação prática em situações reais, para as quais não existem soluções únicas e universais.

Uma das atribuições do responsável de comunicação é construir um plano (a ser apresentado ao poder executivo) onde se descrevam as ações concertadas, com a finalidade de atingir um objetivo global, ou seja, não existe um único caminho para atingir determinado fim, daí a complexidade à qual é necessário corresponder com a estratégia mais acertada.

O conceito de estratégia está ligado a uma situação problemática, de conflito, cuja resolução não se apresenta de forma clara, numa primeira análise e cujos resultados não são conhecidos, daí a necessidade de estabelecer uma estratégia para encontrar soluções adequadas para atingir os objetivos globais da empresa.

Para que se implemente uma estratégia de comunicação é necessário: estabelecer um ou vários objetivos vitais para a empresa ou instituição, pois quando uma empresa não tem objetivos bem definidos não sabe o que pretende e portanto não precisa de estratégia alguma. Escolher de entre as várias alternativas em análise, a que aparentemente, oferece mais credibilidade. Dado o desconhecimento dos resultados, é necessário estar atento aos agentes concorrentes, estar consciente da limitação dos recursos, para o estabelecimento do plano geral com ações concretas de atuação em função da natureza da situação conflito, que permitam de forma gradual atingir o objetivo final.

A comunicação estratégica segundo Bond (1999, p. 2) é apresentada da seguinte forma,

“Strategic communications does not consist of sending out an occasional press release or publishing an op-ed once a year. It means that an organization treats media relations and communications as important, fully integrated, consistent, and ongoing functions and invests resources in it. A strategy, by definition,

is “a plain, method, or series of manoeuvres for obtaining a specific goal or result.”

Nesta perspetiva, a comunicação estratégica caracteriza-se por ser o conjunto de ações planificadas, bem definidas e estruturadas para atingir um objetivo global de uma empresa. A comunicação eficaz é, pois, o conjunto de ações que conduz à mudança de atitudes dentro e fora da empresa, alternando comportamentos nos membros da organização, construindo uma linha de orientação forte e abrangente, na qual todos se sintam verdadeiramente motivados e integrados para atingir a meta final.

Para construir uma estratégia comercial é necessário possuir informação das empresas concorrentes, relativamente às suas forças e fraquezas, e oportunidades e ameaças. É necessário obter conhecimento tático, ou seja, saber quando, onde e de que forma enfrentar o “inimigo”, conhecer o estado de espírito do concorrente, para melhor o derrubar e atingir o objetivo proposto, estando sempre atento às alterações do mundo circundante, procurando ajustar constantemente as posições iniciais.

Afirma Bond (1999, p. 4) “You should not work in isolation but rather should involve organizational leaders- not just those at top of the flow chart but others who command respect from front-line workers, as well. Look for creativity and out-of-the-box thinking among staff, volunteers, and others who can help.”

Assim, a comunicação estratégia passa também por envolver toda a organização na sua totalidade, diretores, trabalhadores, diretores, voluntários, líderes de opinião, e todas as pessoas que se prestarem a ajudar, pois só desta forma, se constrói uma realidade que ultrapassa a perspetiva do técnico de comunicação, na medida em que quantas mais contribuições se apresentarem melhor será o resultado.

Segundo a perspetiva de Lamizet (1997, p. 142) podemos verificar que a comunicação dentro da lógica de ação e segundo o autor,

“Communication destinée qui s’inscrit dans une logique d’action et de résultats. La communication stratégique s’ordonne autour de trois

modalités, qui caractérisent chacune une certaine approche de la communication par les acteurs qui la mettent en oeuvre.

1 – Modalité symbolique: stratégies de communication appelant une réponse de la part du destinataire, en termes symboliques.

2 – Modalité réelle: injonction, appelant de la part du destinataire un passage à l'acte ou une prise de position dans le réel d'une situation.

3 – Modalité imaginaire: séduction, appelant de la part du destinataire un investissement imaginaire sur l'énonciateur ou ce qu'il représenter."

Nesta perspectiva, a comunicação estratégica está orientada para a ação e a obtenção de resultados, na medida em que o principal objetivo é conseguir transmitir comunicação com significado e com poder simbólico no sentido de gerar ação, ou por outras palavras é mobilizar comportamentos e atitudes, através do uso das palavras certas, nos momentos certos, para as pessoas certas. A dificuldade, muitas vezes reside, em encontrar o equilíbrio destes fatores.

Em termos empresariais, um dos aspetos fundamentais para que se alicerce o sucesso é gerir corretamente as pessoas a sua atividade ou a sua mais-valia em termos empresariais, estimulando o conhecimento e a aprendizagem, e desta forma, reconhecer competências, aperfeiçoar procedimentos, ajustar os moldes de trabalho às novas realidades, cada vez mais complexas, que exigem naturalmente novas conceção organizacionais e novos desafios.

Para Canavarro (2000, p. 93) citando e "Segundo Nonaka (1991), a organização que aprende estimula continuamente a capacidade para aprender e conhecer existente no seu interior, o que a torna capaz de aperfeiçoar os seus processos e sistemas. Para este autor, aprender é um processo de melhoria de capacidades inseparável da ação, é a capacidade de agir bem, é um "saber-fazer" não é um "saber-saber" e, muito menos, será um "saber-aquilo"

Assim, a organização que procura adquirir novos conhecimentos, descobrir novas formas de organização e gestão, motivando as pessoas,

construindo objetivos comuns entre os diferentes públicos, formando uma cultura organizacional, sedimentada na aglutinação do saber teórico com o saber prático, sempre com a necessidade de conhecer e aperfeiçoar o conhecimento consegue adaptar-se de forma mais eficaz às mudanças rápidas e imprevisíveis do ambiente que se verifica no universo empresarial.

Para Ribeiro (1998, p.19) “Atualmente, a cada quatro anos o conhecimento duplica. Dentro de pouco tempo, a partir do ano 2000, duplicará em cada vinte meses. As formas convencionais do saber de aprendizagem, de administração, etc. estão obsoletas. O objetivo de hoje, por exemplo, já não pode pretender estar informado sobre tudo o que se produz na sua área de atividade, porque todo o tempo de que dispõe não seria suficiente. A tendência, então, é abrir mais o canal da intuição, o hemisfério direito do cérebro, ampliando a consciência para novas dimensões da inteligência, mais poderosas e subtis.”

Segundo este autor, torna-se necessário adquirir conhecimentos mais abrangentes e mais diversificados, estar apto a enfrentar novos desafios, novas concepções, novos mecanismos, novas estruturas organizacionais, quer do ponto de vista humano, quer do ponto de vista técnico.

Uma organização sendo fruto da laboração do homem, está em constante mutação, em constante procura do equilíbrio, na persistente procura da satisfação do prazer de viver, respondendo aos desejos e necessidades dos seus intervenientes, daí que, como as pessoas estão de forma tão rápida, à procura da satisfação de necessidades, procuram constantemente, novos desafios, novas formas de viver melhor, num mundo que se pretende mais ajustado às realidades.

Assim, Canavarro (2000, p.93) “Mais do que a organização de informação que facilita a aprendizagem individual e a integra no seu funcionamento, a organização que aprende tem a capacidade de refletir sobre si própria e sobre as teorias que guiam a sua ação”

Nesta perspetiva, mais do que selecionar, gerir e controlar informação relevante para atingir os objetivos propostos, é necessário repensar

procedimentos, analisar a situação de fora para dentro, possuir uma visão de “helicóptero”, abrangente e global, ou seja, ter a capacidade de observar simultaneamente as partes e o todo da organização, criando sinergias para que o todo seja maior que a soma das partes.

1.3.3. Marketing Interno e Externo

O marketing interno tem como principal preocupação, a qualidade de vida de todos os trabalhadores no mundo laboral, envolvendo a própria organização, os clientes e os colaboradores na procura constante de uma motivação e crescimentos mútuos.

A importância do marketing interno está diretamente relacionado com a relação das relações humanas com a administração das empresas, na mediada em que, os principais desafios são a conquista e conservação dos clientes e a motivação constante dos colaboradores para esse objetivo.

O desafio constante da empresa reside na sua própria capacidade em acarinhar, compreender e fazer felizes os seus colaboradores para assim obter dos mesmos uma diferença humana que provoque, de uma forma natural, uma atitude positiva perante os clientes, promovendo a fidelização dos clientes.

Podemos afirmar que uma gestão eficiente das expectativas e aspirações dos colaboradores internos com a preocupação de treina-los motivá-los de uma forma adequada, faz com que os mesmos propaguem nos clientes externos essa mesma percepção positiva e dessa forma o aumento da fidelização.

“Kotler (2003, p. 21) ressalta que as empresas demonstrariam inteligência se comesçassem a identificar e avaliar seus ativos de marketing, como marcas, relacionamento com fornecedores e capital intelectual. A

empresa deve escolher as atividades de marketing que fornecem o valor desses ativos baseados em mercado.”

Segundo Kotler a inteligência das empresas reside na capacidade de identificar, avaliar os seus ativos e o seu relacionamento com fornecedores. Neste sentido, o desenvolvimento sustentado de uma empresa baseia-se numa gestão eficiente da interação individual e organizacional dos colaboradores, partilhando uma boa “saúde organizacional” favorável e ao mesmo tempo, procurando soluções concertadas ao nível da criatividade e inovação constantes para uma melhoria contínua da empresa ou organização.

Para Brambilla (2005, p.11) “O marketing interno consiste em uma orientação de marketing voltada para o interior da empresa que esta crie e promova ideias, projetos e valores úteis à organização, aprimorando as relações com seus funcionários, melhorando o atendimento a seus clientes e favorecendo o desenvolvimento da organização como um todo.”

Segundo o autor, o marketing interno é uma orientação de caráter interno tendo por objetivo promover e projetar valores fundamentais fortalecendo as relações interpessoais e organizacionais, procurando envolver e solidificar um entendimento organizacional positivo e global.

O marketing externo é entendido como o planeamento, aplicação e controlo de todas as ações e relações com o mercado exterior, com os clientes, fornecedores, acionistas e com o público em geral.

Brambilla (2005, p. 11) “Focaliza o planeamento, a implementação e o controlo das atividades relacionadas com o composto de marketing de uma empresa. Estabelece as relações com o mercado, em termos gerais, e da empresa com os clientes, em específico.”

O ambiente externo das empresas condiciona e orienta a estratégia da empresa, quer em termos de gestão de recursos humanos, gestão de clientes e comunidade em geral.

Outro fator pertinente na constante preocupação do marketing externo está relacionado com a incorporação de sentimentos de pertença, identificação e comunicação eficiente por parte dos colaboradores,

aspecto que pode e deve constituir-se como uma plataforma interessante marketing externo.

1.3.4. O Marketing Interno e o Planejamento Estratégico

Por marketing interno entende-se adequação de ações de comunicação e crescimento pessoal e profissional dos colaboradores internos, procurando, de forma continuada, a aceitação, o envolvimento, bem como, a verificação de um clima organizacional positivo da própria organização ou empresa.

O programa de marketing interno passa pela definição e comunicação de uma visão da empresa, baseada numa cultura de valores, ideias e comportamentos possibilitando um conjunto de mudanças pertinentes e fundamentais para a contínua motivação dos colaboradores internos.

Relativamente às questões relacionadas com os comportamentos e a relação das empresas com os funcionários, segundo Brum (2003, p.160) podemos verificar que,

“Uma série de questões relacionados à economia e a própria relação capital/trabalho levaram as empresas a mudar o foco para a conquista e conservação do cliente através de um ótimo atendimento, e para que esse atendimento se torne perfeito é necessário pensar primeiro na mudança de comportamento do funcionário. Um funcionário motivado, que recebe da empresa na qual trabalha, educação, carinho, atenção, torna-se bem preparado, bem informado, criativo, feliz e transmite essa paixão na hora do atendimento ao cliente. E é essa paixão que vai fazer a diferença, o resultado da associação do ambiente com o diferencial humano que provoca no cliente uma boa surpresa e conseqüentemente a fidelização deles por parte da empresa.”

A performance das empresas é o reflexo da ação seus funcionários, através do seu trabalho, da paixão, da criatividade, interesse e motivação

visíveis através da comunicação com os clientes/utentes da própria organização.

Como o autor afirma, um colaborador informado, criativo e apaixonado, feliz pessoal e profissionalmente exterioriza, propaga e erradia confiança, motivação para os clientes, conseguindo satisfazer mais e melhor os clientes, bem como, a sua contínua fidelização à empresa.

O estilo de liderança influencia em muito a motivação numa organização, pois enquanto um chefe tenta manipular os colaboradores com prémios de produtividade e punições para os não cumpridores dos seus compromissos, um verdadeiro líder é aquele que sendo reconhecido pela sua capacidade e empenho vai sendo seguido e admirado pelos seus pares e pelos trabalhadores.

As empresas líderes de mercado definem um planeamento estratégico baseado em ideias bem definidas, concentram todos os esforços na comunicação orientada para os clientes, diferenciando-se dos demais e conseguindo desta forma uma imagem de marca distintiva da concorrência.

Neste sentido, uma campanha de marketing interno, tem como principal preocupação definir um planeamento estratégico em que estejam claramente identificados os objetivos a alcançar, os recursos humanos e as suas responsabilidades, os recursos financeiros e físicos, bem como, a comunicação eficiente dos benefícios para que os mesmos sejam cumpridos e alcançados.

1.3.5. Relação entre o Marketing interno e o *Endomarketing*

O conceito de *endomarketing* começa com a ideia de que os colaboradores constituem o primeiro mercado interno para as empresas ou organizações. Portanto, as ideias, as soluções, os serviços e produtos devem ter como primeiros subscritores ou consumidores o seu público

interno que imbuídos numa cultura empresarial ativa, podem constituir um excelente meio de comunicação externa para os clientes externos.

As organizações procuram continuamente formas e ferramentas que lhes permitam alcançar objetivos, através da criatividade e inovação ao nível das tecnologias de comunicação e informação, aperfeiçoamento dos sistemas de circulação e transporte de produtos e serviços, bem como, satisfazer as expectativas dos consumidores locais como residentes em qualquer parte do mundo.

Segundo Brambilla (2005) quando citando “Cobra (2001, p. 12), menciona que “endo” vem do grego “endom” significa posição ou ação no interior, ou seja, o movimento para dentro. A palavra *Endomarketing*, sem definição em outros países, significa o esforço de marketing realizado internamente nas empresas procurando entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de servir o cliente.”

O objetivo do *endomarketing* é estabelecer um processo bidirecional ao nível do relacionamento com o público interno, estabelecendo ao mesmo tempo um compromisso de aceitação aos valores e objetivos gerais da empresa.

O *endomarketing* tem como principal preocupação a gestão eficiente de diferentes “atores” da empresa, tais como: a própria administração, a supervisão e os colaboradores em geral procurando incentivar e implementar um conjunto de atitudes e comportamentos favoráveis a um ambiente adequado procurando implementar uma cooperação participativa e uma melhoria constante da relação interpessoal e organizacional.

A motivação dos colaboradores sendo uma tarefa difícil, constituída por alguns fatores endógenos dos indivíduos, tais como: ações de reconhecimento, prémios de produtividade, acompanhamento psicológico e social de cada trabalhador, ambiente de trabalho adequado e comunicação eficiente, constituem desafios constantes para a gestão de qualquer organização ou empresa que pretenda -manter uma performance adequada à realidade atual. Brambilla (2005, p. 13),

“O foco do endomarketing no que diz respeito à sua funcionalidade, ou seja, suas premissas de ação não pode desconsiderar como ações complementares e fundamentais a questão das atitudes, da disseminação informacional, da participação de mercado desejada e obtida por esta organização, bem como, a lucratividade desejada por esta empresa. O foco nos resultados é premissa fundamental para toda e qualquer ação empresarial, mesmo sendo voltada para o público interno.”

Segundo o autor o objetivo do *endomarketing* é fomentar ações complementares e fundamentais de forma a maximizar o lucro da empresa, através da participação e motivação de todo o público interno da organização.

1.4. A Comunicação Pessoal e Empresarial

1.4.1. A Performance Pessoal da Comunicação

As pessoas precisam de encontrar orientações estratégicas e motivos pessoais, ouvindo a sua voz interior, motivações e valores pessoais para encontrar o verdadeiro caminho a seguir, melhorando dessa forma, a sua performance pessoal de forma continuada. A definição de um percurso de vida, a construção de um caminho ou de posicionamento pessoal é fundamental e nas palavras de Covey (2005, p. 228),

“Certo dia Alice chegou a uma encruzilhada e viu um gato *Cheshire* empoleirado numa árvore.

«Que caminho devo tomar?» perguntou ela.

O gato respondeu com outra pergunta: «Para onde queres ir?»

«Não sei», respondeu Alice.

Nesse caso», disse o gato, «também não interessa para onde vais.»

Lewes Carrol, Alice no país das maravilhas”

Segundo o autor, se uma pessoa não souber para onde ir ou não se interessar pelo caminho que quer seguir no estabelecimento dos objetivos sobre o realmente quer fazer, deixa de intervir, de participar e de liderar a sua própria vida.

A verdadeira liderança e performance pessoais consistem em envolver diretamente as pessoas em toda a ação humana, através dos seus valores, das competências pessoais, do profissionalismo, da simplicidade e principalmente do esforço e dedicação quer esteja integrada numa organização ou individualmente.

Uma das melhores formas de motivar, interagir e potencializar as habilidades individuais passa por fazer sentir que cada pessoa é parte integrante no todo coletivo, na medida em que a sua satisfação, envolvimento e dedicação potencia toda a melhoria da autoconfiança e no desenvolvimento pessoal.

Relativamente ao papel do líder a sua influência na qualidade do processo da tomada de decisões, segundo Tichy (2010, p. 124),

“Enquanto líder, estabelece-se uma arquitetura social – a forma como as pessoas interagem e a energia gerada por essas interações – que influencia diretamente a qualidade do processo de tomada de decisões.

Em cada momento (preparação, execução e decisão), é necessário gerir o processo da equipa. O enquadramento que de segue fornece as linhas de orientação para o líder, bem como as perguntas de diagnóstico para construir a capacidade de discernimento da equipa.”

Segundo o autor, a forma como as pessoas interagem e a energia gerada por essas interações influenciam diretamente a qualidade do processo de tomada de decisões na medida em que as orientações do líder e as sua interpretação pela restantes membros da organização influenciam a preparação de novas orientações num processo dinâmico e em constante evolução.

Alguns dos aspetos fundamentais que uma organização deve valorizar num trabalho em equipa passam pela capacidade de cada colaborador tomar boas decisões individualmente, tendo em atenção o domínio da sua área de influência, da empresa, da orgânica da própria organização, da experiência e principalmente da criatividade associada à antecipação e / ou resolução de problemas.

1.4.2 . 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 8. Elementos essenciais à eficácia de liderança

Adaptado a partir de George (2000, 142)

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 aflitivo e atencioso nas relações pessoais e familiares. Um gestor dominador e contendor pode ser submisso e aflitivo 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.
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*.

1.4.3. Tipos de Comunicação Pessoal nas Empresas

As empresas, sendo constituídas por pessoas e pelas suas conexões estão ligadas entre si, através da partilha de compreensões e incompreensões, informações, sensações, emoções que de uma forma formal e informal contribuem a existência de diferentes tipos de comunicação.

Relativamente aos tipos de comunicação descendente, ascendente, horizontal e diagonal na perspetiva de Rego (2007, p.202),

“A comunicação DESCENDENTE é a que flui dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores. Consubstancia-se em instruções de trabalho, diretrizes, repreensões e elogios, palestras de divulgação (e.g., da visão da empresa ou de uma mudança estratégica), procedimentos, avisos, informações, circulares, manuais, publicações da empresa.

A comunicação ascendente concede aos subordinados a oportunidade de se exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização. Ademais, permite aos gestores conhecerem melhor a realidade organizacional e saberem se a comunicação descendente (e.g., diretiva sobre atendimento a clientes) atingiu os alvos e está a ser corretamente utilizada/implementada.

A comunicação HORIZONTAL OU LATERAL é a que decorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico [...]

A comunicação DIAGONAL é a menos frequente – pelo menos do ponto de vista formal. É especialmente importante quando as pessoas não podem comunicar de modo eficaz através de outros canais.”

Segundo o autor, existem vários tipos de comunicação; sendo descendente aquela que circula dos níveis superiores para os inferiores; a comunicação ascendente que ocorre em sentido inverso; a lateral / horizontal que circula no mesmo nível hierárquico e comunicação diagonal que atravessa diferentes níveis hierárquicos, como se verifica aquando da utilização do telefone ou e-mail.

A comunicação global das organizações não se pode projetar numa estrutura fixa de redes, é fundamental mencionar os fluxos informais e principalmente aspetos importantes na vida de uma organização, na medida em que não sendo possível espelhar num organograma acontecem naturalmente.

Assim, as redes informais tendem: a aproximar gostos e semelhanças pessoais, aproximar pessoas de diferentes níveis hierárquicos, obter informações relevantes, não limitar o tempo da comunicação interpessoal, servem para exprimir vontades pessoais e muitas vezes criar movimentos alternativos de pensamento ou reivindicação ou boicotar determinada norma interna ou procedimento.

1.4.4. O Poder Pessoal nas Empresas

O poder pessoal está intimamente ligado à marca pessoal de cada indivíduo, medindo-se numa base de confiança consegue comunicar para com os seus pares, que podem ser, os amigos, familiares, colaboradores, colegas de trabalho, parceiros de negócio, etc.

Ser confiável e considerado é o resultado de um conjunto de atributos, qualidades, comportamentos, atitudes, valores, capacidades procurando não desiludir, cumprindo sempre as promessas que se fazem, para além da transparência; são aspetos fundamentais para atingir um patamar de

confiança perante os demais e constituir um poder e influência pessoais motivadores e aglutinadores de admiração e liderança pessoais.

Relativamente à marca pessoal, atributos associados, a forma como se projeta para o futuro para os autores Medeiros, et al. (2010, p. 134),

“Cada pessoa é uma marca, tem uma série de atributos associados, tais como a sua personalidade, interesses, atividades, profissão, aspeto e capacidades. A receptividade e o respeito que iremos obter das outras pessoas dependem da forma como projetamos a nossa marca. Já pensou que *atributos e promessa* tem para oferecer ao seu *grupo específico de consumidores?*”

Segundo o autor, cada pessoa é uma marca com atributos associados e nessa medida o respeito e consideração alcançado, depende da forma como cada indivíduo projeta a sua marca, ou seja, o reconhecimento e respeito que cada indivíduo recebe depende daquilo que envia para o mundo.

Na ótica de Hay (2002, p. 33) “Estas primeiras mensagens contribuem de forma decisiva para aquilo que eu chamo o diálogo interior. O modo como falamos connosco próprios é realmente importante, porque se torna a base da nossa palavra falada. Estabelece a atmosfera mental em que funcionamos e que atrai a nós as experiências. Se amarmos e tivermos apreciação por nós próprios, então a vida poderá ser uma dádiva de alegria.”

O diálogo interior, segundo o autor, é importante porque vai programar o pensamento segundo as ideias e as experiências e assim, aumentando a autoestima e amor-próprio, melhorando consideravelmente a alegria de viver e a performance pessoal e profissional.

Uma predisposição mental positiva incentiva atitudes e comportamentos positivos que são transmitidos de uma forma natural através das palavras motivadoras e encorajadoras. No entender de Rubino (2001, p. 97),

“O poder pessoal é a habilidade de fazer mudanças significativas e ocasionar um resultado desejado de forma planejada e efetiva. Há três elementos-chave para utilizar seu poder pessoal.

O primeiro é sua habilidade de influenciar o mundo de forma significativa. As pessoas que possuem este poder podem ocasionar mudanças como resultado de sua interação com os outros. Aqueles que têm a habilidade de alterar situações e fazer os outros agirem, utilizam este poder para provocar os resultados que desejam.

...O segundo elemento sobre ter poder pessoal envolve a orientação dos resultados. Você está produzindo os resultados que deseja, tem uma história, desculpa ou justificativa para explicar a ausência deles.

...O terceiro elemento importante a ser considerado é a determinação. As pessoas que têm poder agem com determinação para conseguir resultados que desejam com velocidade e certeza.”

Segundo o autor, o poder pessoal é a capacidade de fazer mudanças que foram previamente definidas e desejadas. Todavia para que isso aconteça é necessário obter habilidade de influenciar quem nos rodeia, estar orientado para a obtenção de resultados e objetivos, bem como, determinação para alcançar certeza e velocidade de ação.

As empresas sendo constituídas por pessoas, que podendo e devendo utilizar o seu poder pessoal em prol da performance empresarial, são os elementos que podem alterar para melhor, se assim o pretenderem, contribuindo para o sucesso empresarial.

Tal como acontece com os produtos e serviços existem meios que dão vida às marcas, segundo a perspectiva de Clifton (2010, p. 104),

“Os Colaboradores são a conduta através da qual toda a cuidadosa conceção, fabrico e embalagem do produto, bem como o seu processamento, são finalmente entregues aos consumidores; são os meios que dão vida à marca. Em *Managing the Customer Experience: Turning customers into advocates*, são sugeridos quatro passos para dar vida às marcas através das pessoas:

- Contratar colaboradores com competências para satisfazer as expectativas dos consumidores.
- Formar os colaboradores para que forneçam experiências que se encaixam unicamente na promessa da sua marca.
- Recompensá-los pelos comportamentos adequados.

- Mais importante de tudo, orientar os comportamentos a partir do topo da organização.”

Os colaboradores são “os meios” que dão vida à marca, segundo o autor, e nesta perspectiva, os colaboradores fabricam, embalam produtos ou serviços de uma forma cuidadosa para satisfazer e se possível superar expectativas dos clientes ou consumidores.

É de salientar que os líderes carismáticos nas empresas transparecem conhecimento e experiência aos colaboradores internos, inculcando princípios, valores, atitudes e comportamentos assertivos que são comunicados para os seus clientes e dessa forma contribuem para uma compreensão mútua que é fundamental para a imagem e credibilidade empresarial.

1.4.5. A Dimensão Pessoal e Organizacional

A dimensão pessoal está relacionada com toda a essência de cada ser humano nos vários papéis sociais numa harmonia vivencial no meio familiar, na rede de amigos, na participação nas organizações não governamentais, nas redes sociais, bem como, na sua própria atividade profissional, quer seja em termos individuais ou empresariais.

Sobre a demonstração de competências durante o desenvolvimento das atividades organizacionais e desafios futuros Medeiros, et al. (2010, p. 30) apresenta a seguinte argumentação,

“Pela nossa experiência como gestores em diferentes setores da atividade económica, já constatamos que estas pessoas, por norma, só conseguem ser promovidas até que seja manifesta a sua falta de competências e apetência para o desempenho de determinadas funções. Já alguém que utilize corretamente o marketing pessoal só será promovido se demonstrar as suas verdadeiras competências para o atual e futuros desafios.”

Como podemos verificar e segundo o autor, vai-se verificando em termos empresariais que os gestores mantêm-se nos seus postos de trabalho até que seja demonstrado o seu fraco desempenho, ou seja, não existem mecanismos de demonstração das suas verdadeiras capacidades para os atuais e futuros desafios.

Sobre o conhecimento, habilidades, produtividade e eficiência, os autores Medeiros *et al.* (2010, p. 28) exprimem,

“Contrariamente às máquinas, as pessoas não têm donos. No entanto, à semelhança das máquinas, a maioria das pessoas se torna mais valiosa para uma empresa ao se especializar nos negócios e atividades dessa empresa. O funcionário com conhecimento e habilidade bastante específicos em um tipo de cliente, tecnologia, equipamento, etc. é mais produtivo, e a empresa onde trabalha se torna mais eficiente em tudo o que faz.”

Segundo o pensamento do autor, as pessoas não estão pré-comandadas ou pré-definidas no seu futuro, estas vão-se aperfeiçoando, moldando, automotivando e incentivando a fazê-lo.

Por outro lado, todos os colaboradores enquanto elementos de uma empresa, devem obter constantemente, quer em termos tecnológicos, quer em termos de conhecimento no sentido da eficiência pessoal e empresarial. No entender de Axelrod (2007, p. 219),

“Tanto para a indústria como para os organismos de regulação dos medicamentos, as decisões de Burke definiram um novo padrão de prevenção e de resposta a problemas de falsificação de produtos. Confrontando com um terrorismo aleatório, o dirigente de uma grande empresa decidiu reiterar a racionalidade e a retidão da ordem ética, não apenas por colocar o bem coletivo à frente do bem-estar aparente da empresa, mas por se recusar a dissociar o futuro da sua empresa da saúde da comunidade. A maneira como a empresa lidou com esta crise é um ponto alto na história, por vezes lamentável, da ética dos grandes negócios e perdura como uma das grandes decisões emblemáticas do século XX.

Neste caso verificamos que, segundo o autor, a decisão tomada por *James Burke* optando pela ética e respeito da saúde da comunidade, contribuiu para o salvamento de vidas humanas, pondo em primeiro lugar o bem coletivo da comunidade, em detrimento do bem comum da organização e dos seus produtos, contribuindo para uma verdadeira reputação da empresa e do próprio dirigente.

Neste caso, James Burke assumindo toda a responsabilidade pela retirada de todas as cápsulas de *Tylenol* do mercado, o que representava um prejuízo enorme para a organização, mas tornava-se mais importante restaurar a confiança junto dos consumidores e evitar o envenenamento das pessoas, fator fundamental da sua decisão pessoal em nome da própria empresa.

Sobre esta temática, um bom líder terá que cultivar determinadas características, tal como afirmam Noel, Tichy & Warren (2010, p. 266) em que os definem da seguinte forma:

“Os bons líderes fazem uma viagem de transformação que começa neles próprios e que se estende às suas equipas e empresas. Para tal, os líderes necessitam de uma combinação paradoxal de autoconfiança e de humildade para aprender.

[...] Em primeiro lugar, este deve ser o tópico central da ordem de trabalhos de um líder. Implica um compromisso de autoaprendizagem, muito tempo e a vontade determinada de «se olhar ao espelho» e, paradoxalmente, a autoconfiança e a humildade.”

A dimensão pessoal implica escolher um rumo na tomada de decisões pessoais que contribuem para as mudanças no mundo que nos rodeia, e tal como afirma o autor, é também uma viagem de transformação que começa em dada um e que se estende às equipas e empresas ou organizações.

No entanto, para que isso seja uma realidade é fundamental aperfeiçoar características individuais tais como: autoconfiança, autoaprendizagem e humildade para que a liderança pessoal obtenha o apoio das suas equipas, das suas organizações e de todos os colaboradores.

Assim, e se por um lado uma boa liderança reside na aprendizagem contínua e na observação atenta à realidade, por outro, prende-se também pela capacidade de decidir com audácia e agir em conformidade em cada circunstância.

1.4.6. A comunicação Pessoal na Reputação Empresarial

A comunicação pessoal tendo por objetivo a procura constante da compreensão interpessoal, sendo um processo bidirecional e criativo de interação, capaz de fomentar oportunidades de estabelecer relações, influenciar, persuadir e transformar outras pessoas, bem como, contribuir para alterar ideias, atitudes e comportamentos passíveis de constituírem por si novas modelos de encarar a realidade.

A complexidade da comunicação pessoal reside no facto da mesma realidade ser interpretada de forma diferente, pois, as mesmas palavras podem ser interpretados de forma totalmente diferente, tendo em conta a compreensão e interpretação de quem receciona e não quem as profere. Tal como Rego (2007, p.272) argumenta:

“Os quatro estilos comunicacionais propostos pelo autor podem ser assim caracterizados:

- O estilo PROCESSO propende para a organização, as estratégias, a estrutura, as táticas, o estabelecimento de regras, as regulações e os sistemas. As pessoas com forte propensão para este estilo gostam de comunicar em termos de procedimentos, organização e detalhes.

O estilo ACÇÃO inclina-se para a mudança, a melhoria das situações existentes, a tradução de ideias em ações, a eficácia, o alcance de bons resultados.

O estilo PESSOAS preocupa-se com as necessidades e direitos dos outros, a ética, os sentimentos e emoções, o espírito de equipa, a compreensão mútua.

O estilo IDEIAS caracteriza-se por uma forte orientação para os conceitos, as abstrações, as teorias e os modelos, a imaginação, a criatividade, a inovação e o futuro.”

Segundo o autor, existem quatro estilos de comunicação que confrontam perspectivas diferentes de compreender a realidade. Assim, comunicação como processo na mediada em que propende para o estabelecimento de regras e processos de comunicação; o estilo ação que se baseia na orientação para o saber fazer: o estilo pessoas que se preocupa com os sentimentos, ações e relações pessoais e por último, o estilo em que a criatividade e imaginação são os principais aspetos relevantes.

A comunicação pessoal constitui também um fator de diferenciação baseado em valores, princípios, ações personalizadas, que contribuem para a própria imagem empresarial.

De acordo com Cardoso (2009, p. 8) “para Kotler (1998, p.97) o critério da imagem é estabelecido na seguinte frase: “não consumimos produtos; consumimos a imagem que temos deles”, de onde se conclui que, a construção da imagem é um processo lento que necessita ser monitorado constantemente e pode também, ser quantificado por ter um valor que integra a empresa como um todo.”

Segundo o autor, a aceitação dos produtos e serviços depende em muito da representação mental, das crenças, das atitudes, das perceções e conhecimentos, sustentados através da marca e da sua reputação no mercado. Ruão & Salgado (2008, p. 332) relativamente à conceção de imagem afirmam;

“Trata-se, para alguns autores (Vilafañe, 2004) de um avanço relativamente ao conceito de imagem, que era entendido como uma construção e dos públicos, a partir das ações de comunicação, resultado num estado de opinião episódico e conjuntural. Enquanto a reputação, por seu lado, seria um fenómeno mais estrutural e permanente consequente não só da comunicação mas do comportamento da empresa, e suas ações económicas, financeiras e sociais. Acabando os dois fenómenos por se completar, sem anular a existência ou pertinência de ambos.”

Segundo o autor, a reputação empresarial é uma representação coletiva, que resulta da acumulação de julgamentos sobre ações passadas da organização, mais estrutural e que se mantêm de forma permanente, não dependendo só do aspeto comunicacional, mas sobretudo da atitude da empresa, através das ações económicas, financeiras e sociais.

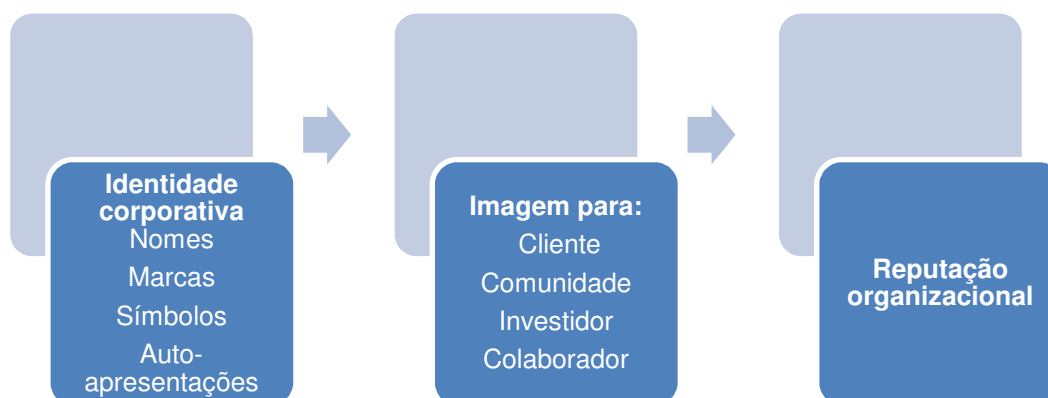


Ilustração 9. A Estrutura da Reputação
Adaptado a partir de Perrier (1990, p. 98)

Podemos verificar que segundo o autor, a reputação é construída ao longo do tempo de vida da própria organização e corresponde à imagem de todos os públicos e construída pelos públicos internos e externos, onde se inclui a identidade corporativa.

1.4.7. Imagem e Reputação Empresarial

As imagens sendo fragmentos da realidade contribuem para a construção da nossa realidade, na medida em que interagem com o nosso quotidiano, transmitindo emoções, sentimentos, cores, simulações, ilusões, transparências e estados de alma que se assume também como uma linguagem. No entender dos autores Martins, Miranda, Oliveira & Godinho (2011, p. 134):

“Através das imagens tecnológicas, decompomo-nos, mas não voltamos a recompor-nos; não regressamos mais à unidade. Somos fragmentários em termos definitivos. O mais que podemos fazer é, talvez, reconstruir a monstruosidade que nos habita.

[...] É o movimento, a mobilidade, o imprevisível, o acaso, a metamorfose que nos constitui. E as imagens exprimem esta verdade: explosões de cores, estamos abandonados às nossas emoções e paixões. Da mesma forma que o estamos às nossas dobras, regras e curvas. Numa palavra, somos a recomposição de uma desordem.”

Entende-se por imagem empresarial um conjunto de pensamentos, ideias e comportamentos adotados pelos seus públicos internos e projetam da própria organização, conjuntamente com a percepção e interpretação no momento e de forma continuada se vai comunicando e transmitindo ao público em geral.

Assim, podemos verificar duas perspetivas diferentes, a primeira tem a ver com o momento presente resultado da interatividade da própria cultura da organização, como as impressões, ideias, hábitos, crenças dos seus colaboradores internos o que vai construir um património imaginário e vai sendo partilhado para o exterior da organização. Em segundo lugar, temos toda a interação que se pretende construir e solidificar através de mensagens comunicadas, através das pessoas, das ações de comunicação, dos eventos e de toda a comunhão para o exterior da própria organização.

Relativamente à imagem mental e a sua formação no imaginário do público, Lasbeck (2007, p. 91) argumenta que

“A imagem mental a que nos referíamos é formada, em grande parte, com contribuições do imaginário do público, que se agregam aos estímulos recebidos de forma nem sempre previsível e administrável. Assim, quando nos referimos à “imagem”, falamos do produto dinâmico da elaboração mental (imaginação) de quem mantém com o objeto da percepção se mescla com os dados do imaginário do percebedor e o resultado poderia ser impressão causada nessa

mente interpretante. Poderíamos simplesmente denominá-la “impressão”.

Quando alguns pesquisadores – sobretudo da área do marketing – optam por utilizar o termo “reputação”, não estão apenas substituindo terminologicamente a mesma ideia, mas alterando substancialmente significados que fazem muita diferença: “imagem”, como vimos, se forma na mente do recetor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades citado por (Lasbeck, 1998, p. 173-192 e Costa, 1999, p. 59-62), enquanto reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas (Jablin, 2001, p. 754-756 e Flynn, 2007).”

Segundo o autor, imagem é elaboração mental e impressão causada na mente de quem a interpreta, ou seja, será a impressão que passa para o exterior.

Imagem é todo o conjunto de perceções e impressões percebidas pelos observadores ou recetores da organização, quer através da própria existência, quer da ação comunicacional que circula de diferentes formas em torno da mesma.

A reputação segundo o autor, é construída por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos e crenças consolidadas ao longo do tempo. Nessa perspetiva, a reputação apesar de ser uma construção mental ao longo do tempo é algo mais solidificado na mente do observador, consumidor ou “ator” comunicacional.

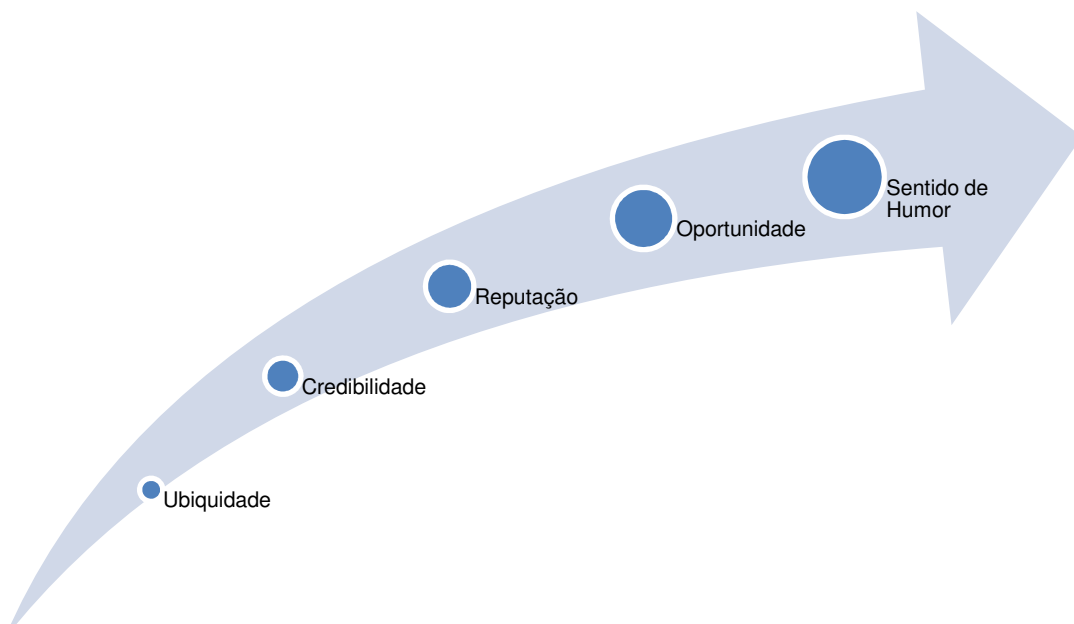


Ilustração 10. Atribuição da Reputação da Virgin.

Adaptado de Branson (2006, p. 103)

Podemos facilmente compreender através deste esquema que desde que a integridade da marca não seja afetada esta é elástica, segundo *Branson*. Neste sentido, uma boa marca faz o seu caminho, através da credibilidade dos seus produtos e serviços, bem como, às novas ofertas que apresenta ao mercado, todavia para isso é preciso cuidar e honrar os compromissos, descobrir novas oportunidades e enfrentar a realidade com divertimento e sentido de humor.

Relativamente às conceções de imagem e identidade, nas palavras de Andrade (2012a, p. 3) podemos verificar as seguintes diferenças;

“A imagem é construída a partir de perceções que o indivíduo adquire com o decorrer do tempo, embora muitas vezes se construa uma imagem que não corresponde à realidade. A imagem pode diferenciar pela perceção dos diversos públicos, já a identidade representa que a empresa é, deve ser consistente. É necessário identificar a imagem e a identidade para que a organização possa fazer as correções. O ideal seria que a imagem e a identidade fossem coincidentes.”

Podemos verificar que segundo a autora a imagem resulta da construção comunicacional e conjuntural dos seus públicos, enquanto a identidade é aquilo que a empresa é realmente e o ideal é que coincidam, pois dessa forma, revela que existe congruência entre a percepção e a realidade. Enquanto reputação é segundo Andrade (2012b, p. 6),

“A reputação é construída no dia a dia. As estratégias utilizadas pela empresa, as mensagens emitidas, os programas desenvolvidos, as formas de relacionamentos e as demais ações da organização para com todos os públicos se tornam essenciais na formação da reputação.”

Entende-se por uma imagem e reputação favoráveis quando a própria organização recebe contrapartidas e benefícios positivos e capazes de promover nos seus públicos um clima de confiança, credibilidade, resultados financeiros positivos, bem como, energia positiva e sucesso empresarial de uma forma continuada.

Uma imagem e uma reputação favoráveis à organização, além de serem aspetos intangíveis e imateriais, constituem em si, um valor simbólico e diferenciador, capaz de se distinguir das restantes demarcando o seu território e dando-lhe a sua identidade própria.

De forma sistematizada e na perspectiva de Costa (1999, p. 155) abordando identidade e imagem conclui que;

“Esta conclusión, que arranca de la identidad y culmina en la imagen, ya sugiere una figura circular, es decir, de ida y vuelta, en la que la identidad, en sus múltiples expresiones, es el gran vector que conduce a la imagen y, por tanto, ésta se convierte estratégicamente en el gran vector que determina e impulsa la identidad en la empresa, no debe analizarse tanto aquélla como la imagen, ya que ésta es el compendio, cualitativo y cuantitativo, de las actividades y significaciones. Buscando en la imagen se obtiene infinitamente mucho más que si se investiga directamente la identidad. Es más, ésta no se puede concebir atualmente, si no es en función de la imagen.”

Segundo o autor, a identidade nas suas múltiplas expressões constituem em si, uma forma circular que conduzem à imagem e isto determina a identidade da empresa. Portanto é através das atividades da organização com significado qualitativo ou quantitativo que se pode observar a função essencial da imagem.

1.4.8. Fatores da Reputação Empresarial

A imagem de uma empresa ou organização pode ser definida como uma “projeção exteriorizada” da sua marca, do seu símbolo, das representações, da visão da empresa no seu todo, bem como, da própria publicidade realizada pela percepção e experimentação vivenciada dos produtos ou serviços.

A reputação empresarial corresponde à conjugação de fatores como; valores humanos, autenticidade, honestidade, responsabilidade, credibilidade atribuídos à própria empresa e percebidos e comunicados pelo consumidor, comunidade, investidor e colaborador na conjugação percebida pelos restantes *stakeholders*. Para Vance & Angelo (2007, p.102) citando e “A partir da revisão da literatura sobre reputação Gotsi e Wilson (2001) identificam as seguintes características:

- Trata-se de um conceito dinâmico.
- A gestão e a construção da reputação requerem tempo.
- Há uma relação bilateral entre reputação e imagem.
- A posição de uma empresa se fortalece em um *ranking*, comparativamente a outras empresas.
- Diferentes *stakeholders* podem ter diferentes percepções da reputação de uma empresa.”

Segundo o autor, a reputação é um conceito dinâmico, requer tempo, está relacionada com a imagem projetada, depende da ação da concorrência e percepção dos *stakeholders* em termos de comunicação e interação com

os consumidores que são cada vez mais rigorosos e exigentes nas opções que tomam.

1.4.9. A Reputação e o Sucesso Empresarial

Cada vez mais, se torna imprescindível encontrar fatores de diferenciação ao nível dos processos de produção tecnológica, comercialização e comunicação.

No conceito tradicional de reputação tinha como principais preocupações em construir boas relações de compreensão e aceitação junto dos media, do governo, das comunidades, do público interno e externo de forma geral, tendo como principal objetivo trabalhar uma imagem positiva que ao longo do tempo e junto dos líderes de opinião contribuísse para a construção da imagem positiva e credível junto do seu público-alvo.

Atualmente, a comunicação global das empresas tem como objetivos, obter o respeito, consideração, a aceitação do público “consumidor” e da comunidade em geral.

A esse propósito e para além da aceitação e compreensão do público consumidor as empresas com verdadeiras orientações para a construção de uma imagem e reputação verdadeiramente sustentável ao longo do tempo preocupam-se com a responsabilidade social, intervindo através de diversas formas de responsabilidade social, através de fundações e institutos filantrópicas e altruístas onde apenas impera o apoio e a luta contra algo nefasto à própria vida concreta dos cidadãos e do exercício da cidadania.

Relativamente à relação entre as empresas e os clientes e nas palavras de Segundo Lasbeck (2007, p. 95) afirma que, “Um conhecido ditado popular afirma que, nas relações comerciais, “o cliente tem sempre razão”. Os resultados desta pesquisa pautada pela filtragem da mediação, como aqui proposta, poderão inverter a aparente ditadura da reputação do

recetor sobre as intenções estratégicas do emissor, sugerindo uma parceria de interesses em torno de desafios comuns.”

Como facilmente podemos verificar, para além da constante conquista e compreensão do cliente, torna-se mais interessante fomentar uma partilha de objetivos comuns, pois, cada vez mais, as relações de confiança e de reciprocidade, constituem os desafios comuns atuais e futuros.

No que concerne à construção de uma reputação sólida e duradoira não consiste num episódio isolado de comunicação, ou numa atitude isolada, mas sim, na definição de um plano estratégico de comunicação corporativa verdadeiramente planeada, implementada avaliando os seus resultados ao longo do tempo e da vida da empresa.

Consequentemente, o sucesso da reputação empresarial reside no envolvimento contínuo e desinteressado numa cidadania participativa através de ações consertadas de responsabilidade social ao nível da saúde, cultura, desporto, bem-estar social e até mesmo ecológico e ambiental.

Capítulo 2. A Liderança e o Sucesso Empresarial

2.1. Comunicação e Liderança Pessoal

Podemos dizer que a liderança tem a ver com a forma como comunicamos o seu valor às pessoas, ou seja, comunicar aos outros o seu valor, as suas competências, as suas habilidades de forma simples e clara e consistente permitindo verem-se a si próprios como visionários, atores e empreendedores do seu próprio destino.

Liderar é a arte de gerar ação com movimento, é também a capacidade de criar uma visão em comum ou a arte de desenvolver competências, capacidades e habilidades conducentes a uma gestão eficiente da mudança procurando fazer as coisas certas a todo o momento.

Sobre a temática da construção do processo de liderança e nas palavras de Sprea (2009, p. 57) entende o seguinte;

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um professor pode ser influenciado por outro que nunca viu ou mesmo viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe ou têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.”

Segundo o autor, a liderança consiste num processo de condução e influência do comportamento e capacidade das pessoas. Assim, podemos dizer que liderar é motivar, conduzir e aglutinar as pessoas em torno de objetivos comuns, procurando alcançar finalidades específicas.

Neste sentido, liderar é comunicar às próprias pessoas envolvidas todo o potencial, todas as suas competências e habilidades, para

individualmente ou em conjunto, encontrar soluções e energia para alcançar objetivos previamente definidos.

A liderança como arte de gerar ação e controlar as coisas na visão de Covey (2005, p. 335) que apresenta as seguintes ideias;

“Deste modo, a liderança, que é a arte de reforçar a capacidade, distribuir-se-á amplamente através das organizações e da sociedade, donde resulta que, enquanto gerimos ou controlamos as coisas, estamos a liderar e a valorizar as pessoas.

Quanto ao paradigma das pessoas, aprendemos que cada ser humano é por direito um ser precioso, dotado de um potencial e de uma capacidade enormes, quase infinitos.”

Segundo o autor, liderar é essencialmente, a arte de reforçar a capacidade de valorizar as pessoas, aprendendo a reconhecer o direito de cada um e potencializar as suas enormes capacidades para gerar ação em comum.

Sendo cada pessoa um todo em si mesmo é fundamental que cada pessoa escute a sua própria voz interior, seguindo os suas escolhas e projetando a sua capacidade de influência inspirando os outros a fazer o mesmo.

Todos os seres humanos têm os seus talentos, as suas predisposições características que os torna únicos e neste sentido, existem na vida momentos em que são chamados a utilizar, demonstrar a sua habilidade, todavia a verdadeira questão é que, muitas vezes as pessoas não estão preparadas ou não estão qualificadas para abraçar aquele trabalho ou oportunidade.

Liderança como partilha de conhecimento, segundo Santos (2004a, p. 147) abordando ideias como:

“Implica pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com potencialidades e competências que devem ser direcionadas e coletivamente organizadas. Conduzir as pessoas a realizar o seu potencial significa saber os recursos humanos com inteligência,

sensibilidade e flexibilidade e requer a atribuição de uma maior liberdade e responsabilidade na gestão de pessoas.”

Segundo o autor, é necessário pensar as pessoas como geradoras de conhecimento, com capacidades e competências que proactivamente devem ser organizadas no todo coletivo. Para que isso aconteça é fundamental orientar, valorizar atribuindo significado às potencialidades de cada um, utilizando a sensibilidade, a inteligência e a flexibilidade com responsabilidade e a liberdade necessárias para uma eficiente gestão de pessoas.

Significados de desenvolvimento de competências, no entendimento de Santos (2004b, p. 144),

“Isto significa desenvolver as competências individuais. Para isso não basta um acréscimo de formação. É necessária uma mudança de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de performance, previamente negociados e ancorados na orientação estratégica da empresa, mas igualmente com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para desenvolvimento de ativos criativos.”

Segundo o autor, desenvolver o capital humano significa desenvolver competências individuais, todavia para isso não basta ter mais formação, pois é fundamental mudar a atitude, responsabilizando, orientando, incentivando as pessoas para o cumprimento dos objetivos previamente negociados. É também necessário atribuir mais autonomia, liberdade de ação com responsabilidade para que cada pessoa desenvolva as suas próprias habilidades e competências.



Ilustração 11. A liderança Pessoal
Produção própria, fonte Pereira (2013)

Podemos dizer que a liderança pessoal consiste na capacidade de persuadir, motivar ou influenciar as pessoas para a concretização de metas e objetivos comuns a uma equipa, movimento ou organização.

Como fatores fundamentais para uma liderança pessoal são necessários aspetos cruciais como: a definição de metas ou objetivos, a organização, a perseverança, a comunicação, a assertividade, integridade, entusiasmo e proactividade.

Podemos afirmar que o sucesso pessoal ou empresarial começa por ser um sonho de alguém, que com método e organização aliada a uma verdadeira energia positiva e muita perseverança consegue na maior parte das vezes alcançar o sucesso.

No entanto, para que o sucesso aconteça é fundamental ser íntegro, entusiasta e proactivo na interação comunicacional, transmitindo a sua ação influenciadora de acordo com as metas e ao mesmo tempo obter a empatia dos seus pares e do mundo exterior sempre que possível.

Algumas ideias que podem apoiar as organizações a alcançarem o sucesso, segundo Rego (2010, p. 99),

“Todavia, diversas pistas podem ajudar os líderes das organizações a alcançarem mais elevados desempenhos. Liderança partilhada, visão e propósitos nobres, foco na excelência e não apenas na resolução de problemas, ações virtuosas, regras claras, incentivos financeiros realmente significativos, regras claras, incentivos financeiros realmente significativos, promoção da confiança, mudança cultural assente na mudança dos indivíduos – eis os ingredientes dos desempenhos extraordinários.”

Segundo o autor, alguns dos fatores fundamentais para alcançar a liderança ao nível da excelência passam pela partilha de uma visão focalizada em propósitos nobres, promovendo a confiança e o desenvolvimento pessoal de todos os indivíduos de uma organização.

Como principais valores da liderança podemos enumerar a partilha de uma visão comum, entrega e dedicação, superação de interesses individuais, a representação mental positiva ou o simbolismo, a confiança e apoio mútuo, a mudança de comportamentos, a aprendizagem através dos erros e a promoção de comportamentos de integridade e generosidade coletiva.

Por autoconhecimento e a sua importância para uma liderança bem sucedida, na interpretação de Lowney (2006, p. 97) expõe o seguinte:

“Se o autoconhecimento é crucial para uma liderança bem-sucedida, como Loyola, Peter Drucker, Daniel Goleman, Badaracco e outros defendem, então as novas ideias sobre a liderança e a forma como ajudamos os líderes a desenvolverem-se deverão ser revistas. Em primeiro lugar, ninguém pode fazer com que outra pessoa se conheça a si própria, cabendo, em larga medida, aos líderes moldarem-se a eles próprios. Só a própria pode obter a vontade, coragem e honestidade necessárias para se autoexaminar.”

Assim e segundo o autor, o autoconhecimento implica uma autoanálise na descoberta constante dos seus desejos, habilidades, competências, pontos fortes e fracos e uma adaptação das suas características pessoais

às mudanças e desafios apresentados quer em termos pessoais, quer em termos organizações ou empresariais.

No entanto, uma liderança forte assenta fundamentalmente, na determinação, na força de vontade, na coragem, na iniciativa, na honestidade e na atitude positiva e construtiva, baseada na melhoria contínua, bem como, na autorreflexão constante, de forma a enfrentar os desafios e obter o êxito pretendido.

Nesta perspetiva, numa organização, a verdadeira liderança não se baseia na resolução de problemas entre os colaboradores ou existentes entre os vários departamentos de uma organização, mas acima de tudo, numa partilha comum, baseada na integridade, dedicação e aprendizagem contínua numa busca constante rumo à excelência.

Para Rego (2010, p. 116) “a positividade organizacional afeta positivamente o desempenho por várias razões:

- Melhora o relacionamento interpessoal, o espírito de equipa, os níveis de confiança, o pendor autenticizótico da organização e o bem-estar físico e psicológico dos indivíduos....
- Induz as pessoas a sentirem que o trabalho é valorizado e que realizam trabalho com significado para as suas vidas...
- Motiva as pessoas a partilharem informação/conhecimentos...
- Incentiva o espírito de entreatajuda e incute nas pessoas o sentido de cidadania organizacional.
- Aumenta o capital social e o psicológico, daí advindo efeitos positivos para os indivíduos e a organização.”

Podemos facilmente verificar que, segundo o autor, a projeção da positividade nas organizações influencia visivelmente o desempenho ao nível satisfação e realização pessoal dos indivíduos, quer ao nível da autoconfiança, criatividade, relacionamento interpessoal contribuindo para a valorização do esforço pessoal e coletivo, envolvendo as pessoas, partilhando experiências aumentando desta forma, o capital humano da própria organização.

Em contrapartida, o excesso de negatividade na comunicação organizacional leva a comportamentos de apatia, desânimo, desinteresse na partilha de informações e experiências, comunicando apenas o essencial e da forma mais formal possível, procurando dizer aquilo que os seus supervisores querem ouvir e não aquilo que deveria ser transmitido. Neste contexto, fomentam-se emoções negativas e de pouca interatividade, onde impera o individualismo, a ocultação do erro, a falta de cooperação e alguma inércia na tomada de decisão da própria organização.

2.1.1. Estratégia e Inovação Empresarial

Os principais desafios das empresas ou organizações passam por desenvolver a criatividade e inovação individual e empresarial, quer através das competências individuais, quer através do estímulo da aprendizagem através da partilha do conhecimento, da troca de experiências com o mundo exterior.

Tendo em conta as novas exigências do mercado, a concorrência, as novas tendências dos consumidores, torna-se fundamental, mais que qualificar é preciso dotar as pessoas de habilidades criativas e inovadoras no sentido de as pôr a pensar de forma diferente descobrindo novas soluções para novos problemas.

Os colaboradores devem ser pensados pela organização como “motores” do conhecimento, com potencialidades e capacidades que devem ser aproveitadas e potencializadas para um esforço coletivo comum.

A gestão de recursos humanos pressupõe inteligência no controlo de emoções, sensibilidade e flexibilidade, liberdade com responsabilidade na procura constante empatia, tendo sempre presente o foco nos objetivos e metas a alcançar.

No que diz respeito à representação de desenvolvimento organizacional no entender de Leite & Albuquerque (2010, p. 42),

“Usualmente, para representar o processo de desenvolvimento organizacional, recorre-se a quatro etapas: diagnóstico, responsável pela geração de informações sobre as causas do problema, as mudanças que devem ocorrer para que tal problema seja resolvido e os resultados esperados dessas mudanças; plano de ação compreendido como capaz de estabelecer a estratégia de intervenção para que as mudanças sejam efetivadas, incluindo participação, envolvimento e comprometimento de pessoas chave no processo e os métodos a serem aplicados; intervenção, no sentido da execução do plano aprovado e utilização de métodos sistemáticos de mudança comportamental; avaliação e controle, englobando a coleta de dados que permitem comparar a situação anterior com a situação pós-intervenção.”

Segundo o autor, para definir um processo de desenvolvimento organizacional é necessário elaborar um diagnóstico onde se estudam as possíveis causas do problema e a partir destas premissas define-se um plano de ação que deve envolver todos os colaboradores, motivando-os para a mudança comportamental, seguidamente, deve avaliar-se o resultado alcançado e por fim deve controlar-se melhorando os aspetos negativos e fortalecendo os aspetos positivos.

Por desenvolvimento organizacional entende-se um conjunto de processos e procedimentos estratégicos com o objetivo de melhorar consideravelmente a organização, pois, toda a ação deve estar orientada para uma verdadeira mudança da cultura organizacional para uma verdadeira adaptação às novas exigências dos consumidores, do mercado e à concorrência.

As organizações devem ter sempre presente a adaptação e ajustamento constante relativamente ao meio envolvente, bem como, às necessidades, interesses e desejos dos consumidores.

Relativamente à sociedade do conhecimento, na perspetiva de Santos (2004, p. 142) afirma que;

“Com a emergência de uma sociedade do conhecimento, a produção de bens não tangíveis assume um peso crescente na

economia. O conhecimento está integrado numa proporção crescente em todas as atividades, dado que a produção de um bem ou serviço incorpora cada vez mais informação e conhecimento. O Conhecimento surge assim como um valor económico em si que importa gerir de forma eficiente”.

Segundo o autor, a informação e o conhecimento surgem como um valor económico importante tendo em conta uma boa gestão, na medida que através da criatividade e inovação aplicada à produção, bem como ao acesso a novas competências na gestão da informação e ao nível do desempenho humano potenciam toda a dinâmica empresarial.

Um dos aspetos relevantes passa pela criação de parcerias e alianças estratégicas entre empresas ou organizações procurando encontrar soluções concretas e concorrenciais para enfrentar os desafios atuais e futuros. Atualmente as organizações precisam de estruturar e desenvolver novos modelos de gestão capazes de constituírem uma diferença visível e comunicada num ambiente muito competitivo, instável e muito concorrencial, pois só desta forma conseguem melhorar a performance empresarial.



Ilustração 12. Uma Organização Inovadora.

Adaptado a partir de Strategy's Strategist (2007, p. 296)

As características necessárias para a criação de organizações inovadoras, segundo o autor, são: o otimismo seletivo baseado no compromisso com o projeto; agilidade, vigor e inovação para enfrentar mercados dinâmicos em constante mutação; alocação de recursos necessários à implementação de ideias inovadoras.

Apesar das principais dificuldades para a inovação empresarial ser essencialmente a falta de ideias excelentes, impreparação ou a resistência à mudança, estas, só através de pessoas criativas, processos e sistemas flexíveis se poderá construir vantagens competitivas e sustentáveis. Segundo os autores Barbieri, Vasconcelos, Andreassi & Vasconcelos (2010, p. 150) é preciso inovar com sustentabilidade:

“Não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber:

A dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.);

A dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;

A dimensão económica – preocupação com a eficiência económica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam.”

Assim, e de acordo com o autor, as organizações inovadoras satisfazem múltiplas dimensões inovadoras baseadas num *modus operandi* que pressupõem capacidade operacional de inovação continuada ao nível da autonomia, intencionalidade e proactividade com resultados positivos para a própria organização, bem como, para a comunidade envolvente e para o ambiente.

A inovação no contexto organizacional compreende a exploração ou adaptação de um produto, serviço ou método de gestão diferenciador, capaz de se constituir como uma mais-valia em termos ambientais e ecológicos pertinentes resultando na sustentabilidade económica e social.

Como exemplos podemos apresentar o uso e difusão das tecnologias sustentáveis, através de espaços de experimentação tal como acontece com as energias alternativas, (solar, marés, vento, entre outras), o biogás, os sistemas de gestão sustentada dos transportes públicos no interior das cidades, a produção de alimentos ecologicamente amigáveis para os seres humanos, entre outros.

2.1.2. Inovação e Eficácia Empresarial

As organizações sendo estruturas dinâmicas e interativas promovem espaços de comunicação pessoal e interpessoal e organizacional, proporcionando a partilha de conhecimentos, opiniões, sentimentos e experiências que constituem uma cultura organizacional muito importantes para a criação de uma verdadeira aprendizagem comum ou coletiva.

Nas palavras de Azevedo & Nascimento (2010, 17) defende que a aprendizagem depende da evolução da organização e “Como refere Fernandes (2007, p. 203), a aprendizagem “não depende apenas de um indivíduo que concebe previamente todos os sistemas organizacionais, mas antes resulta da própria evolução da organização”.

Segundo o autor, a aprendizagem não depende de um indivíduo mas de toda a evolução da organização, na medida em que a aprendizagem sendo um processo dinâmico e interativo, todos os participantes escutam, observam e sentem algo novo ou diferente e dessa forma apreendem e se apropriam desses conhecimentos para uma aprendizagem global e coletiva.

Dependendo do tipo organização, dimensão e tipo de liderança, tem em si uma cultura organizacional mais ou menos dinâmica, mais ou menos inovadora, estando mais ou menos orientada para regras objetivos claramente definidos. Assim e de um modo geral as empresas ou organizações familiares são mais propícias ao maior apoio, já uma organização inovadora e empreendedora tenderá para um maior rigor na definição de objetivos e metas na procura constante de uma orientação continuada para os clientes ou utentes, procurando incentivar a iniciativa individual e coletiva, promovendo a criatividade e inovação.

Azevedo & Nascimento (2010, p. 25) sobre a ideia de cultura organizacional relativamente à inovação entendem que:

“O sentido de mudança pretendido também implicava algum controle das características típicas de uma cultura organizacional de inovação... Isso significava “manter a criatividade, inovação e mesmo o correr riscos”; sendo “criativo e inovador”, continuando a ser “uma organização dinâmica e criativa, mas com um maior controlo do risco, de forma a não comprometer a sustentabilidade”.”

Segundo o autor, a organização vai sendo orientada de acordo com os seus valores, orientações e tradições mantendo a coerência nas normas e procedimentos de forma a manter a criatividade e inovação procurando controlar o risco e assegurar a sustentabilidade.

Um dos fatores fundamentais para o bom funcionamento de uma organização é a existência de um bom ambiente de trabalho, lealdade entre os colaboradores e confiança mútua. Todavia, a valorização do trabalho em equipa, a automotivação, o reconhecimento das capacidades individuais para um esforço coletivo assumem particular relevância no crescimento e sucesso de uma organização.

A inovação dos produtos e processos requer uma integração em diversas áreas como a produção, investigação e desenvolvimento e marketing, comunicação e cooperação entre todos os colaboradores, fornecedores e clientes e consumidores.

A inovação empresarial sendo um processo interativo, dinâmico, complexo, de aprendizagem contínua entre a empresa ou organização e o seu meio envolvente na medida em que é influenciada por diferentes colaboradores com diferentes perspetivas, experiências, conhecimentos e habilidades que conjugadas com todos os stakeholders, contribuem para o processo geral de inovação e para a constante satisfação das necessidades do público consumidor. Sobre esta temática Fonseca (2010, p. 8) entende que;

“As inovações organizacionais, a nível de práticas de negócio, depreendem a implementação de novos métodos para aplicação em rotinas organizacionais, ao nível do local de trabalho, envolvem a implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades e de processo de tomada de decisões; por último, as inovações organizacionais, ao nível das relações externas, verificam-se quando há a implementação de novas formas de organizar essas relações, seja com outras empresas ou com instituições públicas (OCDE, 2005).

Podemos dizer que inovação organizacional tem como princípio fundamental a aplicação de novas práticas, novos métodos, novos produtos ou serviços ou simplesmente diferentes formas de aplicar os processos e métodos, capazes de se diferenciar dos existentes e desta forma, satisfazem necessidades dos clientes e estando sempre na busca

continua dessa diferença significativa verificada pelo mercado e pelos seus pares.

Nos dias de hoje, as diferenças significativas que preocupam cada vez mais os empresários ao nível planetário incidem fundamentalmente na procura de soluções para a melhoria das condições ecológicas e ambientais através de produtos diferentes e ao mesmo tempo “amigos do ambiente”.

Empresas como Dupont, procura ser exemplo, incentivar os seus colaboradores a partilhando ideias de produtos de cariz ambiental, procurando produtos que poupam energia ou que não agravem o ambiente do nosso planeta.

No entendimento de Kotler (2011, p. 156) a invenção dos produtos na atualidade tem como preocupações de caráter ecológico e de preservação ambiental, tal como se descreve a seguir:

“O inovador inventa produtos que têm o potencial de salvar o ambiente, não produtos que simplesmente não prejudicam a natureza e são amigos do ambiente. [...] Hart e Milstein classificam a inovação incremental como um atributo de estratégias de «ecologização» e a inovação radical como uma componente de estratégias que vão além da «ecologização»”

Podemos verificar que a estratégia de inovação radical tem como princípio, procurar produtos que não prejudiquem o ambiente e principalmente que sejam ecológicos e sustentáveis para o ambiente, para o inovador, investidor e simultaneamente, para quem o utiliza e comunica.

Neste sentido, enquanto o inovador cria novos e melhores produtos através das tecnologias, tendo em consideração a evolução da procura por parte dos clientes; o investidor coloca os recursos económicos à disposição das empresas para obter rentabilidade e o propagador tem a função de comunicar e mobilizar os utilizadores a serem também “motores” de sensibilização ambiental e disseminadores dos valores da proteção da natureza.

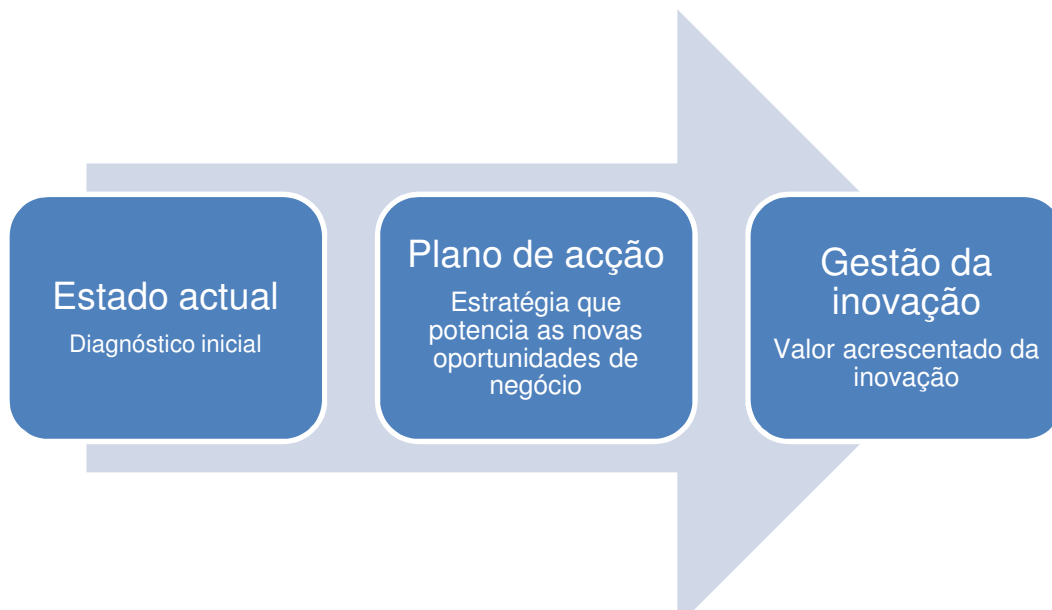


Ilustração 13. Aplicação da Inovação nas Organizações

Produção própria, fonte: Pereira (2013)

Tendo em conta este esquema podemos verificar que o primeiro aspeto a ter em consideração na dinâmica da inovação, consiste na elaboração de um diagnóstico atualizado da organização, procurando as respostas certas para os problemas concretos.

Seguidamente, deve traçar-se um plano de ação estruturado e sistematizado, que incentive e promova a partilha de ideias e a identificação de novas oportunidades ou tendência do mercado.

Como terceiro aspeto relevante temos a gestão da inovação, que consiste na verificação do valor acrescentado quer seja ao nível do produto ou serviço, dos processos, de marketing ou organizacional e que devem ser verificados através de indicadores alinhados como os objetivos e metas da própria organização.

A promoção e o incentivo à criatividade e imaginação dos seus membros na procura constante da descoberta de projetos ou soluções ajustadas às expectativas do público-alvo, tendo em consideração a criação de valor para a própria organização, sem esquecer conceitos como: rentabilidade

e sustentabilidade, são e continuarão a ser mais que objetivos, necessidades de sobrevivência das próprias organizações.

2.1.3. Proatividade e Dinâmica Empresarial

A iniciativa e a improvisação individual é uma forma interessante para a eficiência na gestão das organizações, principalmente para responder a obstáculos e problemas emergentes que, não tendo sido planejados, existem para resolver encontrando as soluções mais apropriados.

Alguns benefícios da improvisação passam por resolver mais facilmente os problemas, desenvolver competências e habilidades na prática, experimentar cenários e hipóteses apenas dentro da organização e contribuir dessa forma, para a concretização dos objetivos específicos e gerais da organização.

Neste sentido Cunha &Rego (2009, p. 95) apresentam uma das técnicas de geração de ideias, facilitando a criatividade e proatividade empresarial, assim,

“O brainstorming é uma técnica, em duas fases (geração de ideias; avaliação das mesmas) que encoraja as pessoas a apresentarem, espontaneamente, as suas ideias criativas e imaginativas. Foi desenvolvido por Osborn e tem sido usada para gerar ideias e alternativas múltiplas, tendo em vista a resolução de problemas.” O seu objetivo é o de criar uma atmosfera de liberdade e desinibição que estimule e potencie a criatividade dos membros do grupo na análise e resolução de problemas.”

Tendo em consideração o autor, uma das ferramentas de criatividade é o *brainstorming* que é, em síntese uma técnica de estimular e gerar ideias em grupo num clima informal e de liberdade de expressão procurando encontrar respostas ou soluções aos temas propostos previamente.

Trata-se de uma técnica de criatividade dirigida de grandes quantidades de ideias e pensamentos da forma mais informal e livre procurando

combinar e agrupar ideias estruturais e consistentes respondendo a uma necessidade ou objetivo previamente apresentado.

Atualmente, o principal desafio das organizações passa por encontrar os mecanismos, as competências e as novas formas de aprendizagem para enfrentar a intensidade e a rapidez dos cenários económicos, tecnológicos e geopolíticos atuais e do futuro.

Esta atual realidade de incerteza e constante mutabilidade pressupõe uma atuação diferente por parte dos colaboradores, na medida em que as competências individuais devem evoluir rapidamente e readaptar-se aos constrangimentos e volatilidade dos novos mercados, tendo em atenção a evolução tecnológica, a internacionalização e mudança rápida dos mercados e principalmente a sua diferenciação através da inovação dos produtos e serviços.

A gestão da informação, a promoção e reforço do conhecimento deve, de uma forma contínua, fazer parte das preocupações dos gestores das empresas procurando um planeamento, uma sistematização e principalmente a capacidade de transformar a informação em valor, operacionalizado em novos conceitos de negócio, em novos produtos e também em inovadoras forma de comunicar.

A necessidade de construir contactos empresariais em rede, colmatando todas as atividades que não estejam inseridas no *core business* da própria organização para fazer face ao mercado global implica otimizar e valorizar os pontos fortes de uma forma integrada e sustentada, quer em termos económicos, quer sociais para em conjunto encontrar soluções globais e mais eficientes.

A necessidade constante da eficiente utilização das tecnologias de informação e comunicação favorecem, cada vez mais, a cooperação entre colaboradores, entre as organizações, construindo equipas de profissionais de diferentes países, com diferentes competências, culturas e comportamentos, derrubando as barreiras e reforçando a flexibilidade, promovendo a rapidez de toda a ação organizacional.

Torna-se necessário reinventar as organizações, todavia para isso é necessário criatividade e proactividade por parte dos gestores devendo estes serem cada vez mais “orientadores” ou simplesmente “gestores de expectativas” motivando as equipas constituídas por profissionais, com diferentes culturas, motivações, ambições que devem estar alinhadas constantemente com o projeto da organização.

2.1.4. Pensamento Estratégico Empresarial

A planificação empresarial é cada vez mais uma necessidade crescente, tendo em conta todas as variáveis culturais, sociais e económicas, bem como, a necessidade crescente de corresponder às novas exigências de inovação tecnológica para alcançar a produtividade e sustentabilidade satisfazendo simultaneamente os objetivos da organização e as tendências e necessidades dos clientes.

No entanto, os empresários precisam de observar atentamente o mercado analisando as novas tendências de mercado para seguidamente implementar uma planificação à medida das exigências, comportamentos e atitudes dos utilizadores ou consumidores dos produtos ou serviços.

Sempre com uma visão de futuro todas as organizações precisam de definir um conjunto de objetivos estratégicos, envolvendo todos os colaboradores, comprometendo-os e envolvendo-os nas mudanças estruturais e sustentáveis para um tratamento eficiente para alcançar os resultados previamente definidos. Sobre a dinâmica do pensamento estratégico, segundo Gonzalez (2010, p. 140) que apresenta a seguinte demonstração:

“[...] Es necesario, poner en práctica, en primer lugar: pensamiento estratégico, lo cual implica el dominio de herramientas gerenciales, comprensión de los conceptos básicos y sus interrelaciones, entre otros; antes de poder determinar con exactitud la estrategia, se debe poseer conocimientos de mercado y de la organización, ajustados a

las exigencias y circunstancias actuales de una empresa del setor servicios.

En segundo lugar, para la implementación de las estrategias, se destacan grandes dosis de liderazgo y capacidad organizativa en la creación y adecuación de las estrategias de servicios que condicionan el compromiso y actuación diaria de cada uno de los implicados de la organización.”

O pensamento estratégico como afirma o autor implica o domínio de ferramentas de gestão, compreensão dos conceitos básicos e suas inter-relações antes de definir uma estratégia com base nos conhecimentos dos mercados e da organização, todavia para a implementação das estratégias é preciso de liderança e capacidade da organização na criação e adequação de estratégias nas atividades diárias da organização. Sobre as dimensões da estratégia os autores Cusumano & Constantinos (2002, p. 229) demonstram desta forma,

“Estratégia envolve fazer escolhas difíceis em três dimensões: que clientes focalizar, que produtos oferecer e que atividades realizar. Estratégia significa *escolha*, e a empresa terá sucesso se escolher uma posição estratégica *diferenciada*, que não seja igual às posições de seus concorrentes. A fonte mais comum de fracasso estratégico é a capacidade de fazer escolhas claras e explícitas nessas três dimensões.”

Assim, e de acordo com o autor, a estratégia implica fazer escolhas ao nível de clientes, produtos e quais as atividades a realizar, por outras palavras, uma estratégia diferente é a escolha acertada e diferente da dos concorrentes.

As empresas devem preparar-se para a implementação estratégica, na mediada em que todos os colaboradores devem envolver-se nas atividades e ações geradoras da mudança, experimentando novas ideias, novas soluções, desenvolvimento habilidades e competências.

A estratégia empresarial implica também uma dinâmica de liderança transformacional e nas palavras de Pereira (2010, p. 29) tem a seguinte demonstração,

“O processo inerente à liderança transformacional assenta na capacidade do líder mudar os valores base, as crenças e as atitudes dos seus subordinados de forma a estimular o seu empenho para além do padrão de desempenho básico na função, sendo conseguido pela articulação de uma visão de futuro da organização, garantindo um modelo operacional consistente com essa visão, fomentando a orientação para os objetivos e demonstrando consideração individual aos colaboradores (Wu e tal. 2010; Judge & Bono, 2000; Podsakoff e tal., 1996).

Pelo processo de liderança transformacional e em concordância com o pensamento do autor, esta assenta na capacidade de alterar valores, crenças e atitudes dos colaboradores seus subordinados de forma a estimular o empenho e dedicação individuais procurando partilhar a mesma visão e orientação positiva e enriquecedora para toda a organização.

Assim, o papel do líder apresenta-se numa posição determinante na gestão operacional e estratégica, tendo também o poder de proporcionar um clima organizacional positivo que proporciona uma melhor compreensão dos comportamentos e atitudes desejadas, bem como, o seu reflexo no todo organizacional.

Como principais comportamentos que geram ação transformacional podemos enumerar; o poder de influencia positiva, visando obter a adesão dos colaboradores a valores de honestidade e confiança procurando ajustar os interesses individuais aos da própria organização; motivação e liderança inspiracional, procurando a coesão do grupo; estimulação intelectual, promovendo a atenção e consciência coletivas e respeito e consideração pelas diferenças individuais e o seu

encorajamento para o desenvolvimento dos potenciais individuais ao serviço da própria organização.

Relativamente à gestão da motivação, Cunha & Rego (2007, p. 154) apresentam os elementos relevantes para a sua concretização:

“No essencial, a maioria das definições não varia grandemente em relação àquela que aqui se apresentou, tendendo a incluir:

um elemento de estimulação – as forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento;

um elemento de ação e esforço – o comportamento observado;

um elemento de movimento e persistência – o prolongamento do tempo do comportamento motivado (a ideia etimológica do tempo, nascido do latim *movere*);

um elemento de recompensa – o reforço das ações anteriores.”

Segundo o autor, a gestão da motivação como o conceito central no comportamento das organizações, na medida em que se constitui como um “sistema invisível” de utilização generalizada de elementos catalisadores de estimulação, ação, movimento e persistência, aliada a um elemento de recompensa na procura constante de superação de obstáculos e a concretização de objetivos pessoais no contexto organizacional.

A gestão da motivação assenta em pressupostos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações de todos os “atores” de uma organização sem esquecer toda a envolvência e o contexto organizacional na procura constante de forças individuais em prol do todo coletivo.

O papel das recompensas na gestão da motivação sendo complexo, (pois envolve diferentes perspetivas ao nível das ciências humanas), transporta todavia dois tipos de motivação, sendo a motivação intrínseca que advém do estímulo pessoal ou do prazer em querer sempre mais e melhores resultados e uma outra motivação extrínseca que advém de fora do próprio indivíduo através da recompensa económica ou de mérito,

seja de um professor, empresário ou apenas o seu supervisor hierárquico.

2.1.5. Inovação Pessoal e Empresarial

A inovação constitui um dos aspetos mais importantes ao nível da gestão empresarial, tal como, a gestão financeira, gestão de recursos humanos, planeamento estratégico, entre outros. Para além de melhorar a performance das empresas ou organizações, agregando vantagens competitivas ao nível local e regional, contribuem em grande medida para a riqueza das nações.

As atividades inovadoras capazes de proporcionar uma verdadeira inovação, surgem de uma forma geral, lentamente e ao longo do tempo, na medida em que em determinados setores de atividade se traduz na combinação criativa de diferentes formas de produção, comercialização ou comunicação ou simplesmente na adoção uma nova forma de o fazer. Relativamente a este conceito Ferreira (2009, p. 73);

“Neely et al. (2001), identificam algumas condições que estruturam a capacidade para inovar nas empresas, nomeadamente:

A presença de uma cultura da empresa que incentive e promova a inovação (Cultura da inovação);

A capacidade para integrar informações de diferentes fontes e incentivar o pessoal de trabalhar em conjunto para gerar inovação (Capacidade de processos internos);

A capacidade de entender o negócio, as implicações das tendências tecnológicas e do mercado (Capacidade de compreender o ambiente).

Assim, algumas condições que proporcionam a capacidade de inovar passam pelo incentivo e promoção para a inovação, pela integração de informações, conhecimentos e experiências diferentes e compreensão do

ambiente externo, da concorrência, da tecnologia e do comportamento dos consumidores.

Nos dias de hoje, a abertura ao conhecimento exterior bem como a sua eficiente gestão associada à capacidade de absorção e implementação desse mesmo conhecimento pela própria empresa ou organização constituem uma plataforma ativa de comportamentos assertivos conducentes à inovação.

Tendo em conta a complexidade e exigência do mundo atual, o empenho dos colaboradores na resolução dos problemas e principalmente a capacidade individual e coletiva de absorver e transformar o conhecimento em competência ou habilidade de fazer diferente, podem constituir a diferença significativa e comunicá-la para o seu público-alvo, bem como, para toda a ação empresarial.

Outro aspeto de relevante importância é a partilha de conhecimentos e experiências entre empresas ou organizações através das publicações, bases de dados, conferências, fóruns, debates, bem como, pelas plataformas eletrónicas (internet) e simultaneamente com centros de investigação, universidades e associações empresariais, entre outras.

Sobre a criatividade e inovação, Cota & Marcos (2007, p. 94) apresentam algumas considerações na medida em que, “Para inovar é necessário ser criativo e esta capacidade de criar, espreita o espírito incentivo, que gerará inovação. Chegando a este estágio, certamente o sucesso acompanhará essa empresa que inova, satisfazendo as múltiplas necessidades do cliente.”

Um dos aspetos inerentes à criatividade consiste em proporcionar a todos os colaboradores uma motivação acrescida para dar o seu contributo, com ideias novas ou reutilizadas, mas com diferenças significativas procurando encontrar aquela que melhor corresponda às necessidades emergentes atuais ou futuras. Diferenciando os dois conceitos Frade (2008, p. 5) sistematizam,

“Enquanto a criatividade é a geração de ideias novas, a inovação é a tradução dessas ideias em novos produtos ou processos (Hunter,

Bedell & Mumford, 2007). Esta perspectiva conceptualizada a criatividade das pessoas e grupos como ponto de partida para a inovação, ou seja, uma inovação bem sucedida depende de outros fatores para além da produção de ideias criativas, apesar de ter origem nesta (Amabile e tal, 1996; Anderson e tal., 2004). Neste sentido, uma organização inovadora é aquela que promove a produção criativa dos seus colaboradores (Siegel & Kaemmerer, 1978).

Como podemos verificar, e segundo o autor, criatividade é a geração de ideias, inovação é a tradução dessas ideias em produtos novos ou processos. Facilmente se compreende que ter ideias não é necessariamente ser inovador, mas, não se inova sem que existam ideias pensadas para serem aplicadas. Neste sentido, criatividade está necessariamente ligada à inovação, todavia, só a aplicação marca a diferença e acrescente valor.

Esta criatividade terá que estar sempre objetivamente orientada para a sua aplicação ou implementação, pois só desta forma se poderá verificar o desempenho inovador e a sua aceitação ou pertinência, tal como indica Braga (2010a, p.22),

“De acordo com Porter (1998), a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens. A inovação assegura a continuidade e sustentabilidade de uma empresa. Nesta linha de pensamento, Kaufmann e Todtling (2001) acrescentam que se a inovação for bem sucedida, melhorará a posição competitiva da empresa no mercado em que opera. Para Bateman e Snell (1998) a inovação representa uma das principais fontes de lavagem competitiva, ao lado da competitividade em custos, qualidade e velocidade.”

Segundo o autor, a inovação é a principal responsável pela criação e manutenção de vantagens que asseguram a continuidade e sustentabilidade. Assim, a inovação funciona como a alavanca estrutural que assegura o futuro, bem como, a concretização dos objetivos e

económicos e financeiros necessários para que a empresa cresça reinvestida e evolua no mercado que opera.

Os fatores que condicionam e orientam o maior ou menor espírito inovador, segundo *Porter*, dependem em grande medida, da concorrência existente entre empresas, das tendências e procura dos clientes, da estratégia da empresa e do meio ambiente que a envolve, pois, serão estas interações que estimulam a partilha de informação e a capacidade de inovação e iniciativa empresarial.

No entendimento de Braga (2010b, p. 22) citando a este propósito outros autores afirma, “A este propósito, Xu e Rickards (2007) descrevem a forma como a implementação de projetos de inovação pode valorizar aspetos tais como a delegação, o *empowerment* dos colaboradores, a confiança, o apoio ao trabalho criativo e, em especial, a quebra constante das rotinas que conduzem à apatia e comprometem a qualidade.”

Podemos verificar que a inovação, segundo o autor, pode quebrar a rotina e melhorar a qualidade da liderança criativa. Isto acontece quando a gestão de topo valoriza o trabalho individual e coletivo, bem como, as ideias apresentadas pelos colaboradores.

Neste contexto, quanto mais envolvidos estiverem os colaboradores nas tarefas e atividades, assim como, na procura constante de soluções para os problemas da própria organização, mais se valoriza também todo o potencial humano individual que gradualmente será orientado para uma inovação visível e rentável para o todo coletivo.

Já para os autores Sousa & Monteiro (2010, p. 41) referem que “De facto, quando passamos do nível individual para o de grupo e organizacional, os conceitos de criatividade e inovação ficam cada vez mais difíceis de separar, de modo que podemos concordar com Basadur (1997), quando ele diz que não existe diferença entre criatividade e inovação organizacionais.”

A criatividade e inovação estão, como refere o autor, interligados de tal forma que por vezes é difícil definir as suas delimitações na medida em que a criatividade organizacional é um processo contínuo que orienta a

criatividade individual, através de equipas, para a inovação rentável para a organização.

A organização sendo uma estrutura de trabalho coletivo, onde todos os colaboradores têm acesso à mesma informação, partilhando e vivendo uma cultura empresarial comum, com iniciativa individual devendo acrescentar valor à dinâmica empresarial numa perspetiva de crescimento e sustentabilidade.

Rego, Cunha (2010, p. 79) entende que:

“As empresas mais competitivas são as que, além dos talentos e de um rico capital social, beneficiam da autoeficácia, do otimismo, da esperança e da resiliência dos colaboradores. Outros candidatos à designação PsyCap são a criatividade, a sabedoria, o bem-estar, o *Flow* (uma espécie de empenhamento eufórico e feliz na realização das tarefas), o humor, a gratidão, o perdão, a inteligência, a autenticidade e a coragem.”

Segundo o autor, o capital psicológico (ou PsyCap: *psychological capital*) é entendido como um estado positivo dos indivíduos que pode ser desenvolvido e canalizado para um bom desempenho, constituindo em si mesma, uma vantagem competitiva capaz de lidar com as dificuldades e obstáculos de uma forma positiva e constante.

A ideia base consiste em criar um clima favorável e envolvente na mente dos colaboradores ao nível automotivação, cooperação, otimismo e determinação no sentido de uma capacitação generalizada do capital humano da própria organização, contribuindo para a melhoria da eficiência potenciando as capacidades individuais para o todo organizacional.

O carácter estratégico da inovação nas empresas nacionais segundo Freire (2006, p. 398),

“A inovação está a assumir um carácter cada vez mais estratégico em Portugal. Muitas empresas nacionais já investem na inovação de processo, mas a criação de novos produtos ou serviços ainda é escassa. Aliás, um fator fundamental que limita seriamente a

capacidade de desenvolvimento de muitos competidores portugueses é a insuficiência de capacidade tecnológica própria. Curiosamente, os inventos nacionais continuam a ser premiados nas feiras mundiais, mas os inventores portugueses queixam-se da falta de receptividade às suas ideias por parte das empresas.”

Nesta ótica e segundo o autor, em Portugal já se verifica um investimento considerável na inovação de processo, todavia, a inovação de novos produtos ainda é escassa. Outro fator que é fundamental aprofundar prende-se com a melhoria da capacidade tecnológica e na melhor aceitação das novas invenções por parte do tecido empresarial em geral.

2.2. 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 às 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 perspetiva: “Por fim, uma perspetiva 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.

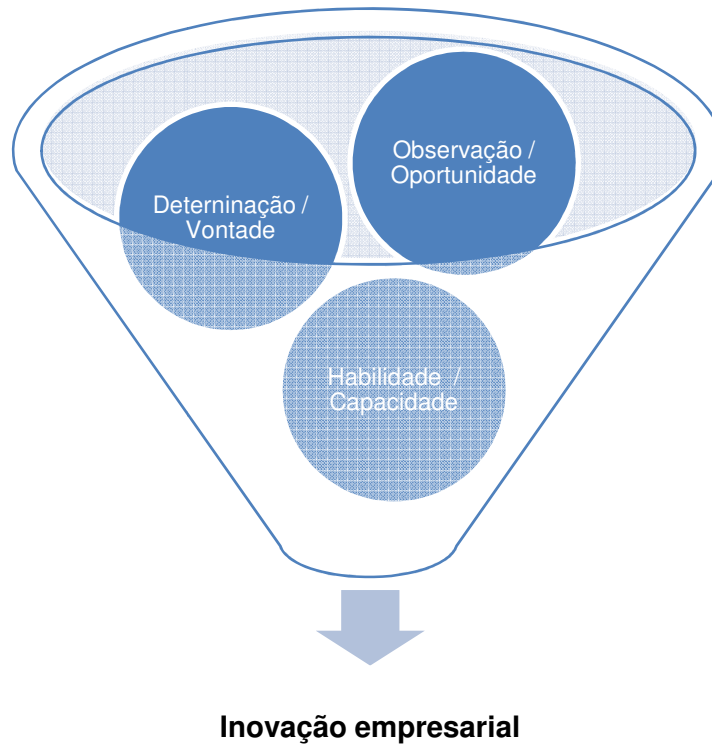


Ilustração 14. Fatores Fundamentais para o Desempenho da Inovação Empresarial

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.

2.2.1. Comunicação e Organização Aprendente

As organizações aprendentes enquanto estruturas dinâmicas desenvolvem conhecimento individual e de grupo representativo da

própria organização, na mediada em que, desenvolvem aprendizagens, comportamentos e ações coletivas.

As organizações suportam a aquisição de conhecimentos com todos os *stakeholders*; utilizam esse mesmo conhecimento para desenvolver soluções mais adequadas; partilham-no através de atividades mentais, sentimentos e emoções e, acima de tudo, constroem a memória coletiva enquanto plataforma essencial de compreensão o futuro tendo como referência as experiências do passado.

Por organização aprendente segundo Osório (2009, p. 33) citando os seguintes autores,

“Marsick & Watkins (1994) definem a organização aprendente como aquela que aprende continuamente e se auto transforma. A organização que envolve o poder aos seus empregados, encoraja a colaboração e a aprendizagem em equipa, promove o diálogo e reconhece a interdependência entre os empregados, organização e comunidade circundante. A aprendizagem é contínua, aglutinada à atividade diária, visa o crescimento, é estratégia e atua no momento.”

Analisando a citação do autor, uma organização aprendente vai se transformando à medida que aprende, envolvendo os colaboradores, motivando a equipa, promovendo a comunicação e a interação com a comunidade onde se insere e visando o crescimento no futuro agindo no presente.

Coexistindo simultaneamente a aprendizagem individual e coletiva através da capacidade de pensar, criar e agir de cada colaborador na sua atividade diária acrescida da participação, compreensão e interpretação coletiva, através de dinâmicas que devem envolver o planeamento organizacional, o reconhecimento das capacidades individuais e a avaliação de desempenho, sempre com o objetivo da melhoria continua.

No que concerne aos sistemas de informação de apoio à preparação da eficiência contínua nas organizações, Sequeira (2008, p. 12) concordando e subscrevendo as ideias abaixo apresentadas, demonstrava que,

“Segundo Terra (2007) para que os sistemas de informação sejam relevantes e permitam a identificação, acesso, organização, distribuição seletiva de informações adequadas ao trabalho de cada colaborador da organização, é preciso desenvolver sistemas a partir de diferentes perspectivas de trabalho: individual, de equipa, de projeto, da organização no seu conjunto e também intraorganizacional. [...] Tendo em consideração os objetivos organizacionais, melhores práticas de utilização, características dos vários tipos de públicos internos e externos, situações de uso e limites da tecnologia existente”

Podemos verificar que, segundo o autor, os sistemas de informação para serem relevantes é preciso partir da perspectiva de trabalho individual, de equipa, de projeto, da organização e intraorganização tendo em consideração os objetivos, utilização, os públicos e a tecnologia. Assim sendo, deverá ter-se em consideração as dinâmicas dos colaboradores, da organização e o meio envolvente sem esquecer as metas a alcançar e a tecnologia a componente tecnológica.

As transferências de conhecimento ocorrem mais facilmente em ambientes empresariais e organizacionais onde exista confiança, espírito em equipa, disponibilidade de tempo e de espaço para a criatividade, incentivo e motivação, flexibilidade laboral e reconhecimento do esforço e participação individual e coletiva.

2.2.2. Estratégia e Mudança Organizacional

Neste mundo cada vez mais dinâmico e competitivo onde as empresas, mais do que simples operadoras do mercado, devem ser parceiros privilegiados que colaboram, partilham uma sintonia de interesses, a missão e a visão procurando realizar os objetivos.

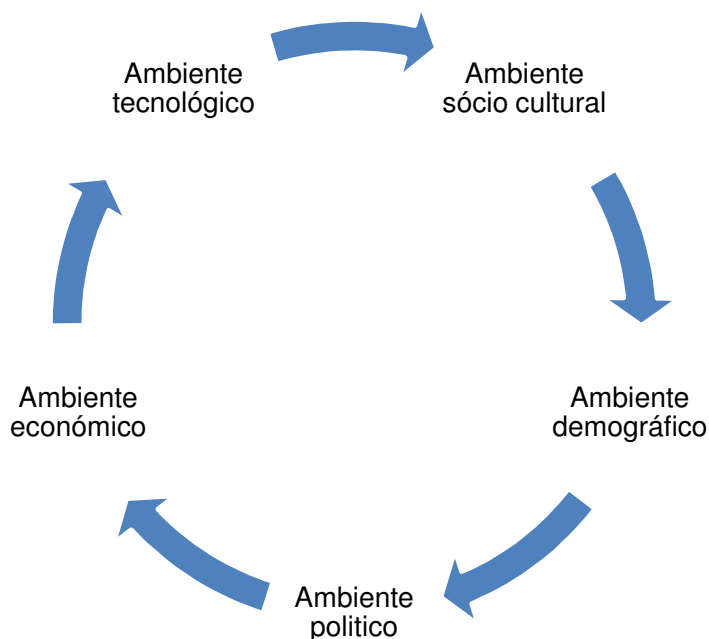


Ilustração 15. Oportunidades de Mudanças e Crescimento Organizacional
Adaptado a partir Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas
(2009, p. 35)

Assistimos a um conjunto de tendências que refletem mudanças significativas ao nível cultural, demográfico, político, económico e tecnológico que constituem também oportunidades em diferentes áreas para as atuais organizações existentes e para novos empreendedores munidos de novos processos, conhecimentos e modelos de gestão.

Desde modo, verificamos que, por exemplo, a valorização da educação e formação profissional, a internacionalização das organizações e a deslocalização dos trabalhadores para novos locais de trabalho passou a ser uma nova realidade, assim como, o fim do “emprego para toda a vida”, pois os trabalhadores precisam acompanhar as dinâmicas mutáveis dos mercados.

Assistimos a alterações significativas ao nível dos comportamentos de consumo, quer seja na beleza, saúde, nutrição, equipamentos tecnológicos e digitais, entretenimento, bem como, ao nível dos padrões

de beleza, onde o emagrecimento, a alimentação equilibrada e o bronzeado da pele passou a ser a realidade.

Ao nível demográfico, assistimos a um aumento generalizado da população mundial, a um aumento da esperança média de vida e um genérico envelhecimento da população na Europa.

Verificamos também que, ao nível político, alterações legais e de normalização para melhor responder aos novos desafios da proteção ambiental, de trabalho, de condições de saúde, de defesa e sensibilização do consumidor contribuindo para a melhoria das condições de vida das pessoas e das comunidades.

Relativamente ao ambiente tecnológico, não param as investigações e a inovação dos produtos de consumo em todas as áreas da vida humana, quer sejam aplicações comerciais, de comunicação, ou produtos ou serviços de consumo.

Sobre a relação entre os valores individuais e a relação com os objetivos organizacionais verificamos que sendo um fator crucial influencia a cultura organizacional, tal como, Dolan, Garcia (2006, p. 65) argumenta:

“Os valores individuais servem como guia das intenções e ações individuais. De igual modo, os sistemas de valor organizacionais orientam os objetivos, políticas e estratégias organizacionais. Desta forma, a natureza dos valores é um fator crucial para o impacto que a cultura terá na eficácia organizacional. Se os valores dominantes apoiam objetivos e estratégias apropriadas a cultura constitui um bem importante. Pelo contrário, os valores errados podem tornar a cultura uma grande responsabilidade.”

Os valores individuais, segundo o autor, servem de orientação para a mudança, de forma continuada, refletindo as atividades individuais que constituem uma verdadeira liderança coletiva congruente com os objetivos da própria organização.

Um dos fatores diferenciadores das empresas reside na capacidade de escutar, observar e sentir as preocupações, tendências e aspirações dos

clientes tendo em conta a melhoria das condições do ambiente e da sustentabilidade global, todavia, para isso é preciso criar de valor superior aos seus clientes, utilizadores, parceiros e todos os *stakeholders*.

Sendo a organização uma comunidade constituída por realidades individuais é necessário coordenar sinergias para construir a realidade organizacional na sua relação com o meio envolvente e neste sentido Osório (2009a, p. 32) acrescenta,

“A organização como sistema ou comunidade de prática é substituída pela organização constituída por universos sociais. O indivíduo não atua como trabalhador independente nem está subjugado à comunidade, podendo, no entanto, estar ou não comprometido na participação de eventos enquanto membro da vida e prática organizacionais (...) A reflexão não é para ser comprometida como um processo mental individual e isolado, mas como parte de uma relação transacional entre indivíduo (s) e meio ambiente” (Elkjaer, 2004:429).”

Segundo este autor, a organização atua como uma comunidade de indivíduos que partilham reflexões em comunidade interagindo com o meio ambiente.

As organizações devem focalizar a sua ação na eficiência na execução contínua através da motivação para a excelência usando o conhecimento disponível, encorajar a criatividade e agregar os diferentes saberes e experiências. No entanto, uma das formas mais eficientes para melhorar a produtividade passa por atribuir segurança psicológica a todos os colaboradores, procurando que ninguém seja penalizado pelo erro, mas pelo contrário, que seja impulsionado a continuar a busca de soluções com as “lições” retiradas dessas mesmas experiências mal sucedidas.

A transferência de conhecimento deve acontecer de forma sistémica, na medida em que o envolvimento das pessoas nos locais de trabalho, proporciona um crescimento coletivo e poderá melhorar a produtividade. Assim, Osório (2009b, p. 37) citando,

“Garvin et al. (2008: 110) não deixem de referir que a organização aprendente emerge “*um ideal ainda não cumprido*” devido a um conjunto de fatores que têm impedido o seu progresso, nomeadamente o facto de muitas das discussões não passarem de hinos à criação de um mundo melhor em vez de se centrarem nas realidades mais concretas, ou seja, nas práticas próprias das organizações.”

A criação de um mundo melhor, segundo o autor, é uma pretensão natural de qualquer administração, devendo ser também fundamental acoplar todos os colaboradores evidenciando a sensibilidade compreendendo as diferenças e, acima de tudo, contribuir continuamente na procura constante de um “ideal” pensado e ainda não cumprido.

Cada organização procura respostas para compreender os diferentes entendimentos que acontecem internamente, tal como acontece com todos os seres humanos, individualmente ou em grupo, desenvolvem novos processos ou melhoram os que existem através das próprias experiências ou pela experiência de outras pessoas ou organizações.

Como diferença estratégica as organizações devem potenciar a capacidade de criação dos colaboradores, motivando e incentivando a criatividade, construindo novos modelos de pensamento, assim como, aprender coletivamente numa perspetiva sistémica de integração.

Numa situação concreta e segundo a descrição concreta sobre a relação entre sentimentos e cultura organizacional, Goleman (2002, p. 218) “Ao envolver as pessoas num processo de identificação da realidade, os gestores do hospital deram um passo na direção certa. Reconheceram que os sentimentos das pessoas têm importância e que a cultura tinha de mudar, e proporcionaram condições para que as pessoas pudessem falar como fazer isso. Em consequência, aumentou a energia e o tom tornou-se mais positivo.”

O envolvimento das pessoas identificando a realidade, segundo o autor é um fator estrutural para a mudança de atitude e comportamento, pois, proporciona condições para abordar os problemas e encontrar as

melhores soluções através duma dinâmica de participação e aprendizagem dos seus membros.

Melhorar a cultura da organização através do envolvimento, da participação coletiva e dinâmica, assim como, da constante capacidade para aprender, contribui para uma mudança significativa da organização. Todavia, isto só acontece quando os seus líderes transmitem entusiasmo, inovação, atitude positiva e principalmente envolvimento emocional, pois os líderes devem transmitir uma visão do futuro, para ser partilhada por todos os seus colaboradores.

2.2.3. Organização Aprendente e Sucesso Empresarial

Os líderes das organizações aprendentes devem revelar as suas competências individuais estimulando a liderança emocional inteligente propagando para toda a organização criando sistematicamente normas e valores que se apoiem na verdade, empatia e integridade saudável. Esta transformação deve partir dos seus líderes que estando recetivos a reconhecer e recompensar o mérito e a competência e dessa forma impulsionam os restantes para visões atraentes e de futuro.

Ter objetivos organizacionais bem definidos, enfrentando a realidade como um desafio, procurando que cada obstáculo seja uma oportunidade de melhoria e de crescimento coletivo coadjuvado com toda a transformação pessoal e organizacional na procura constante da melhoria contínua, pode constituir o passo necessário para a procura constante do sucesso.

Segundo Scofano (2010a, p. 38) é fundamental assumir riscos e aprender com eles, ou seja, “[...] É preciso assumir os riscos provenientes dos erros para que haja a possibilidade de aprender e de crescer. O aprendizado nasce do empenho e da busca das organizações, o que acontecerá através das tentativas que comportam tanto a possibilidade de erro, como de acertos.”

A aprendizagem consiste, segundo o autor, na acumulação de experiências adquiridas através dos erros e tentativas falhadas e no estímulo constante por novas e melhores alternativas, bem como, na predisposição para arriscar, tentar de novo e principalmente aprender com as experiências vividas e experimentadas.

As organizações devem incentivar as habilidades individuais inspirando confiança entre os colaboradores através da competência, transparência, da seriedade, da cumplicidade, do compromisso, da coerência e consistência no sentido da partilha de uma cultura comum e contribuir para uma imagem e reputação de referência.

O trabalho autónomo e em equipa, a seleção da informação, os conhecimentos adquiridos através da interação entre as diferentes atividades e setores, a sua eficiente utilização e resolução de problemas, a capacidade de partilha e a constante formação envolvendo todos colaboradores e os seus líderes, constituem iniciativas encorajadoras e prioritárias nas organizações aprendentes com sucesso.

Para Scofano (2010b, p. 40) as organizações que se distinguem das demais são as que seguem um conjunto de disciplinas, tal como descreve a seguir;

“No entanto, as organizações que aprendem são distinguidas das demais pelo modo como se dedica a quinta disciplina. Segue as quatro disciplinas comuns a todas as organizações e a quinta disciplina, que é uma exclusividade das empresas que estão à frente no processo de aprendizagem. As cinco disciplinas são as seguintes: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada (Objetivo Comum), aprendizado em grupo e Raciocínio Sistémico.”

O carácter distintivo das organizações aprendentes, segundo o autor, consiste no domínio pessoal na mediada em que cada indivíduo procura sinergias capazes de desenvolver as suas próprias competências de modo a adaptar-se constantemente aos novos desafios e objetivos pessoais.

Relativamente aos modelos mentais, as tomadas de decisão nos diferentes momentos, as circunstâncias devem ser acertadas e sempre com o objetivo em mente, pois caso contrário, as decisões erradas podem resultar em fracasso.

Ter uma visão partilhada e clara, além de proporcionar energia criativa, favorece a evolução e coordenação séria e equilibrada entre o domínio pessoal e a própria organização.

No que concerne ao raciocínio sistémico, este engloba a definição de objetivos gerais e específicos devidamente estruturados, adaptáveis à realidade, tendo em conta as situações inesperadas e ao mesmo tempo a coordenação e o entendimento da realidade baseada na busca da performance pessoal.

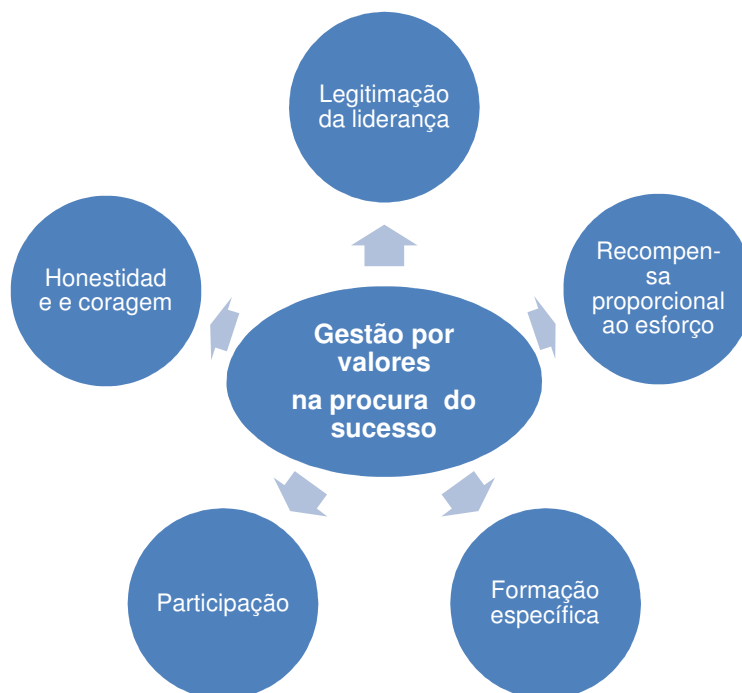


Ilustração 16. Direcionar a organização para a Gestão por Valores

Adaptado a partir de Dolan (2006, p. 211)

Nesta perspectiva e segundo o autor, os valores constituem os “órgãos dinamizadores” de uma cultura partilhada na procura constante do sucesso organizacional.

Assim, é fundamental partilhar valores como a autonomia, responsabilidade, proatividade, criatividade e inovação inculcada nos colaboradores e nos órgãos de direção da própria organização.

Um dos primeiros critérios consiste numa legitimação nas pessoas com qualidades excepcionais, com uma visão global e com a capacidade de cumprir as promessas feitas, bem como, comunicar eficientemente nas diferentes perspetivas na organização.

O segundo critério reside na capacidade de recompensar os esforços individuais, como o reconhecimento pessoal, entre ajuda, motivação contínua tendo em conta a evolução contínua e crescimento da organização.

A formação dos colaboradores constitui algo de muito relevante como reciclagem dos conhecimentos, aprendizagem contínua e descoberta de novas valências, habilidades e competências conducentes ao melhor desempenho.

O envolvimento e a participação de todas as pessoas, bem como, a partilha de uma “energia coletiva” capaz de gerar ação constituindo o valor mais importante na medida em que só as pessoas podem dar corpo aos sonhos das organizações. Todavia, para que isso aconteça as pessoas precisam de honestidade e coragem para enfrentar as dificuldades individuais e organizacionais na busca constante do sucesso da organização.

Relativamente à gestão dos pensamentos pessoais, sua relação com próprio, bem como, a relação com o meio envolvente, Rubino (2001, p. 122) podemos verificar que;

“Quando você se concentra em pensamentos fortalecedores, você atrairá pessoas alinhadas com esses pensamentos. Os relacionamentos refletem a nossa energia. Vemos nos outros as qualidades de que gostamos ou desgostamos em nós mesmos. Se

“você estiver atraindo pessoas com características de que gosta, dê uma olhadela em como estas qualidades aparecem em você. Torne-se a pessoa ideal que você quer atrair e sua energia atrairá energias similares.”

Podemos verificar que segundo o autor, que as relações pessoais e profissionais refletem a nossa energia, portanto vemos nos outros as qualidades que gostamos e atraímos pessoas com qualidades que também nós temos. Então facilmente compreendemos que em primeiro lugar temos que ser pessoas “ideias” para, dessa forma, atraímos mais facilmente, pessoas iguais a nós.

Neste sentido, cada pessoa, enquanto colaborador de uma organização faz parte de uma cultura e de uma dinâmica próprias e naturalmente vai projetar pensamentos e atitudes que devem ser de prosperidade, responsabilidade e energia positiva, para atrair essas mesmas qualidades a todos os *stakeholders* e comunidade envolvente.

2.3. Motivação e necessidades individuais e empresariais

Entende-se por motivação a ação, esforço, o desempenho acrescido ou suplementar de uma pessoa ou uma equipa, de acordo com as suas habilidades e competências tendo em conta os objetivos e necessidades de uma organização.

Sendo a motivação dos colaboradores uma tarefa complexa, pois, a forma mais assertiva de motivar alguém é ajudar, apoiar individualmente e coletivamente os colaboradores a revelarem e direcionarem as suas habilidades e competências individuais reconhecendo os seus esforços e contribuindo para a satisfação pessoal de acordo com a visão da organização.

As principais etapas da motivação são genericamente: a existência de necessidades insatisfeitas, tensões e impulsos próprios dessa insatisfação, procura de soluções comportamentais para satisfazer essas necessidades e a redução dessa tensão com a resolução do problema ou preocupação.

Sobre a temática da motivação e sua caracterização, segundo Robbins (2009, p. 266) verificamos que;

“Hemos definido la motivación como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, a condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal. En términos menos académicos, la motivación es una función que tiene tres elementos fundamentales: el esfuerzo, las metas de la organización, y las necesidades. Si bien la motivación en general se refiere a un esfuerzo dirigido hacia cualquier meta, en caso se enfoca en las metas de la organización puesto que nuestro punto focal es el comportamiento laboral.”

Motivação é nas palavras do autor, consiste na vontade para realizar grandes esforços para realizar as metas da organização, bem como, dessa forma satisfazer as necessidades pessoais de cada colaborador e

construir uma dinâmica de crescimento individual e coletivo procurando de forma contínua, o sucesso da organização.

Podemos verificar que alguns atores que motivam os colaboradores são: o reconhecimento, o gosto pelo trabalho que executa, o grau de envolvimento, a compensação econômica, a perspectiva de crescimento e evolução na organização, a confiança em si depositada e a aceitação das suas ações ou iniciativas no desempenho da sua atividade enquanto profissional.

Relativamente aos fatores envolventes que proporcionam maior motivação dos colaboradores podemos enumerar: a cultura da empresa, a relação pessoal com os outros colaboradores, as condições de trabalho, a relação com os responsáveis, o reconhecimento pelo seus pares e pela própria sociedade em que se insere, a segurança ou estabilidade do seu emprego e perspectivas para o seu futuro.

A pirâmide das necessidades de *Maslow* começa por ser colocadas de ordem crescente e no formato piramidal em que as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Esta hierarquia de tem mais aplicabilidade nos países cuja preponderância é norte-americana. Por outro lado, em países com melhor qualidade de vida, a preponderância incide sobre as necessidades sociais e o ambiente amigável em toda a organização.

Existem outras teorias em que o pendor assenta na autodeterminação ou da avaliação cognitiva, onde são analisados os efeitos motivacionais das recompensas relativas ao esforço e ao desempenho dos colaboradores.

Outra teoria tem como ideia fundamental a teoria do estabelecimento de objetivos e a sua projeção na produtividade o que implica uma interiorização pelos colaboradores no sentido de cumprir os propósitos da organização.

A teoria explicativa oferece uma verdadeira explicação para as questões da produtividade, sustentando que a motivação reside na tendência para agir de determinada forma e dependente da expectativa de essa ação conseguirá atrair para o próprio indivíduo.

2.3.1. Desenvolvimento das Capacidades Individuais nas Empresas

Sendo as organizações espaços de partilha e desenvolvimento de competências os gestores devem fomentar a aprendizagem através da promoção da criatividade e inovação entre os colaboradores, incentivando o aperfeiçoamento da capacidade de escutar, de comunicar, de partilhar, de delegar, de gerir os conflitos, de negociação e de procurar encontrar entendimentos assertivos com todos os colaboradores.

Capacidades individuais são entendidas como qualidades relacionadas com o desempenho de determinadas tarefas ou habilidades. Por outras palavras, são as características físicas e intelectuais para desempenhar ações ou atividades mentais tais como: reflexões, raciocínios e resolução de problemas. De facto todos os seres humanos são todos diferentes e tem debilidades e pontos fortes que podem potenciar.

Para melhor compreender o significado de habilidade de um indivíduo, Robbins (2010, p. 46) afirma que:

“O que significa *habilidade*? Da maneira como utilizaremos o termo habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer, como jogar futebol, tocar piano, dançar, falar em público e fazer cálculos matemáticos. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades intelectuais e as físicas.”

Segundo o autor, e como já foi referenciado, o termo habilidade entende-se como capacidade para desenvolver tarefas, funções quer físicas quer mentais. Neste sentido, as dimensões das habilidades intelectuais são: aptidão numérica, a compreensão verbal, a rapidez de percepção, raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, visualização espacial e a memória.

As competências agregam o conhecimento, as habilidades e as atitudes e nesta medida se o conhecimento se adquire na escola, nos livros, na experiência prática do cotidiano, a habilidade é o saber fazer, é a capacidade de praticar e aplicar os conhecimentos. Por atitude é entendida como o querer fazer, colocando em ação os três saberes: *saber saber, saber ser e querer fazer*. Podemos assim, depreender que mais importante do que ter conhecimentos, é fundamental aplicá-los na prática e acima de tudo ter uma vontade ou determinação contínua querer fazendo.

Para fazer a diferença é fundamental construir um hábito, seguindo um desejo íntimo, nas palavras de Covey (2005, p. 7),

“O hábito de seguir o desejo íntimo de fazer a diferença, de sentir que se é tido em consideração, de exercer influência sobre as pessoas e causas que para nós têm um particular significado, começa invariavelmente por um paradigma mental ou ATITUDE, que é também uma escolha – a escolha de fazer ouvir a *voz da influência*.”

Segundo Covey o hábito de seguir o desejo interior de fazer a diferença, de sentir que se é tido em estima e consideração e de exercer a influências sobre os outros é fundamental para que as coisas mudem em consonância com o que cada pessoa pretende transformar e gerar ação nos outros. Nesta medida, a atitude sendo a capacidade de influenciar os outros é preciso em primeiro lugar ser íntegro e confiável para seguidamente conquistar a simpatia e respeito dos outros e por último ser persuasivo e congruente nas ideias e nas ações.

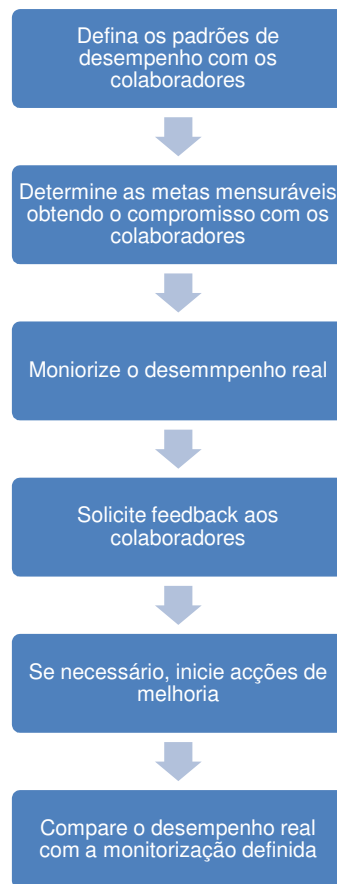


Ilustração 17. O Processo de Avaliação

Adaptado Robbins (2001, p. 199)

Na perspectiva do autor, o processo de avaliação de desempenho assenta na definição de padrões de desempenho, determinação das metas, monitorização do desempenho, solicitação de *feedback* incluindo ações de melhoria se necessário e por fim comparar o desempenho real com o definido previamente.

Não havendo uma única monitorização certa para melhorar ou otimizar o desempenho, pois são muitos e variados os fatores que determinam o desempenho profissional, podemos enumerar a definição de objetivos por parte dos líderes da empresa, bem como, a definição de um acordo sobre os respetivos padrões de desempenho, monitorização constante, correção dos desvios e/ou elogios quando apropriados são algumas das ações levadas a cabo na avaliação de desempenho.

2.3.2. Desempenho dos Colaboradores ao Serviço da Empresa

A vantagem competitiva nos dias de hoje caracteriza-se não só pela performance financeira, tecnológica ou digital, mas fundamentalmente, pelas pessoas que incorporam a organização, através do desenvolvimento responsável e empreendedora na realização das diferentes tarefas que incorporam a inovação tecnológica, capacidade de trabalhar em parceria, flexibilidade, o conhecimento da missão e dos objetivos da própria organização.

O papel do gestor deve passar por implementar uma visão sistêmica e global a todos os colaboradores, fomentar o trabalho em equipa, proporcionar um bom ambiente de trabalho, gerir expectativas, incentivar a iniciativa e a criatividade, facilitar a comunicação e a liderança individual tendo propósito a construção de uma cultura da organização rumo à excelência.

Os principais desafios da atualidade devem consolidar-se no reconhecimento do potencial de cada colaborador como o recurso mais importante de qualquer organização.

Nessa medida, é necessário envolver e comprometer as pessoas, incentivar a formação contínua e o desenvolvimento de novas competências de acordo com as expectativas dos *stackholders*, criar e manter todos os esforços por manter uma cultura organizacional coerente e concentrar todos os esforços no público consumidor, através da monitorização e avaliação da sua aceitação ou satisfação constantes.

No que diz respeito aos propósitos de avaliação de desempenho, os autores Robbins, Judde & Sobral (2010, p. 545) indicam que;

“A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos. Um deles é ajudar os dirigentes a tomar diversas *decisões de recursos humanos*, como promoções, transferências e demissões. As avaliações também ajudam as organizações a *identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento*. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários para as quais podem

ser desenvolvidos programas de melhoria. Finalmente, elas *fornece*m feedback aos funcionários sobre como a organização vê seu trabalho e são usadas como base para a *alocação de recompensas*, incluindo o aumento salarial.”

Nas palavras do autor, a avaliação de desempenho serve para tomar decisões ao nível da gestão de recursos humanos, identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional e fornece a perspectiva da própria organização sobre o desempenho dos colaboradores. Podemos verificar que resumidamente servem para dar feedback, treinar e preparar os colaboradores e decidir sobre o seu futuro na própria organização.

Na atualidade podemos verificar que os aspetos mais valorizados na avaliação dos desempenhos dos colaboradores têm como aspetos mais relevantes o eficiente desempenho da tarefa, onde se incluem a responsabilidade no desempenho do seu trabalho e a contribuição para um ambiente amigável e empático face aos colegas de trabalho e à organização no seu todo. Daí, que não chega ser competente e profissional no desempenho da sua função, mas é deveras importante a contribuição de cada uma para a cidadania, o envolvimento e o bom ambiente de trabalho.

Na perspectiva dos seguintes autores Nelo, Francischetto, Souza & Mahado (2010, p. 5) o ambiente atual das organizações;

“Essa visão só será completa se, além do social, for considerado o homem como um ser político (MORETTI, 2003).

O ambiente é multivariado e complexo, as organizações vivem em um mundo humano social, político e económico, em constante mudança. Para melhor compreender o que constitui o ambiente de uma organização, torna-se necessário decompô-lo em dois segmentos: o ambiente geral, comum a todas as organizações, e o ambiente da tarefa, que é o ambiente específico de cada organização (Chiavenato, 2004, p. 55).

Podemos verificar que segundo os autores, a forma para melhor compreender o ambiente complexo das organizações consiste em decompô-lo em ambiente geral e comum a todas as organizações e o ambiente da tarefa que é particular e específico a cada uma em particular.

Para além deste aspeto, o sucesso no desempenho pessoal nas organizações depende do compromisso que cada colaborador tiver face aos desafios e interesses pessoais, bem como, da congruência com os objetivos e interesses da própria organização.

Podemos afirmar que o grau de eficiência e desempenho das tarefas específicas de uma organização dependem do estado emocional, nível de motivação dos colaboradores e fundamentalmente do comprometimento e identificação com os valores, princípios, cultura organizacional da organização.

2.3.3. Motivação e Melhoria Contínua do Sucesso Empresarial

Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional. Neste sentido, sendo o homem, um ser social, vai reagindo ou agindo ativamente nos contextos onde se encontra inserido de acordo com os sentimentos, valores, princípios, circunstâncias, crenças, procurando obter a satisfação de necessidades fisiológicas, de segurança, pertença, de consideração e estima, de reconhecimento e realização pessoal. Para Maxwell (2007, p. 393),

“É a maior tolice falar em motivar alguém. A verdadeira chave é ajudar os outros a revelarem e direcionarem os seus motivadores mais profundos”.

O processo continua quando faz o que é possível para ajudar as pessoas a crescer e atingir o seu potencial. Deve fazer o possível

para ver as capacidades dos outros e ajudá-los a reconhecerem e desenvolverem essas capacidades.”

Segundo o autor, a forma mais eficiente de motivar alguém é ajudá-lo a orientar, a revelar e a direcionar as suas energias e forças, bem como, todo o seu potencial de crescimento, tendo sempre em conta as suas habilidades e fundamentalmente ajudar desenvolver essas mesmas capacidades sempre na procura constante da melhoria contínua.

O grande desafio atual das organizações consiste em gerir toda a diversidade de ideias, sentimentos, perceções individuais sempre como objetivo promover a criatividade e inovação vocacionado para a promoção constante do bem-estar coletivo e da competitividade da própria organização.

Podemos afirmar que o sucesso de uma organização depende de vários fatores, tais como: a motivação e empenho dos colaboradores, da sua satisfação, da dinâmica dos seus líderes, do feedback dos *stakeholders* e da cultura organizacional que todos em conjunto conseguirem e dinamizarem em torno do todo coletivo.

Motivar os funcionários no sentido de melhorar o desempenho das organizações é segundo Dantas & Queiroz (2011, p. 25), e citando os seguintes autores, afirmam;

“Segundo WAGNER III e HOLLENBECK (2006), motivar os funcionários para que exerçam suas atividades com níveis altos de desempenho, vem sendo o objetivo primário de todas as organizações, entretanto que se busca saber, é como o avanço tecnológico pode ser utilizado como fator motivacional para atingir tais metas.

O campo do comportamento Organizacional, munido de estudos e pesquisas, proporciona a estes gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para alcançar resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas.”

Para estes autores, motivar funcionários tem sido o objetivo constante de todas as organizações, bem como, compreender como perceber o papel da tecnologia como fator impulsionador dessa mesma motivação para atingir os objetivos organizacionais.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organizações poderão utilizar e implementar ações ou instrumentos de apoio à motivação dos colaboradores utilizando as tecnologias atuais, melhorando assim a performance organizacional.

Sobre a distribuição equitativa de recompensas, Robbins, Judge & Sobral (2010, p. 221) indicam que as “Evidências meta-analíticas demonstram também que, tanto em culturas individualistas quanto em coletivistas, as pessoas preferem uma distribuição equitativa de recompensas (os trabalhadores mais eficientes ganham mais) do que uma divisão igual (todo o mundo recebe a mesma remuneração, independentemente do desempenho).”

Nesta perspectiva, e segundo os autores a distribuição equitativa das recompensas, ou seja, compensar mais para quem melhor desempenho demonstra é um dos fatores que as pessoas preferem tanto nas organizações de pendor individualista, quer nas organizações de caráter coletivista.

Os colaboradores devem ser sempre tratados e valorizados de forma holística e integral nas suas personalidades como seres humanos com inteligência e sabedoria compreendendo as suas razões, emoções, sentimentos, aspirações de forma a serem analisados como parceiros, atores ativos na dinâmica da organização, sendo também corresponsáveis por todas as suas atividades e nesta medida, estando envolvidos, empenhados com todos os *stakeholders* proporcionam maior produtividade e bem-estar para toda a organização.

PARTE II – Estudo Empírico

Capítulo 3. Métodos de Pesquisa na Componente Experimental

3.1. Enquadramento Geral

No que diz respeito à componente prática tivemos como principal objetivo compreender as dinâmicas da gestão da comunicação quer ao nível do desenvolvimento pessoal personalizado e orientado para a comunicação pessoal e individualizada nas pequenas e médias empresas, quer ao nível das organizações de maior dimensão e representação e com estruturas de funcionamento mais complexas e melhor estruturadas.

Neste sentido parece-nos fundamental quantificar e compreender as práticas, os procedimentos e as dimensões mais representativas nas pequenas e médias empresas em Portugal e de que forma a gestão da comunicação é estabelecida procurando assimilar as suas dinâmicas de liderança em contexto organizacional.

Assim como encontrar personalidades relevantes que, quer em termos organizacionais e empresariais relevantes em Portugal, tendo em consideração a sua experiência, a sua competência na gestão da comunicação e liderança comunicacional sendo uma mais-valia para esta tese e contribuir para uma reflexão sobre estes temas.

Procuramos também encontrar três organizações de pequena dimensão mas de relevante pertinência na comunicação motivacional, nas questões de desenvolvimento pessoal e de forma complementar escolhemos três empresas ou organizações de dimensão nacional mas de reconhecimento nacional e internacional. Neste sentido, tivemos como preocupação fazer seis entrevistas em profundidade, procurando sentir e verificar as principais práticas da gestão da comunicação nas empresas ou organizações observando as principais ideias, características e atitudes

comunicacionais mais eficientes dos seus líderes ou gestores empresariais.

Como metodologia quantitativa recorreremos a uma amostra com representatividade a nível nacional de 388 inquiridos por questionário, estruturado por questões de escolha múltipla tendo como objetivo analisar temas como: as ferramentas ou meios de comunicação utilizados; análise ao ambiente interno da organização; desempenho do gestor/administrador/ supervisor ao nível da liderança da empresa; tipo de comunicação desenvolvida; a política de recursos humanos; a postura, relacionamento e comunicação desenvolvida pela organização; as atitudes dos gestores/administradores relativamente restantes colaboradores da empresa; comportamento dos funcionários da empresa; impacto das atividades da organização; satisfação de clientes, funcionários; indicadores de sucesso e performance da empresa e o grau de satisfação em trabalhar na organização.

De uma forma complementar incorporamos por uma lado, a perspetiva descritiva e quantitativa procurando encontrar indicadores, ideias e atitudes mais representativas dos temas atrás apresentados e por outro procuramos assimilar as principais considerações e opiniões relevantes sobre esta temática que seja uma mais-valia para a compreensão, interpretação das diretrizes que contribuem para uma gestão eficiente da comunicação nas organizações e a influência dos líderes ou gestores na dinâmica organizacional.

Nesta perspetiva, tivemos também a preocupação complementar as estratégias de comunicação vigente pelos gestores e líderes das empresas ou organizações observando em contexto real, compreender os principais meios de comunicação, posturas e relacionamentos dos responsáveis empresariais face aos colaboradores das empresas e compreender os indicadores de sucesso na satisfação dos clientes, bem como, de todos os *stakeholders* na sua aceitação e compreensão recíprocas procurando a harmonia necessária ao sucesso contínuo das próprias organizações.

3.2. Estudo Qualitativo

Tendo como objetivo central compreender e verificar na prática empresarial e organizacional as dinâmicas de gestão da comunicação e a liderança pessoais procuramos articular a componente quantitativa, procurando compreender um conjunto de aspetos, ideias e considerações vigentes nas organizações que nos dessem respostas às nossas hipóteses iniciais sobre esta matéria, através de um inquérito por questionário e uma perspectiva qualitativa, através de entrevistas em profundidade, cujo objetivo se baseia na verificação da gestão da comunicação nas organizações e/ ou empresas captando as principais ideias, características e atitudes comunicacionais mais eficientes dos seus líderes ou gestores empresariais.

Nessa perspectiva, os temas em análise (no questionário) incidiram sobre: as ferramentas ou meios de comunicação utilizados; análise ao ambiente interno da organização; desempenho do gestor/administrador/supervisor ao nível da liderança da empresa; tipo de comunicação desenvolvida; a política de recursos humanos; a postura, relacionamento e comunicação desenvolvida pela organização; as atitudes dos gestores/administradores relativamente restantes colaboradores da empresa; comportamento dos funcionários da empresa; impacto das atividades da organização; satisfação de clientes, funcionários; indicadores de sucesso e performance da empresa e o grau de satisfação em trabalhar na organização.

Na componente qualitativa (entrevista em profundidade) selecionamos seis líderes de empresas ou organizações que de uma forma pragmática, interessante e diferenciadora, constituindo uma verdadeira reflexão construtiva nas dinâmicas da gestão da comunicação de forma eficiente, bem como, a análise do papel ou importância do responsável / diretor ou gestor da comunicação nas empresas selecionadas.

Nesta perspectiva, e porque vivendo tempos de exigência constante, torna-se cada vez mais compreender os aspetos que marcam a diferença ao

nível da eficiência comunicacional nas respetivas empresas ou organizações.

3.2.1. Fases do Processo de Pesquisa

Como primeiro passo incluímos uma abordagem ao problema que inclui a formulação de uma estrutura teórica com esquemas analíticos de comunicação, perguntas de pesquisa, levantamento de hipóteses e fatores que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da comunicação em contexto empresarial.

Como segunda fase do processo de pesquisa qualitativa tivemos como preocupação fundamental a definição do problema de pesquisa que implica escutar os especialistas que decidem as estratégias de comunicação e de marketing nas empresas e nos dão algumas diretrizes para iniciar este trabalho.

Seguidamente, partimos para a conceção da pesquisa onde foram estruturados os procedimentos necessários à obtenção das informações relevantes com o propósito de certificar as hipóteses inicialmente formuladas. Nesta fase definimos também as questões mais apropriadas, bem como, a sequência das mesmas no respetivo guião da entrevista.

Como quarta fase, tivemos por preocupação de todo o trabalho de campo que inclui a marcação das entrevistas com os responsáveis da área da comunicação e do marketing das respetivas empresas ou organizações e a respetiva entrevista pessoal com cada uma dos entrevistados.

Como quinta fase, tivemos todo o trabalho de transcrição de toda a entrevista para o computador que inclui edição, codificação e registo dos dados obtidos relacionados com o objetivo da pesquisa.

Como sexta e última fase que assenta fundamentalmente na preparação e apresentação das principais ideias, dados e exemplos extraídos enriquecendo todo o trabalho de investigação.

3.2.2. Definição do Problema

Os principais desafios que deram origem ao problema inicial deste trabalho de investigação passaram por procurar responder às questões relacionadas com a gestão eficiente da comunicação no contexto empresarial e a influência ou o papel do líder na procura constante da eficiência comunicacional ao nível interno e externo da própria organização.

Neste sentido e pretendendo dados qualitativos que reflitam ideias, atitudes e considerações diferenciadoras da qualidade e eficiência comunicacional nas empresas e organizações observadas e que sejam uma mais-valia para o estudo destas matérias.

3.2.3. Hipóteses

As principais hipóteses formuladas neste trabalho de investigação procuram responder às seguintes perguntas: quais os aspetos relevantes na comunicação que a tornam eficiente? De que forma a comunicação pessoal, motivação, características pessoais e inovação são uma mais-valia para a eficiência da comunicação organizacional? Quais são os indicadores de sucesso e eficácia comunicacional nas empresas ou organizações?

3.2.4. Universo de Estudo

O universo de estudo foi constituído pelas empresas do Continente, pequenas e médias empresas, cujo NPS está compreendido entre 10 e 249, de todos os setores de atividade económica, exceto aquelas que pertencem às áreas financeira e seguradora. Assim definido, é constituído por 44198 empresas, segundo os dados fornecidos pelo INE em dezembro de 2011.

O nosso trabalho que numa primeira fase era para incidir sobre aquele universo, excetuando os distritos de Aveiro, Braga, Porto, Viana do Castelo e Vila Real, dado que estes são objeto de estudo direto e personalizado, face à pouca adesão ao estudo via *CAWI* e face à dificuldade em colmatar essa fraca adesão pela metodologia de recolha direta e pessoal, avançámos para uma segunda fase em que incluímos todo o universo em estudo dentro do nosso âmbito de trabalho.

Por conseguinte, o nosso subuniverso de análise de 25212 empresas, alargou-se à totalidade do universo acima mencionado.

3.2.5. Amostra e sua Distribuição

Inicialmente foram selecionadas aleatoriamente cerca de 3400 empresas do universo de análise, sendo numa 2.^a fase, pesquisados os endereços de e-mail por empresa. Deste trabalho obtivemos uma base amostral de 3397 empresas. Na fase subsequente de alargamento do nosso âmbito de atuação ao universo, fizemos uma seleção de empresas com e-mails ainda não impactadas, num total de 10031, cobrindo todos os setores de atividade económica pertencentes ao universo em estudo.

O processo de amostragem que adotámos teve sob controlo os resultados obtidos por distrito e por atividade económica de modo a termos uma base amostral, ainda que não controlada à priori por quotas segundo o critério da proporcionalidade em relação ao universo, na prática, procedemos como se de facto o tivéssemos utilizado conjugado com a seleção aleatória nestas variáveis.

Inicialmente foram selecionadas aleatoriamente sobre o universo cerca de 3400 empresas, sendo numa 2.^a fase, pesquisados os endereços de e-mail por empresa. Deste trabalho obtivemos uma base amostral de 3397 empresas. Na fase subsequente de alargamento do nosso âmbito de atuação ao universo, fizemos uma seleção de empresas com e-mails ainda não impactadas, num total de 10031, cobrindo todos os setores de atividade económica pertencentes ao universo em estudo.

O processo de amostragem que adotámos teve sob controlo os resultados obtidos por distrito e por atividade económica de modo a termos uma base amostral, ainda que não controlada à priori por quotas segundo o critério da proporcionalidade em relação ao universo, na prática, procedemos como se de facto o tivéssemos utilizado conjugado com a seleção aleatória nestas variáveis.

A base amostral do estudo é apresentada na tabela 2, segundo o tipo de atividades desenvolvidas pelas empresas participantes.

Tabela 2. Base amostral das principais atividades económicas em análise

Princ. Act. Económica	Total	
	Un.	% V.
1_3_Sector primário	175	1,3
5_39_Indústria/ elect/ gás/ água/ resíduos	4250	31,7
41_Promoção imobiliária / construção de edifícios	845	6,3
42.43_Eng.ª civil/ act. especializadas de construção	962	7,2
45_Comércio/ manutenção/ reparação veíc. auto./ motociclos	476	3,5
46_Com. grosso, excepto veíc. auto. e motociclos	2046	15,2
47_Com. retalho excepto veíc. Auto. e motociclos	841	6,3
49_53_Transportes/ armazenagem e act. postais e s. expresso	717	5,3
55.56_Alojamento/ restauração e similares	693	5,2
58_63_69_82_Act. infor. comunicação/ consultoria administrativas e serv. apoio	1807	13,5
68_Activ. Imobiliárias, mediação e admin. Imóveis	120	0,9
85_88_Educação/ saúde e apoio social	361	2,7
90_96_Serv. colect./ pessoais e outras act. serv. pessoais	135	1,0
Total	13428	100,0

A pessoa que procurámos que respondesse ao inquérito, pelo método do auto preenchimento por convite via e-mail, foi o profissional responsável pela comunicação e imagem corporativa, quer no plano interno quer no plano externo da empresa.

3.2.6. Método de Recolha dos Dados

Utilizámos a metodologia de recolha por autopreenchimento/ resposta do questionário pelo grupo de empresas constituído em base amostral conforme anteriormente descrito; assim, foi efetuada a solicitação de colaboração por *e-mailing* com hiperligação à plataforma de recolha por internet da DATA E. Complementarmente, foi aplicado o método de recolha por entrevista pessoal e direta.

3.2.7. O Questionário

O questionário foi objeto de um pré-teste através do envio para destinatários de controlo, selecionados previamente. Com este procedimento testámos todos os aspetos relacionados com a fase de recolha, quer em termos da forma quer em termos do conteúdo, com vista a nos assegurarmos da sua adequação ao meio.

3.2.8. A taxa de Resposta e a Amostra Final

À partida desconhecíamos qual iria ser a taxa de adesão ao estudo, e, por consequência, a taxa de resposta.

Fizemos todos os esforços ao nosso alcance com vista a maximizarmos a adesão e a consequente taxa de resposta ao estudo. Redigimos textos de e-mail para cada situação: o 1.º envio; o envio de insistência/ recordatório, e o envio de incentivo à finalização do inquérito. A taxa de resposta bruta foi de 4,9% e a taxa de resposta líquida foi de 1,6%.

A amostra final foi constituída por 388 empresas (146+242). 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.

3.2.9. O Universo Estatístico por Distrito e Atividade Económica

As tabelas 3 e 4 que se seguem apresentam o universo estatístico sobre o qual incidiu o estudo, com a percentagem de empresas participantes por distrito e por atividade económica, respetivamente.

Tabela 3. O universo estatístico por distrito e atividade económica

DISTRITO	N.º	% V.
Aveiro	3579	8,1%
Beja	348	0,8%
Braga	4753	10,8%
Bragança	272	0,6%
Castelo Branco	574	1,3%
Coimbra	1355	3,1%
Evora	516	1,2%
Faro	2093	4,7%
Guarda	426	1,0%
Leiria	2543	5,8%
Lisboa	11378	25,7%
Portalegre	293	0,7%
Porto	9232	20,9%
Santarém	1767	4,0%
Setúbal	2464	5,6%
Viana do Castelo	913	2,1%
Vila Real	494	1,1%
Viseu	1198	2,7%
Total	44198	100%

Tabela 4. Empresas por principal atividade económica

Empresas por principal actividade económica CAE Rev. 3	N.º	% V.
1_3_Sector primário	906	2,0%
5_39_Indústria/ elect./ gás/ água/ resíduos	13488	30,5%
41_Promoção imobiliária / construção de edifícios	4395	9,9%
42.43_Eng.ª civil/ act. especializadas de construção	3301	7,5%
45_Comércio/manutenção/ reparação veíc. auto./ motociclos	1416	3,2%
46_Com. grosso excepto veíc. auto. e motociclos	4600	10,4%
47_Com. retalho excepto veíc. Auto. e motociclos	3681	8,3%
49_53_Transportes/ armazenagem e act. postais e s. expresso	1759	4,0%
55.56_Alojamento/restauração e similares	3488	7,9%
58_63_69_82_Act. infor. comunicação/ consultoria administrativas e serv. apoio	4282	9,7%
68_Activ. Imobiliárias, mediação e admin. Imóveis	374	0,8%
85_88_Educação/ saúde e apoio social	1945	4,4%
90_96_Serv. colect./pessoais e outras act. serv. pessoais	563	1,3%
Total	44198	100%

3.3. Estudo Quantitativo Descritivo

Este método assenta essencialmente na recolha de informações concretas e específicas relativas aos aspetos da comunicação e às dinâmicas da gestão da comunicação e liderança pessoal nas PME relativas às variáveis colocadas no decorrer do questionário, permitindo também, o cruzamento e interação das mesmas procurando encontrar soluções às hipóteses formuladas previamente.

3.3.1. Fases do Processo de Pesquisa

O processo de pesquisa desenvolvido neste trabalho teve como principal etapa a definição do problema, que teve como maior preocupação a procura das ideias e atitudes comunicacionais relevantes no contexto das PME em Portugal. Em segundo lugar, a elaboração de uma abordagem do problema, que inclui a formulação da estrutura teórica, os modelos analíticos e também perguntas de pesquisa conducentes à conceção da pesquisa. Como terceiro passo temos a conceção da pesquisa, que discrimina os aspetos a seguir para obter as ações e atitudes comunicacionais, testando as hipóteses formuladas previamente. Como quarto aspeto temos o trabalho de campo que envolve o envio do questionário via email e/ou pessoalmente em Portugal Continental. Em quinto lugar, a preparação e análise dos dados que inclui a transcrição, codificação e verificação dos dados. Por último a preparação e apresentação dos dados, incluindo algumas tabelas, para melhor expressar os resultados alcançados. Neste última fase, também são verificadas a validade e fiabilidade da pesquisa de trabalho de campo.

O desenho de pesquisa do estudo qualitativo baseou-se na realização de seis entrevistas em profundidade constituídas por três ideias base que são: a comunicação empresarial; a avaliação da comunicação pessoal na comunicação global da empresa e os indicadores de sucesso e eficácia comunicacional.

Sobre a comunicação empresarial foram incorporadas três questões: Como considera a comunicação global da sua empresa? O que entende por comunicação eficiente na sua empresa? Quais são os aspetos que considera fundamentais para uma comunicação eficiente? Porquê?

Sobre a avaliação da comunicação pessoal na comunicação global da empresa foram feitas as seguintes questões:

De que forma a comunicação pessoal influencia a comunicação global da empresa? Porquê? Em que medida o envolvimento dos colaboradores é fundamental para que exista uma comunicação eficiente? Porquê? Em que medida a satisfação dos colaboradores influencia a forma como comunicam? Do seu ponto de vista, quais são as características ou competências pessoais necessárias para comunicar eficazmente (se necessário, solicitar exemplos no dia a dia da atividade profissional)? Acha que estas características foram melhorando ao longo do tempo, ou é “algo que se tem e com que se nasce”? Diga o que entende por comunicação estratégica pessoal. Como costuma lidar com a ausência ou deturpação da comunicação pessoal? Quais são as características que um líder deve possuir para comunicar eficientemente? Porquê? O que entende por inovação e eficiência comunicacional? Porquê?

Por último, surgem duas questões sobre os indicadores de sucesso e eficácia comunicacional: Do ponto de vista da comunicação empresarial, o que significa ser bem-sucedido? Do ponto de vista da comunicação pessoal, como define o sucesso pessoal na comunicação? Porquê?

3.3.2. Universo de Estudo

O universo de estudo incidu sobre seis empresas de Portugal continental, sendo três empresas vocacionadas para o *coaching*, PNL e liderança como: *Team Bulding*, Paulo Vilhena, *I Have the Power* e três grandes económicos nomeadamente: Salvador Caetano, Auto Sueco e Universidade Fernando Pessoa.

As entrevistas em profundidade tiveram como objetivo fundamental descobrir as ideias, as atitudes e as opiniões dos entrevistados através da colocação de um conjunto de questões estruturadas ou semiestruturadas de forma a auscultar e registar as suas respostas, bem como a forma e os exemplos práticos de cada entrevistado em cada circunstância e no contexto empresarial específico da sua empresa ou organização.

Todas estas entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa ou em locais apropriados para o efeito, pois, para este tipo de pesquisa, deve existir um ambiente físico e psicológico favorável e propício a uma eficiente demonstração das experiências e conhecimentos dos entrevistados.

Com o objetivo de auscultar as ideias e atitudes comunicacionais dos responsáveis das seis empresas do universo definido, foi adotado como método a gravação de uma entrevista em profundidade com as seguintes personalidades com experiência e relevância nestas matérias:

Professor Doutor **Jorge Manuel Pais Sequeira**, que já colaborou com mais de 40 empresas, *Head Manager* da empresa “*Team Bulding*”:

“Licenciado em psicologia clínica, na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Mestrado e Doutoramento em 2005 na Universidade do Minho, tendo colaborado com mais de 40 empresas.

[...] Como psicólogo, começou com uma experiência no Hospital psiquiátrico de Bromham, Bedford em Inglaterra - organizado pelo *Internacional Voluntary Service of Leicester*; posteriormente trabalhou no Hospital Psiquiátrico Conde de Ferreira, exerceu funções de Conselheiro/Orientador Vocacional em várias escolas e instituições e na mesma qualidade fez parte do Programa Europeu: NOW - *New Opportunities for Women*. É formador certificado pelo IEFP Conta com mais de 7000 horas ministradas, fundamentalmente nas áreas de Formação de Formadores, Mudança Organizacional, Comunicação, Relacionamento Interpessoal, Gestão das Emoções, Dinâmica de Grupo, Negociação, Liderança, Motivação e Condução de Equipas Trabalho. Autor de vários artigos no âmbito da gestão organizacional, psicologia desportiva e avaliação psicológica.

Apresentou mais de cinco dezenas de comunicações e *posters* em seminários, congressos e *workshops*, quer em Portugal quer além-fronteiras.”⁹

Dr. Paulo de Vilhena gerente da empresa “Paulo de Vilhena”

“Paulo de Vilhena é MBA pela Universidade Católica Portuguesa, Practitioner em PNL e Coach de Negócios e Executivos.

Em 2008, foi votado, na Internet, como um dos futuros líderes empresariais do nosso País e, em 2009, foi finalista do prémio para a pessoa mais motivadora de Portugal na categoria de *Top Management*.

Empresário, com interesses em vários setores de atividade, Paulo Vilhena escreve também para várias publicações nacionais, sobre temas como crescimento de negócios, vendas, liderança e desenvolvimento pessoal, intervindo como orador em Seminários e Workshops por todo o País e no estrangeiro.

Escreveu vários textos para o livro “O Seu Destino é Você Quem Faz!”, publicado no Brasil pela Soler Editora em 2008. Em abril de 2010, publicou a sua primeira obra de autor “O Livro Secreto das Vendas – O Mapa Mental dos Super Comerciais Desvendados”, que é hoje o livro de vendas mais vendido em Portugal.

Business Coach de alguns líderes empresariais no nosso País, é no palco que o Paulo se sente no seu melhor, ao sentir que pode “tocar” mais gente num mais curto espaço de tempo e dessa forma caminhar mais depressa para a sua visão de “otimizar a performance humana em ambiente empresarial”.¹⁰

Dr. Adelino Cunha gerente da empresa “*I have the Power*”;

“Manuel Adelino Moreira da Cunha”

Empresário, Escritor, Consultor de Empresas, Orador Motivacional e Certezacional”. Coach certificado internacionalmente pelo

⁹ http://teambuilding.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=53

¹⁰ <http://www.paulodevilhena.com/colaboradores/paulo-de-vilhena/>

International Coaching Community. Licenciado em Neurolinguística pela pela *Society of Neuro-Linguistic Programming* com Richard Bandler, Paul McKenna e Michael Neil, em Londres.

Licenciou-se em 1985 em Matemáticas Aplicadas - Informática, com a média final de 17 valores. Recebeu o Prémio Fundação Eng.º António de Almeida atribuído aos melhores alunos de cada curso da Universidade do Porto. Tem Formação complementar nas áreas de Desenvolvimento Pessoal, Performance de Alto Desempenho e "Sales Mastery" com Anthony Robbins. Fundou em, 2002 o sistema I HAVE THE POWER, o 1º Sistema Integrado de Formação Contínua em Excelência Pessoal de Portugal.

Autor dos livros "Rumo à Terra dos Sonhos", "Eu tenho o poder!", "Nascido para Triunfar", "Novos Líderes para um Novo Mundo" e do sistema educativo em CD "Power Gym".¹¹

Doutora **Paula Arriscado**, diretora do Departamento de Comunicação de Marketing da empresa Salvador Caetano Portugal SA;

“O Grupo Salvador Caetano, atualmente concentrado numa holding designada por Grupo Salvador Caetano, SGPS, SA, tem um turnover superior a 2.4 mil Milhões de Euros, é responsável por mais de 6.500 postos de trabalho, distribuídos por diversos países, como sejam, para além de Portugal, o Reino Unido, Espanha, Alemanha, Cabo Verde e Angola, teve o início da sua caminhada no ano de 1946, com o surgimento de uma pequena empresa – a Martins, Caetano e Irmão.

A Salvador Caetano Auto (SGPS), SA, por seu turno, representa o forte investimento que o Grupo tem vindo a efetuar no retalho automóvel com o objetivo de ser líder no retalho multimarca ao nível da Península Ibérica, através de um crescimento sustentado assente num plano de aquisições e joint ventures, pelo que, em Portugal e em Espanha, comercializa e/ou tem pontos de assistência das seguintes marcas automóveis: Alfa Romeo, Audi, BMW, Chevrolet, Chrysler, Citroen, Dacia, Daihatsu, Dodge, Fiat, Ford, Honda,

¹¹ <http://www.ihavethepower.net/Empresa/Ver/OFundador>

Hyundai, Jeep, Kia, Lancia, Lexus, Maybach, Mazda, Mercedes-Benz, MINI, Nissan, Opel, Peugeot, Renault, Seat, Skoda, Smart, Tata, Toyota e Volkswagen.

O Grupo Salvador Caetano, apesar do longo caminho que percorreu desde 1946 até aos dias de hoje, continua determinado em crescer, e seguindo sempre de perto o lema do seu Fundador, o Sr. Salvador Caetano “sempre presente na construção do futuro”, está de olhos postos neste novo século, determinado a afirmar-se no contexto da exigente União Europeia e da globalização do mercado mundial.”¹²

Sr. **José Albuquerque**, gestor de Marca e Comunicação Corporativa do Grupo Auto Sueco:

“A Auto Sueco é um dos mais antigos importadores Volvo a nível mundial. Fundada no Porto, a Auto Sueco soube aproveitar convenientemente a frutuosa combinação da excelência dos produtos que comercializava, com o crescimento do mercado automóvel para expandir a sua atividade. Hoje, o Grupo Auto Sueco é responsável pela comercialização em Portugal de toda a gama de produtos do construtor sueco – Automóveis, Autocarros, Camiões, Motores Marítimos e Industriais, Geradores e peças. Mas não só: a sua atividade no setor Automóvel estende-se à concessão das marcas Honda, Land Rover, Ford, Mazda, Isuzu e Jeep por todo o país.

Para além do setor Automóvel, o Grupo atua em mais quatro áreas: Indústria, Serviços, Comércio e Imobiliária, com operações de importação e comercialização, prestando assistência técnica e após-venda; o grupo Auto Sueco ultrapassa 1000 Milhões de Euros de faturação; a Auto Sueco Automóveis abre “Q Motor”, o novo concessionário Škoda; AXIAL é a nova marca de distribuição de vidro automóvel; a Auto Sueco Coimbra passa a designar-se Grupo Ascendum; a Volvo Ocean Race faz escala em Lisboa; Tomaz Jervell tornou-se Comendador da Ordem do Mérito.”¹³

¹² <http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>

¹³ <http://www.autosueco.pt/gca/?id=25>

Professor. Doutor **Salvato Trigo** reitor da Universidade Fernando Pessoa.

“A Universidade Fernando Pessoa (UFP), instituída pela Fundação Ensino e Cultura “Fernando Pessoa” (FFP) e reconhecida de interesse público pelo Decreto-Lei nº 107/96, de 31 de julho, é o resultado dum projeto inovador de ensino superior, iniciado nos anos de 1980, através do Instituto Superior de Ciências da Informação e da Empresa, e do Instituto Erasmus de Ensino Superior, que lhe serviram de base estruturante e cuja antiguidade de graus e diplomas herdou, nos termos do Artigo 7º daquele decreto.

Com o lema *Nova et Nove* (innovar no conhecimento e nos métodos de ensinar), a UFP tem como objetivos o ensino, a investigação, a extensão comunitária e a prestação de serviços nos domínios da formação oferecida pelas suas faculdades, de acordo com a sua estrutura científico-pedagógica:

- Faculdade de Ciência e Tecnologia (Porto)
- Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (Porto)
- Faculdade de Ciências da Saúde e Escola Superior de Saúde (Porto)
- Unidade de Ponte de Lima, também com Escola Superior de Saúde

Com a entrada em funcionamento do seu Hospital-Escola, a UFP assume-se também como uma entidade prestadora de cuidados de saúde gerais e especializados, sem prejuízo da continuidade das suas atuais Clínicas Pedagógicas de Medicina Dentária, de Fisioterapia, de Terapêutica da Fala, de Reabilitação Psicomotora e de Psicologia, onde os estudantes fazem prática clínica supervisionada com pacientes em sistema de consentimento informado.

O corpo docente, em tempo integral e com vínculo permanente à universidade, é constituído por cerca de duas centenas e meia de professores, dos quais 80% são titulares do grau de doutor. E a investigação, com financiamento próprio pela FFP ou financiada pela Fundação de Ciência e Tecnologia ou por programas específicos da União Europeia, realiza-se em centros multidisciplinares.

A UFP-UV, funcionando em plataformas de ensino à distância, a assíncrona (SAKAI) e a síncrona (Blackboard Collaborate), apoia e

alarga o âmbito territorial e os públicos dos cursos presenciais das três Faculdades.

Tudo isto justifica, cada vez mais, a classificação feita pela “European University Association”, que no seu relatório classificava a UFP como “uma das mais importantes universidades privadas em Portugal”.¹⁴

¹⁴ <http://www.ufp.pt/universidade/apresentacao-2/ufp>

Capítulo 4. Estudo Quantitativo das Organizações

4.1. Análise de Dados

4.1.1. Ferramentas e Meios que a Empresa Utiliza para Desenvolver a Comunicação

Pretendeu-se nesta fase perceber quais as ferramentas ou meios que a empresa utiliza para desenvolver a comunicação com os seus colaboradores.

Tabela 5. Ferramentas e Meios de Comunicação

Ferramentas ou meios de comunicação interna	Nunca		Raramente		As vezes		Frequentemente		Com muitíssima frequência		Media	Desvio Padrão
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Informativos escritos	42	10.9	63	16.3	91	23.6	130	33.7	60	15.5	3.26	1.22
Jornal de parede	207	54.5	69	18.2	64	16.8	34	8.9	6	1.6	1.82	1.07
Jornal interno	278	73.4	42	11.1	23	6.1	29	7.7	7	1.8	1.49	0.97
e-mails	28	7.2	21	5.4	34	8.8	96	24.8	208	53.7	4.13	1.22
Reuniões	8	2.1	26	6.7	95	24.5	159	41.0	94	24.2	3.80	0.95
Conversas informais	1	0.3	14	3.6	56	14.4	165	42.5	150	38.7	4.17	0.81
Palestras	129	33.2	120	30.9	91	23.5	27	7.0	16	4.1	2.17	1.10
Intranet	164	42.3	41	10.6	38	9.8	57	14.7	83	21.4	2.62	1.64
Cartazes informativos	121	31.2	84	21.6	112	28.9	59	15.2	10	2.6	2.35	1.14

Relativamente às ferramentas ou meios utilizados pelas empresas inquiridas podemos dizer que os meios mais utilizados são os e-mails (53.7%; M=4.13; DP=1.22), as conversas informais (38.7%; M=4.17; DP=0.81) e as conversas informais (42.5.4%; M=4.17; DP=0.8) das empresas.

Por outro lado, os meios menos utilizados podemos verificar que são: Jornal Interno (73.4%; M=1.49; DP=0.97) Jornal de Parede (54.5%; M=1.82; DP=1.07) e a Intranet (42.5%; M=2.62; DP=1.64).

Relativamente à opção (outros, Quais?) verificamos na opção; frequentemente (Telefone=12), Frequentemente (Redes Sociais= 6) às vezes (SMS = 4) e às vezes (*Team Building* = 4).

4.1.2. Condições de Trabalho na Organização

Tabela 6. Condições de Trabalho na Organização

Condições de trabalho	Muito más		Más		Mais ou menos		Boas		Muito Boas		Media	Desvio Padrão
As condições do ambiente físico do meu local de trabalho em relação à higiene, ventilação, ruído e temperatura são:	0	0.0	1	0.3	54	13.9	228	58.8	104	26.8	4.12	0.64

Relativamente às condições dos locais de trabalho dos entrevistados verificamos que revelaram-se boas (58.8%; M=4.12; DP=0.64) e muito boas (26.8%; M=4.12; DP=0.64) na amostra. Podemos dizer que de uma forma genérica os entrevistados demonstraram possuir boas condições de trabalho.

4.1.3. Ambiente Interno na Organização

Relativamente ao ambiente interno da sua organização, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações – Tabela 7.

Tabela 7. Ambiente Interno da Organização

Ambiente intemo	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Ter um bom ambiente de trabalho	0	0.0	6	1.5	17	4.4	200	51.5	164	42.3	4.35	0.64
Os nossos funcionários têm energia e são bons profissionais	1	0.3	4	1.0	37	9,5	236	60.8	110	28.4	4.16	0.65
Existe um bom espírito de equipa na organização	2	0.5	23	5.9	47	12.1	217	55.9	99	25.5	4.0	0.81
Existe humorno dia-a-dia	1	0.3	18	4.6	82	21.1	212	54.6	73	18.8	3.88	0.77
A comunicação na organização é fácil	1	0.3	33	8.5	69	17.8	206	53.1	77	19.8	3.84	0.85
Tenho bons meios	0	0.0	7	1.8	33	8.5	240	61.9	108	27.8	4.16	0.64

A organização gere devidamente os conflitos	9	2.3	23	5.9	76	19.6	213	54.9	67	17.3	3.79	0.88
Considero os meus colegas como amigos	2	0.5	33	8.5	105	27.1	172	44.3	72	18.6	3.73	0.88
A empresa tem uma boa imagem entre os funcionários	0	0.0	6	1.5	52	13.4	238	61.3	89	22.9	4.06	0.65
A empresa tem os seus objectivos claramente definidos	1	0.3	16	4.1	45	11.6	233	60.1	91	23.5	4.03	0.74
Todos na empresa conhecem a estratégia seguida	9	2.3	39	10.1	81	20.9	189	48.7	67	17.3	3.69	0.95

A empresa divulga a sua visão e missão junto dos seus colaboradores	8	2.1	30	7.7	68	17.5	199	51.3	82	21.1	3.82	0.92
Antes de avançar com qualquer acção de comunicação externa a empresa comunica em primeiro lugar aos seus	8	2.1	53	13.7	98	25.3	152	39.2	70	18.0	3.59	1.01

Relativamente ao ambiente interno da sua organização podemos verificar que os aspetos que se revelaram mais positivas pelas empresas respondentes são: as respostas relativas à energia e profissionalismo dos funcionários (60.8%; M=4.16; DP=0.65); as ferramentas para a realização do trabalho (61.9%; M=4.16; DP=0.64); a imagem da empresa (61.3%; M=4.06; DP=0.65) e a clareza da definição de objetivos (60.1%; M=4.03; DP=0.74).

Por outro lado, os aspetos que obtiveram menos concordância formam, respetivamente: a ação de comunicação externa comunicada previamente com os colaboradores (39.2%; M=3.59; DP=1.01), consideração dos colegas de trabalho como amigos (44.3%; M=3.73; DP=0.88), conhecimento da estratégia seguida pela empresa (48,7%; M=3.69; DP=0.95).

Podemos afirmar também que nas questões: “humor no dia a dia” e “considero os meus colegas como amigos”, representam respetivamente, (21.1%; M=3.88; DP=0.77) e 27.1%; M=3.73; DP=0.88) das respostas na opção (nem concordo, nem discordo).

4.1.4. Postura da Organização

Relativamente à postura da sua organização, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações – Tabela 8.

Tabela 8. Postura da Organização

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 indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	1	03	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	03	5	1.3	25	6.4	218	56.2	139	35.8	4.26	0.66

No que diz respeito à postura da organização podemos verificar que às respostas: “sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo” e “a organização mostra confiança no meu trabalho”, obtiveram na opção concordo, respetivamente, (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).

4.1.5. Desempenho do Gestor/ Administrador/ Supervisor

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

Tabela 9. Estilos de Liderança

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

No que diz respeito ao desempenho do gestor/ administrador/ supervisor da empresa podemos verificar que os aspetos 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 aspetos nos quais verificamos desacordo foram respetivamente: “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 aspeto mais discordante verificamos a opção: “espero as coisas darem erradas para começar a agir” (50%; M=1.64; DP=0.89).

4.1.6. Estilos de Liderança: Desempenho enquanto Gestor

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

Tabela 10. Estilos de Liderança (desempenho enquanto gestor)

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 crônicos 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

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

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 entender as 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

Relativamente ao estilo de liderança podemos verificar que as opções mais referidas foram, respetivamente: 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 atividades (71.9%; M=4.15; DP=0.55).

Como aspetos 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).

4.1.7. Comunicação Desenvolvida na Organização

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

Tabela 11. Comunicação desenvolvida na Organização

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

Sobre a comunicação desenvolvida nas empresas ou organizações podemos verificar que as respostas que recebem maior concordância são respetivamente: 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) respetivamente.

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.

4.1.8. Política de Recursos Humanos

Tendo em consideração a política de recursos humanos da organização, qual o grau de concordância com as seguintes preposições.

Tabela 12. Política de Recursos Humanos

Segmentação Interna	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Cada decisão importante, relativamente à política de recursos humanos, é sempre adaptada às necessidades individuais dos trabalhadores	8	2.1	29	7.5	91	23.5	207	53.4	47	12.1	3.67	0.86
Todos os trabalhadores são tratados exactamente da mesma forma	1	0.3	59	15.2	84	21.6	162	41.8	79	20.4	3.67	0.98
As necessidades individuais dos trabalhadores são analisadas regularmente pela empresa	5	1.3	40	10.3	76	19.6	209	53.9	52	13.4	3.69	0.88

No que concerne à política de recursos humanos, a opção “concordo” foi verificada, nas questões da adaptação às necessidades individuais dos trabalhadores, em (53.9%; M=3.69; DP=0.88) das respostas e relativamente às necessidades individuais dos trabalhadores e sua análise regular foram obtidas (53.9%; M=3.69; DP=0.88) das respostas.

Relativamente ao tratamento igualitário dos trabalhadores verificamos (41.8%; M=3.67; DP=0.98) das votações.

4.1.9. Funcionários Enquanto Clientes

No que diz respeito aos funcionários enquanto clientes:

Tabela 13. Funcionários enquanto clientes

Funcionários enquanto clientes	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
A empresa vê os seus funcionários como clientes internos	11	2.8	51	13.1	91	23.5	164	42.3	63	16.2	3.57	1.01
Incentivamos a participação dos funcionários	1	0.3	15	3.9	44	11.3	245	63.1	78	20.1	4.00	0.71
Na empresa colocamos as pessoas em primeiro lugar	2	0.5	18	4.6	70	18.0	206	53.1	85	21.9	3.93	0.80
Procuramos sempre promover a satisfação dos trabalhadores	1	0.3	20	5.2	48	12.4	242	62.4	73	18.8	3.95	0.74
Qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários	15	3.9	52	13.4	102	26.3	153	39.4	57	14.7	3.49	1.03

Relativamente à análise dos funcionários enquanto clientes podemos verificar que à pergunta se a empresa vê os seus funcionários como clientes internos, apesar de (42.3%; M=3.57; DP=1.01) das respostas estarem de acordo existe uma distribuição significativa quer “no nem concordo, nem discordo” (23.5%; M=3.57; DP=1.01) e 13.1%; M=5.57; DP=1.01) na opção “discordo”.

À resposta “qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários” verificamos que apesar de se ter obtido (39.4%; M=3.49; DP=1.03) das respostas concordantes, (26.3%; M=3.49; DP=1.03) disseram que “nem concordo, nem discordo” e (13.4%; M=3.49; DP=1.03) disseram discordam.

Verificamos, assim, que, nas questões de comunicação interna, bem como nas questões relativas ao tratamento dos funcionários como clientes internos, existe um considerável número de empresas em que não é unânime essa preocupação.

4.1.10. Atividades Desempenhadas na Organização

Tendo em consideração as atividades que desempenha na organização, qual o grau de concordância com as seguintes proposições.

Tabela 14. Descrição do Trabalho /Satisfação

Descrição do Trabalho /Satisfação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
A actividade que desempenho permite-me satisfazer as minhas necessidades individuais e atingir os objectivos do meu trabalho	6	1.5	19	4.9	45	11.6	243	62.5	73	18.8	3.93	0.80
As actividades que desempenho ajudam a evoluir na empresa	1	0.3	10	2.6	40	10.3	237	61.1	96	24.7	4.09	0.69
De forma geral, estou satisfeito com o meu trabalho	2	0.5	4	1.0	32	8.2	256	66.0	92	23.7	4.12	0.63

No que diz respeito às atividades que desempenha na organização e tendo em conta a descrição do trabalho, quando se a atividade que desempenha permite satisfazer as necessidades individuais, podemos verificar que (62.5%; M=3.93; DP=0.80) concorda. Podemos verificar que relativamente à satisfação no trabalho (66.0%; M=4.12; DP=0.63) concorda. À pergunta relativa à evolução na empresa (61.1%; M=4.09; DP=0.63) responde que concorda.

4.1.11. Postura da Organização

Como avalia a postura da organização nas situações abaixo apresentadas.

Tabela 15. Postura da Organização

Confiança	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
A empresa cumpre as promessas que faz	10	2.6	14	3.6	59	15.2	208	53.6	93	24.0	3.94	0.88
A empresa faz sacrifícios em prol dos colaboradores	5	1.3	25	6.4	92	23.7	174	44.8	87	22.4	3.82	0.90
Os trabalhadores fazem sacrifícios em prol da organização	7	1.8	27	7.0	63	16.2	229	59.0	59	15.2	3.79	0.85
A empresa está aberta para fazer concessões ou cedências	3	0.8	14	3.6	74	19.1	250	64.4	43	11.1	3.82	0.70
A direcção da empresa não tem problemas em dar resposta às questões dos trabalhadores	3	0.8	18	4.6	48	12.4	247	63.7	70	18.0	3.94	0.75
A direcção está sempre do lado dos trabalhadores	2	0.5	27	7.0	188	48.5	129	33.2	37	9.5	3.45	0.78
A empresa preocupa-se com o sucesso do trabalhador	1	0.3	17	4.4	58	14.9	238	61.3	70	18.0	3.93	0.73
A empresa consegue perceber o ponto de vista dos trabalhadores	3	0.8	17	4.4	80	20.6	228	58.8	55	14.2	3.82	0.76
Os trabalhadores confiam na empresa	1	0.3	5	1.3	71	18.3	246	63.4	61	15.7	3.94	0.65

No que diz respeito à postura da organização, podemos verificar como as opções mais relevantes foram; a empresa está aberta para fazer concessões ou cedências (64.4%; M=3.82; DP=0.70); a direcção da empresa não tem problemas em dar resposta às questões dos trabalhadores (63.7%; M=3.94; DP=0.75); os trabalhadores confiam na empresa 63.4%; M=3.94; DP=0.65).

Relativamente à temática; empresa cumpre as promessas, na opção “discordo”, foram registados os seguintes valores (3.6%; M=3.94; DP=0.88).

Outro aspeto que merece indicação é relativo à opção; a direcção está sempre do lado dos trabalhadores, verificando as seguintes percentagens (48.5%; M=3.45; DP=0.78).

4.1.12. Normas Corporativas

Relativamente às normas corporativas observamos os dados constantes da tabela 16.

Tabela 16. Normas Corporativas

Normas Corporativas	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Os problemas são resolvidos em conjunto	8	2.1	23	5.9	97	25.0	207	53.4	46	11.9	3.68	0.84
Nenhuma das partes terá vantagem pela sua posição dominante	1	0.3	35	9.0	118	30.4	176	45.4	48	12.4	3.62	0.83
A direcção está disponível para fazer alterações cooperativas	5	1.3	22	5.7	81	20.9	232	59.8	40	10.3	3.74	0.78
Todas as partes necessitam de trabalhar juntas para serem bem-sucedidas	0	0.0	6	1.5	14	3.6	230	59.3	138	35.6	4.29	0.61
Ambas as partes (direcção e trabalhadores) gostam de trabalhar juntas	0	0.0	10	2.6	69	17.8	229	59.0	77	19.8	3.97	0.70

No que diz respeito às normas corporativas podemos verificar que as opções com mais relevância são, respetivamente: a direcção está disponível para fazer alterações cooperativas (59.8%; M=3.74; DP=0.78); todas as partes necessitam de trabalhar juntas para serem bem-

sucedidas (59.3%; M=4.29; DP=0.61); ambas as partes (direção e trabalhadores) gostam de trabalhar juntas (59.0%; M=3.97; DP=0.70).

A opção, todas as partes necessitam de trabalhar juntas para serem bem-sucedidas, apareceu com uma percentagem considerável de aceitação demonstrando (concordo totalmente); (35.6%; M=4.29; DP=0.61).

4.1.13. Relacionamento da Organização

Considerando o relacionamento da organização com os seus colaboradores, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Tabela 17. Relacionamento na Organização

Compromisso	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Nós (direcção e trabalhadores), devemos trabalhar juntos para atingir o sucesso	0	0.0	0	0.0	9	2.3	187	48.2	192	49.5	4.47	0.54
Ambos os lados (direcção e trabalhadores) estão empenhados com a organização	0	0.0	6	1.5	52	13.4	208	53.6	120	30.9	4.15	0.70
Os erros dos trabalhadores reflectem-se na performance da empresa	0	0.0	7	1.8	20	5.2	225	58.0	133	34.3	4.26	0.64
Pretendo continuar a trabalhar nesta empresa	1	0.3	2	0.5	21	5.4	190	49.0	173	44.6	4.37	0.64
Ambas as partes estão preocupadas com o sucesso da outra parte	1	0.3	8	2.1	50	12.9	219	55.3	109	28.1	4.10	0.71
Considero que existe um compromisso durável entre os trabalhadores e a empresa	0	0.0	10	2.6	44	11.3	227	58.5	105	27.1	4.11	0.69

No que diz respeito à questão relativa ao relacionamento da organização com os seus colaboradores podemos verificar que as maiores concordâncias foram verificadas nas seguintes opções: considero que existe um compromisso durável entre os trabalhadores e a empresa (58.5%; M=4.11; DP=0.69); os erros dos trabalhadores refletem-se na performance da empresa (58.0%; M=4.26; DP=0.64); Ambas as partes estão preocupadas com o sucesso da outra parte (55.3%; M=4.10; DP=0.71).

Podemos verificar que relativamente à questão: Nós (direção e trabalhadores), devemos trabalhar juntos para atingir o sucesso, na opção “concordo totalmente” obtivemos (49.5%; M=4.47; DP=0.54).

4.1.14. Tipo de Comunicação

Tendo em consideração o tipo de comunicação desenvolvido na organização qual o grau de concordância com as seguintes afirmações.

Tabela 18. Gestão da Informação Informal

Gestão da informação informal	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Durante a minha actividade procuro descobrir o que os funcionários querem da empresa	1	0.3	7	1.8	49	12.6	263	67.8	62	16.0	3.99	0.62
Durante o meu trabalho, se notar que um dos funcionários está agindo de forma diferente do normal eu vou tentar descobrir se existe algum problema inerente a uma mudança no comportamento	0	0.0	3	0.8	34	8.8	257	66.2	91	23.5	4.13	0.58
Durante o trabalho, procuro descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	0	0.0	6	1.5	56	14.4	256	66.0	66	17.0	3.99	0.62
No exercício da minha actividade, converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho	0	0.0	2	0.5	24	6.2	267	68.8	92	23.7	4.17	0.54

No que concerne à gestão da informação informal podemos verificar que as respostas mais concorridas foram, respetivamente: no exercício da minha atividade, converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho (68.8%; M=4.17; DP=0.54); durante a minha atividade procuro descobrir o que os funcionários querem da empresa (67.8%; M=3.99; DP=0.62); durante o meu trabalho, se notar que um dos funcionários está agindo de forma diferente do normal eu vou tentar descobrir se existe algum problema inerente a uma mudança no comportamento (66.2%; M=4.13; DP=0.58).

É de salientar que quando na pergunta: no exercício da minha atividade, converso regularmente com os colaboradores para saber algo mais sobre o seu trabalho, na opção “concordo totalmente” verificamos a seguinte percentagem (23.7%; M=4.17; DP=0.54).

4.1.15. Comunicação Informal

Tendo em consideração o tipo de comunicação desenvolvido na organização qual o grau de concordância relativamente à informação face-a-face.

Tabela 19. Gestão da Comunicação Informal

Gestão da informação face-a-face	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Nesta organização, fazemos avaliações do quadro de pessoal, onde se discute os interesses dos colaboradores	9	2.3	39	10.1	118	30.4	179	46.1	32	8.2	3.49	0.88
Nesta empresa, reunimos com os nossos colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	8	2.1	52	13.4	55	14.2	204	52.6	66	17.0	3.70	0.98
Nesta organização, interagimos directamente com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	4	1.0	28	7.2	87	22.4	206	53.1	60	15.5	3.75	0.84

No que diz respeito à pergunta sobre a gestão da informação face-a-face verificamos que a resposta mais valorizada pelos respondentes foi: nesta organização, interagimos directamente com os nossos colaboradores para descobrir como torná-los mais satisfeitos, tendo (53.1%; M=3.75; DP=0.84) das indicações.

4.1.16. Gestão da Informação Formal Escrita

Grau de concordância sobre a gestão da informação formal escrita.

Tabela 20. Gestão da Informação Formal Escrita

Gestão da informação formal escrita	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	9	2.3	51	13.1	127	32.7	149	38.4	44	11.3	3.44	0.94
Nesta organização examinamos os nossos funcionários, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade do emprego	6	1.5	33	8.5	106	27.3	182	46.9	55	14.2	3.65	0.89
Nesta organização, conversamos muitas vezes com as pessoas, para identificar as influências de comportamento dos nossos colaboradores (por exemplo, sindicatos, clientes)	10	2.6	37	9.5	114	29.1	179	46.1	42	10.8	3.54	0.91

Na gestão da informação formal e escrita verificamos que a maior percentagem recaiu sobre: “nesta organização examinamos os nossos funcionários, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade do emprego” (46.9%; M=3.65; DP=0.89).

É de salientar que (13.1%; M=3.44; DP=0.94) respondeu na opção (discordo) à pergunta: nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno.

4.1.17. Disseminação da Informação

Relativamente à disseminação da informação e o seu grau de concordância.

Tabela 21. Disseminação da Informação

A disseminação da informação	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Nesta organização, reunimos regularmente com todo o pessoal, para abordar assuntos relativos a toda a organização	9	2.3	48	12.4	89	22.9	182	46.9	52	13.4	3.58	0.96
Nesta organização, informamos periodicamente o pessoal sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	6	1.5	33	8.5	81	20.9	211	54.4	52	13.4	3.70	0.86
Nesta organização, temos reuniões regulares com os funcionários, em todos os níveis hierárquicos	8	2.1	52	13.4	80	20.6	196	50.5	47	12.1	3.58	0.94

Sobre a disseminação da informação podemos verificar que quanto à afirmação: “nesta organização, informamos periodicamente o pessoal sobre questões que afetam o seu ambiente de trabalho”, verificamos (54.4%; M=3.70; DP=0.86), sendo desta forma a que reúne maior percentagem de escolha. À opção: “nesta organização, temos reuniões regulares com os funcionários, em todos os níveis hierárquicos”, respondem (discordo) uma significativa parte das empresas (13.4%; M=3.58; DP=0.94).

4.1.18. Resposta da Organização aos Colaboradores

No que concerne à resposta dada pela organização aos colaboradores.

Tabela 22. Resposta dada pela Organização aos Colaboradores

Resposta	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Nesta organização quando descobrimos que os funcionários estão insatisfeitos com a nossa supervisão ou gestão, tomamos medidas correctivas	7	1.8	39	10.1	98	25.3	195	50.3	45	11.6	3.60	0.89
Nesta organização, quando descobrimos que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, os departamentos fazem os esforços concertados para o efeito	5	1.3	26	6.7	94	24.2	222	57.2	35	9.0	3.67	0.79
Nesta organização, fazemos alterações apropriadas para obter o feedback indicado pelos colaboradores, de forma que, não fiquem insatisfeitos com o seu status quo.	4	1.0	24	6.2	106	27.3	205	52.8	43	11.1	3.68	0.80

No que diz respeito à resposta dada pelas empresas podemos verificar que a maior percentagem de respostas foi obtida na opção: “nesta organização, quando descobrimos que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, os departamentos fazem os esforços concertados para o efeito” (57.2%; M:3.67; DP=0.79).

4.1.19. Atitudes dos Gestores/ Administradores

Relativamente às atitudes dos gestores/administradores (superiores hierárquicos) relativamente aos colaboradores da empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 23. Atitudes dos Gestores/ Administradores

Atitude dos gestores para OMI (orientação para o mercado Interno)	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
É importante compreender todos os factores que afectam a satisfação dos funcionários no seu local de trabalho	0	0.0	4	1.0	31	8.0	255	65.7	95	24.5	4.15	0.59
Mantendo os meus funcionários satisfeitos é tão importante quanto manter meus clientes satisfeitos	0	0.0	5	1.3	28	7.2	206	53.1	145	37.4	4.28	0.65
Um bom empreendedor assegura que todos os funcionários estão satisfeitos com seus empregos	0	0.0	5	1.3	40	10.3	209	53.9	130	33.5	4.21	0.67
Os funcionários são o recurso mais importante que a organização tem	0	0.0	2	0.5	30	7.7	197	50.8	157	40.5	4.32	0.64
Manter os funcionários satisfeitos deve ser uma das principais metas de qualquer organização	0	0.0	2	0.5	49	12.6	199	51.3	137	35.3	4.22	0.67

No que diz respeito às atitudes dos gestores/administradores (superiores hierárquicos) relativamente aos colaboradores da empresa podemos verificar que as maiores percentagens recaíram nas perguntas: “é importante compreender todos os fatores que afetam a satisfação dos funcionários no seu local de trabalho” (65,7%; M=4.15; DP=0.59); “um

bom empreendedor assegura que todos os funcionários estão satisfeitos com seus empregos” (53.9%; M=4.21; DP=0.67).

4.1.20. Comportamentos Globais da Empresa

Relativamente aos comportamentos globais da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 24. Comportamentos Globais da sua Empresa

Comportamentos da OMI da organização	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
A organização está realmente preocupada com o bem-estar de todos os seus colaboradores	1	0.3	12	3.1	70	18.0	220	56.7	82	21.1	3.96	0.74
A empresa tenta acomodar as diferentes necessidades pessoais de todos os seus funcionários	4	1.0	10	2.6	96	24.7	218	56.2	56	14.4	3.81	0.75
A empresa trata todos os funcionários de forma a demonstrar que eles são valorizados	2	0.5	8	2.1	79	20.4	241	62.1	55	14.2	3.88	0.68

Sobre os comportamentos globais da empresa a questão que obteve mais quantidade de respostas foi: “a empresa trata todos os funcionários de forma a demonstrar que eles são valorizados” (62.1%; M=3.88; DP=0.68).

4.1.21. Atitudes dos Funcionários da Empresa

Relativamente às atitudes dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 25. Atitudes dos Funcionários da Empresa

Atitudes do pessoal	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Os colaboradores são geralmente felizes trabalhando aqui	0	0.0	11	2.8	88	22.7	246	63.4	38	9.8	3.81	0.64
Os trabalhadores estão felizes em fazer um esforço extra quando eu preciso deles	3	0.8	18	4.6	84	21.6	233	60.1	46	11.9	3.78	0.74
Os colaboradores estão motivados	2	0.5	22	5.7	103	26.5	217	55.9	43	11.1	3.72	0.76
Os trabalhadores estão dispostos a ajudar se eu precisar deles	2	0.5	3	0.8	48	12.4	261	67.3	73	18.8	4.03	0.62
Os funcionários estão felizes por assumir mais responsabilidades	4	1.0	15	3.9	95	24.5	215	55.4	58	14.9	3.80	0.78
Nesta organização a atmosfera é positiva	1	0.3	17	4.4	55	14.2	248	63.9	65	16.8	3.93	0.71

No que diz respeito à atitude dos funcionários as questões que obtiveram mais respostas foram: “os trabalhadores estão dispostos a ajudar se eu precisar deles” (67.3%; M=4.03; DP=0.62); “nesta organização a atmosfera é positiva” (63.9%; M=3.93; DP=0.71); “os colaboradores são geralmente felizes trabalhando aqui” (63.4%; M=3.81; DP=0.64). É de salientar que à questão: “os colaboradores estão motivados”, verificamos a seguinte percentagem (5.7%; M=3.72; DP=0.76) dizendo que discordam.

4.1.22. Permanência dos Funcionários da Empresa

Relativamente à permanência dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 26. Permanência dos Funcionários na Empresa

Retenção do Pessoal	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Média	Desvio Padrão
Os funcionários ficam conosco por um longo período de tempo	0	0.0	11	2.8	23	5.9	225	58.0	125	32.2	4.21	0.68
Temos uma menor rotatividade de pessoal do que outras organizações	1	0.3	13	3.4	61	15.7	212	54.6	92	23.7	4.01	0.75
A maioria dos funcionários já estão conosco há cinco anos ou mais	3	0.8	16	4.1	36	9.3	193	49.7	136	35.1	4.15	0.81
Nós não temos uma alta rotatividade de pessoal.	1	0.3	10	2.6	35	9.0	216	55.7	121	31.2	4.16	0.71

Sobre a permanência dos funcionários na empresa, bem como a sua retenção, podemos verificar que à questão: “os funcionários ficam conosco por um longo período de tempo”, a percentagem de resposta foi (58.0%; M=4.21; DP=0.68) e na questão: “nós não temos uma alta rotatividade de pessoal”, na opção “concordo” obtivemos (55.7%; M=4.16; DP=0.71).

4.1.23. Comportamentos dos Funcionários da Empresa

Relativamente aos comportamentos dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 27. Comportamentos dos Funcionários da Empresa

Atitudes do Pessoal	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Os colaboradores da organização agem de forma consistente e de acordo com a imagem que a empresa deseja desenvolver.	0	0.0	10	2.6	54	13.9	257	66.2	61	15.7	3.97	0.64
Os colaboradores da organização estão conscientes da imagem que a empresa deseja desenvolver.	1	0.3	10	2.6	53	13.7	243	62.6	75	19.3	4.00	0.68
Nesta organização, eu raramente tenho que verificar se o trabalho foi feito correctamente	13	3.4	85	21.9	98	25.3	152	39.2	35	9.0	3.29	1.02
Os funcionários apresentam-se sempre de forma inteligente e bem apresentados	2	0.5	31	8.0	100	25.8	207	53.4	42	10.8	3.67	0.80
Nesta organização estou feliz com a minha equipa e com a sua performance	0	0.0	12	3.1	50	12.9	247	63.7	74	19.1	4.00	0.67
Os colaboradores desta organização geralmente não precisam de ser seguidos, até ter certeza de que os trabalhos são feitos na hora.	6	1.5	31	8.0	85	21.9	217	55.9	43	11.1	3.68	0.84

No que concerne aos comportamentos dos funcionários da empresa podemos afirmar que as mais indicadas foram, respetivamente as respostas: “os colaboradores da organização agem de forma consistente e de acordo com a imagem que a empresa deseja desenvolver” (66.2%; M=3.97; DP=0.64) e “nesta organização estou feliz com a minha equipa e com a sua performance” (63.7%; M=3.67; DP=0.67).

É de salientar que à resposta: “nesta organização, eu raramente tenho que verificar se o trabalho foi feito corretamente” a opção “discordo” obteve (21.9%; M=3.29; DP=1.02) das respostas.

4.1.23. Impacto das Atividades da Organização

Relativamente ao impacto das atividades da sua organização, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 28. Impacto das Atividades na Organização

Atitudes do Pessoal	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais	2	0.5	42	10.8	170	43.8	134	34.5	23	5.9	3.36	0.78
Esta organização tem um impacto significativo na economia local	1	0.3	30	7.7	127	32.7	192	49.5	29	7.5	3.58	0.76
Esta organização supera consistentemente os nossos concorrentes locais	0	0.0	36	9.3	148	38.1	165	42.5	24	6.2	3.47	0.76
Esta gestão tem um impacto significativo sobre o destino de toda a organização	0	0.0	10	2.6	59	15.2	260	67.0	50	12.9	3.92	0.62
Esta organização tem lucros mais elevados do que outras	4	1.0	58	14.9	206	53.1	85	21.9	14	3.6	3.13	0.76

Relativamente ao impacto das atividades da sua organização e as atitudes do pessoal podemos verificar que a resposta mais concordante foi: “esta gestão tem um impacto significativo sobre o destino de toda a organização”, com a seguinte percentagem (67.0%; M=3.92; DP=0.62).

Por outro lado sobre as perguntas: “esta organização tem lucros mais elevados do que outras”, responderam “nem concordo, nem discordo”, (53.1%; M=3.13; DP=0.76) e “esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais”, responderam na mesma opção (43.8%;M=3.36; DP=0.78) das respostas.

4.1.24. Satisfação dos Clientes

Relativamente a satisfação dos clientes da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 29. Satisfação dos Clientes

Satisfação dos Clientes	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem	0	0.0	5	1.3	39	1.3	39	10.1	259	66.8	4.08	0.60
Os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores	0	0.0	3	0.8	29	7.5	255	65.7	95	24.5	4.16	0.58
Eu ficaria feliz em ser um dos nossos clientes	0	0.0	3	0.8	29	7.5	228	58.8	122	31.4	4.23	0.61
Orgulhamo-nos da simpatia dos nossos colaboradores	0	0.0	5	1.3	37	9.5	243	62.6	97	25.0	4.13	0.62
Serviço ao cliente é o principal factor que nos diferencia dos nossos concorrentes	0	0.0	9	2.3	85	21.9	179	46.1	108	27.8	4.01	0.78

Sobre a satisfação dos clientes podemos extrair como aspetos mais relevantes as percentagens das respostas na opção “concordo totalmente” a: “os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem” (66.8%; M=4.08; DP=0.60) e na opção “concordo” quando se pergunta: “os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores” (65.7%; M=4.16; DP=0.58).

4.1.25. Satisfação dos Funcionários

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 30. Satisfação dos Funcionários

Satisfação dos empregados	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
	0	0.0	9	2.3	85	21.9	179	46.1	108	27.8		
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham	0	0.0	9	2.3	85	21.9	179	46.1	108	27.8	4.01	0.78
Os funcionários têm boas condições laborais	0	0.0	15	3.9	53	13.7	240	61.9	77	19.8	3.98	0.70
Sinto-me feliz por fazer parte desta empresa	1	0.3	4	1.0	45	11.6	214	55.2	122	31.4	4.17	0.69

Relativamente à satisfação dos funcionários podemos verificar que a resposta que obteve uma maior percentagem de respostas na opção “concordo” foi: “os funcionários têm boas condições laborais” (61.9%; M=3.98; DP=0.70).

Perante a afirmação “os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham”, juntando as percentagens das opções “concordo e concordo totalmente” verificam-se as seguintes percentagens $(66.1+27.8) = 73.9\%$; M=4.01; DP=0.78).

4.1.26. Grau de Comprometimento dos Funcionários

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância com as afirmações que a seguir se apresentam.

Tabela 31. Comprometimento dos Funcionários

Comprometimento	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Média	Desvio Padrão
	0	0.0	1	0.3	30	7.7	230	59.3	123	31.7		
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	0	0.0	1	0.3	30	7.7	230	59.3	123	31.7	4.24	0.59
A empresa em que atuo é um dos melhores lugares para se trabalhar	1	0.3	23	5.9	110	28.4	178	45.9	69	17.8	3.76	0.83
Há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim	1	0.03	28	7.2	78	20.1	208	53.6	66	17.0	3.81	0.81
Pretendo ficar na empresa, pelo menos, nos próximos dois anos	1	0.3	8	2.1	45	11.6	198	51.0	129	33.2	4.17	0.73

No que diz respeito ao comprometimento podemos verificar que a resposta com mais percentagem de respostas “concordo e concordo totalmente” foi: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores” ($59.3+31.7 = 91.0\%$; $M=4.24$; $DP=0.59$).

Na mesma linha temos: “há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim” ($53.6+17.0 = 70.6\%$; $M=4.17$; 0.73).

4.1.27. Envolvimento dos Colaboradores

Os dados relativos ao envolvimento dos colaboradores surgem apresentados na tabela seguinte.

Tabela 32. Envolvimento dos Colaboradores

Envolvimento	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
Estou satisfeito com o meu actual emprego	2	0.5	16	4.1	42	10.8	212	54.6	113	29.1	4.09	0.78
Sinto orgulho em falar com os outros sobre a minha empresa	1	0.3	9	2.3	40	10.3	205	52.8	130	33.5	4.18	0.73
O meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida	1	0.3	9	2.3	34	8.8	216	55.7	123	31.7	4.18	0.71
Eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho	2	0.5	13	3.4	33	8.5	216	55.7	121	31.2	4.15	0.75

No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores verificamos que as respostas mais votadas foram: “o meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida” (55.7%; M=4.18; DP=0.71) “e eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho” (55.7%; M=4.15; DP=0.75).

4.1.28. Recomendação, Lealdade e Comunicação boca a boca

Tabela 33. Recomendação / lealdade/ comunicação boca a boca

Recomendação/Lealdade/ comunicação boca a boca	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Media	Desvio Padrão
	1	0.3	5	1.3	48	12.4	18.3	47.2	144	37.2		
Recomendo esta empresa a amigos e familiares	1	0.3	5	1.3	48	12.4	18.3	47.2	144	37.2	4.22	0.73
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	0	0.0	1	0.3	39	10.1	19.9	51.3	145	37.4	4.27	0.65
Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos	1	0.3	11	2.8	43	11.1	19.4	50.0	134	54.5	4.17	0.76
Converso sobre a empresa a amigos e familiares	0	0.0	2	0.5	51	13.1	19.9	51.3	133	34.3	4.20	0.68

Sobre a recomendação/lealdade/comunicação boca a boca as respostas que obtiveram igual número de respostas foram: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores” (51.3%; M=4.27; DP=0.73) e “converso sobre a empresa a amigos e familiares” (51.3%; M=4.20; DP=0.68).

4.1.29. Objetivos Prioritários

Na sua opinião, tendo em conta os objetivos prioritários indicadas abaixo, quais seriam aqueles que seriam relevantes na sua empresa.

Tabela 34. Objetivos Prioritários

Objectivos prioritários	Muito irrelevantes		Irrelevantes		Nem relevantes nem irrelevantes		Relevantes		Muito relevantes		Media	Desvio Padrão
Diminuição do nº de reclamações	12	3.1	26	6.7	56	14.4	130	33.5	153	39.4	4.02	1.06
Melhoria de processos produtivos	4	1.0	19	4.9	35	9.0	182	46.9	140	36.1	4.14	0.86
Aumento da produtividade	2	0.5	10	2.6	40	10.3	170	43.8	161	41.5	4.25	0.79
Melhoria da imagem da empresa	5	1.3	10	2.6	41	10.6	204	52.6	121	31.2	4.12	0.80
Diminuição de acidentes de trabalho	47	12.1	36	9.3	76	19.6	95	24.5	119	30.7	3.54	1.36
Melhoria de relações laborais	12	3.1	32	8.2	61	15.7	161	41.5	114	29.4	3.88	1.03
Melhoria das relações interpessoais	7	1.8	32	8.2	46	11.9	191	49.2	106	27.3	3.93	0.95
Melhoria do desempenho	5	1.3	22	5.7	32	8.2	189	48.7	135	34.8	4.11	0.88
Aumento da motivação/satisfação dos funcionários	8	2.1	18	4.6	41	10.6	159	41.0	159	39.7	4.14	0.94
Melhoria da adaptação a novas tarefas	5	1.3	17	4.4	48	12.4	196	50.5	113	29.1	4.04	0.85
Melhoria da qualidade do serviço	8	2.1	10	2.6	42	10.8	176	45.4	147	37.9	4.16	0.87
Melhoria de processos de comunicação	7	1.8	11	2.8	50	12.9	172	44.3	144	37.1	4.13	0.88

No que concerne aos objetivos prioritários ou relevantes para as empresas, as respostas que obtiveram mais votação foram na opção “relevantes”: “melhoria da imagem da empresa” (52.6%; M=4.12; DP=0.80); “melhoria da adaptação a novas tarefas” (50.5%; M=4.04; DP=0.85) e “melhoria das relações interpessoais” (49.2%; M=3.93; DP=0.95).

Na opção “muito relevante” podemos verificar as respostas: “aumento da produtividade” (41.5%; M=4.25; DP=0.79); “aumento da motivação/satisfação dos funcionários” (39.7%; M=4.14; DP=0.94) e diminuição do nº de reclamações” (39.4%; M=4.02; DP=1.06).

É de salientar que a “diminuição de acidentes de trabalho” representa na opção “muito irrelevante” (12.1%; M=3.54; DP=1.56).

4.1.30. Reputação e Performance Empresarial

Como classifica a performance da empresa nos seguintes indicadores comparativamente à média das empresas do seu setor.

Tabela 35. Reputação e Performance Empresarial

Reputação/ Performance Empresarial	Muito inferior à média		Inferior à média		Igual à média		Superior à média		Muito superior à média		Média	Desvio Padrão
	0	0.0	4	1.0	87	22.4	223	57.5	65	16.8		
Qualidade dos produtos e serviços	0	0.0	4	1.0	87	22.4	223	57.5	65	16.8	3.92	0.66
Qualidade da gestão / liderança	0	0.0	18	4.6	130	33.5	188	48.5	38	9.8	3.66	0.73
Qualidade dos colaboradores	0	0.0	13	3.4	129	33.2	199	51.3	38	9.8	3.69	0.70
Implementação no território nacional	7	1.8	48	12.4	170	43.8	123	31.7	25	6.4	3.30	0.85
Responsabilidade Social	1	0.3	48	12.4	195	50.3	110	28.4	21	5.4	3.27	0.76
Longevidade	2	0.5	24	6.2	129	33.2	174	44.8	47	12.1	3.64	0.80
Notoriedade	0	0.0	26	6.7	126	32.5	184	47.4	44	11.3	3.65	0.77
Imagem de marca	0	0.0	27	7.0	108	27.8	193	49.7	49	12.6	3.70	0.78
Quota de mercado	9	2.3	30	7.7	184	47.4	122	31.4	25	6.4	3.34	0.82
Volume de vendas	4	1.0	30	7.7	180	46.4	123	31.7	25	6.4	3.37	0.78
Presença global (mercado internacional)	41	10.6	85	21.9	105	27.1	91	23.5	17	4.4	2.88	1.09

No que diz respeito à reputação/ performance empresarial podemos observar que as questões que obtiveram mais respostas na opção “superior à média” foram: “qualidade dos produtos e serviços” (57.5%;

M=3.92; DP=0.66); “qualidade da gestão / liderança” (51.3%; M=3.69; DP=0.70) e “imagem de marca” (49.7%; M=3.70; DP=0.78).

Por outro lado, um dos aspetos a ressaltar é relativo à presença global (mercado internacional) que na opção “muito inferior à média” obteve: (21.9%; M=2.88; DP=1.09).

4.1.31. Satisfação em Trabalhar na Organização

Qual o seu grau de satisfação em trabalhar nesta organização.

Tabela 36. Grau de Satisfação em Trabalhar na Organização

Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Mais ou menos satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Media	Desvio Padrão
5	1.3	3	0.8	28	7.2	163	42.0	185	47.7	4.35	0.76

Podemos verificar que relativamente à satisfação dos colaboradores nas empresas verificamos que a opção “satisfeito” acolheu (42.0%) das respostas e a opção “muito satisfeito” recaiu (47.7%; M=4.35; DP=0.76).

4.2. Conclusões

Como principais considerações relevantes sobre a gestão da comunicação nas organizações podemos verificar que relativamente às ferramentas e meios mais utilizados foram: os emails, conversas informais e as reuniões.

No que diz respeito ao ambiente interno da organização verificamos que a energia e profissionalismo dos funcionários, os meios e ferramentas de trabalho e a definição clara de objetivos foram os mais indicados.

Sobre a postura da organização podemos verificar que os aspetos mais relevantes foram o respeito pelo colaborador, pelo seu trabalho e a confiança nele depositada.

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.

No que diz respeito à política de recursos humanos observamos que as necessidades individuais dos trabalhadores, sua análise contínua e o tratamento igualitário dos trabalhadores surgiram como fundamentais.

Relativamente aos funcionários enquanto clientes podemos verificar que a iniciativa comercial das empresas e a sua comunicação atempada, bem como a promoção da satisfação dos trabalhadores constituíram as ideias mais valorizadas pelos colaboradores.

Analisando as atividades que o colaborador desempenha na organização verificamos que a satisfação das necessidades individuais e a evolução na empresa são as mais importantes.

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 resposta da empresa aos problemas dos trabalhadores e o facto de a empresa estar sempre do lado dos trabalhadores.

Relativamente à questão sobre o relacionamento da organização com os seus colaboradores, relativamente ao compromisso, registamos que as maiores concordâncias foram verificadas nas seguintes ideias: “considero que existe um compromisso durável entre os trabalhadores e a empresa”, “os erros dos trabalhadores refletem-se na performance da empresa” e “ambas as partes estão preocupadas com o sucesso da outra parte”.

Sobre a gestão da informação informal os aspetos mais importantes foram: a conversação regular com os colaboradores sobre o seu trabalho, procura constante daquilo que esperam os colaboradores da empresa e correção de situações procurando melhorar a forma de comunicar, bem como, o próprio comportamento dos colaboradores.

Sobre a comunicação face a face descobrimos que a interação direta como os colaboradores é necessária para torná-los mais satisfeitos e, na gestão da informação formal e escrita, verificamos que a maior percentagem recaiu na forma como a organização examina os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade do emprego.

Já sobre a disseminação da informação verificamos que informar periodicamente o pessoal sobre questões que afetam o seu ambiente de trabalho constitui a principal preocupação.

No que diz respeito às atitudes dos gestores/administradores (superiores hierárquicos) relativamente aos colaboradores da empresa podemos verificar que as maiores percentagens recaem nas opções: “é importante compreender todos os fatores que afetam a satisfação dos funcionários no seu local de trabalho” e “um bom empreendedor assegura que todos os funcionários estão satisfeitos com seus empregos”.

Sobre os comportamentos globais da empresa a questão que obteve mais quantidade de respostas é relativa ao tratamento de todos os funcionários de forma a demonstrar que eles são valorizados.

No que diz respeito à atitude dos funcionários as questões que obtiveram maiores consensos foram: “os trabalhadores estão dispostos a ajudar se eu precisar deles”, “nesta organização a atmosfera é positiva e os colaboradores são geralmente felizes trabalhando aqui”.

Sobre a permanência dos funcionários na empresa, bem como, a sua retenção verificamos que as opções: “os funcionários ficam conosco por um longo período de tempo” e “não temos uma alta rotatividade de pessoal”, surgiram como as mais indicadas.

Relativamente aos comportamentos dos funcionários da empresa podemos indicar que as mais abordadas foram, respetivamente: “os colaboradores da organização agem de forma consistente e de acordo com a imagem que a empresa deseja desenvolver” e “nesta organização estou feliz com a minha equipa e com a sua performance”.

Sobre o impacto das atividades da sua organização e as atitudes do pessoal, verificamos que a resposta mais concordante foi: “esta gestão tem um impacto significativo sobre o destino de toda a organização”.

Na satisfação dos clientes podemos dizer que os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço e recebem um serviço muito simpático dos colaboradores.

Relativamente à satisfação dos funcionários podemos verificar que a maior percentagem de repostas recaiu na ideia dos funcionários terem boas condições laborais.

No que diz respeito ao comprometimento podemos verificar que a resposta com maior percentagem de resposta positiva foi: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores”.

No que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores verificamos que as respostas mais votadas foram: “o meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida” e “eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho”.

Sobre a recomendação/lealdade/comunicação boca a boca as respostas que obtiveram igual número de repostas foram: “recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores” e “converso sobre a empresa a amigos e familiares”.

No que concerne aos objetivos prioritários ou relevantes para as empresas, as respostas mais votadas foram: a melhoria da imagem da empresa; melhoria da adaptação a novas tarefas e melhoria das relações interpessoais, bem como, aumento da produtividade e aumento da motivação/satisfação dos funcionários e diminuição do nº de reclamações são também muito importantes.

No que diz respeito à reputação / performance empresarial podemos observar que as questões que obtiveram maior aceitabilidade foram a qualidade dos produtos e serviços, qualidade da gestão / liderança e imagem de marca.

Relativamente à satisfação dos colaboradores nas empresas, podemos verificar que os colaboradores se encontram satisfeitos ou muito satisfeitos nas próprias organizações onde trabalham.

Capítulo 5. Estudo Qualitativo da Comunicação Empresarial

5.1. Análise de Dados

5.1.1. Comunicação Global da Empresa

Tendo o objetivo de compreender os aspetos mais relevantes sobre a comunicação global da empresa podemos constatar que segundo Paulo de Vilhena “As pessoas são o valor empresarial, pois são as pessoas que formam o valor da empresa e a comunicação é a forma de fazer fluir a comunicação entre as pessoas”. Neste sentido e reforçando essa ideia afirma “[...] para que nós possamos garantir que as melhores pessoas estão perto do seu máximo potencial e que tem os melhores resultados possíveis, precisamos de uma cultura da empresa.” Podemos perceber pelas palavras do autor que as pessoas no seu potencial formando a cultura da empresa fomentam a sua comunicação global.

Por seu lado Paula Arriscado (Salvador Caetano) entende que [...] “a preocupação principal é que esta comunicação seja bidirecional quer do topo para as bases, quer ascendente quer descendente, das bases para a administração e vice-versa e utiliza, em si, várias plataformas de comunicação desde a comunicação pessoal, ao nível da administração, comunicações escritas, utilizando, hoje em dia, a intranet da empresa, quer eventos de motivação onde se incluem os colaboradores e depois temos, em determinados momentos, comunicações que são mais segmentadas, quer comunicação das chefias intermédias, quer ao nível das chefias de topo, quer ao nível das bases e portanto também há aqui uma preocupação em orientar as comunicações para públicos específicos, nós também aqui na Salvador Caetano em Portugal e mesmo no mundo temos que ter em atenção, os dois grupos de comunicação interna, são aqueles que trabalham no distribuidor e temos a comunicação de públicos mistos ou a rede de concessionários e que têm as suas especificidades.

Verificamos que, segundo a autora, a comunicação deve ser bidirecional, descendente e ascendente em várias plataformas de comunicação, incluindo os colaboradores e, deve ter como preocupação essencial a satisfação de necessidades dos seus públicos tendo em atenção as suas especificidades.

Segundo o entendimento de Salvato Trigo (UFP) “[...] Nós sabemos bem e do lado de quem gere a Universidade que é o meu caso que dizem alguns dos principais teóricos da gestão das organizações ou empresas entre os quais o Americano Peter Druker, sabemos bem que, hoje, gerir uma organização é sobretudo gerir a informação que circula no interior da própria empresa ou Instituição e também no exterior, ou seja, o contexto da própria organização em que tem que desenvolver a sua atividade”.

Assim, e segundo as palavras do autor gerir uma organização é sobretudo gerir a informação que circula no seu interior e exterior de forma a encontrar um entendimento mútuo.

Nas palavras de José Albuquerque (Auto Sueco) “Aquilo que eu considero ser importantíssimo é que as pessoas se sintam, através da comunicação envolvidas de A a Z na atividade da empresa.” Adelino Cunha (I have the Power) “[...]”No nosso caso há uma mistura, se por um lado temos algum planeamento como por exemplo desde a definição dos canais que se vão utilizar durante o ano, por exemplo que revistas e que tipo de revistas vamos comunicar, com uma postura híbrida dentro das redes sociais, em quais, pois queremos passar uma mensagem com rosto humano, por exemplo na nossa página do Facebook tanto aparece conteúdo mais formal como conteúdo que trabalha emoções humanas.” Jorge Sequeira (Team Building) “[...] Em síntese na nossa comunicação para fora estamos a apostar muito nas redes sociais, bem como nas palestras, TV e outras coisas desde que sejam interessantes para divulgar o logo da minha empresa.”

Segundo estes autores, a comunicação global consiste em envolver as pessoas definindo os canais de comunicação comunicando em diversos meios e plataformas digitais comunicando mensagens personalizadas.

5.1.2. O Significado de Comunicação Eficiente

Por comunicação eficiente Paulo Vilhena afirma: [...] "Eu entendo que a confirmação daquilo que emitimos está na resposta que estamos a obter e eu posso tentar transmitir a uma pessoa uma coisa e não ter a resposta que eu pretendo e isto acontece a toda a hora e aquilo que eu vejo é: esta pessoa não percebe o que é que eu posso fazer por estas pessoas, já lhes dei formação, digo-lhes isto a toda a hora e continuam sem fazer o que eu pretendo." [...] "Quando eu seleciono os KPYS e começo a monitorizar o meu progresso. Tudo o que acontece é feedback então eu estou de uma forma constante a afinar a minha execução de acordo com medição que vou fazendo e posso ter que em determinada altura afinar o meu plano, mas nunca vou mexer nos objetivos, porque um objetivo de verdade, não se mexe e tem que acontecer senão não é um objetivo, é um desejo ou uma preferência. Nós temos o que toleramos, porque às vezes nós vemos que não estamos de acordo com as expectativas e eu não tenho coragem de dizer à pessoa."

A comunicação torna-se eficiente quando, na perspetiva do autor, se verifica no *feed back* congruente com o objetivo traçado previamente e neste sentido tem-se em consideração o cumprimento das expectativas e medindo o cumprimento do objetivo comunicacional.

No entendimento de Salvato Trigo a comunicação torna-se eficiente [...] "quando a comunicação é suficientemente fluida, suficientemente transparente, suficientemente multiunívoca, que move todos aqueles que trabalham na Instituição, quer esteja em serviços de apoio ao ensino, quer esteja nos serviços do ensino, se sintam parte integrante da mesma comunidade, comunidade feita necessariamente de interesses convergentes para uma mesma finalidade, que é: satisfazer cada vez mais e melhor as legítimas expectativas dos alunos que se dirigem a uma Instituição de ensino." Acrescenta ainda que [...] "a decisão tem que ser baseada, quer da parte dos utentes, quer da parte dos prestadores de serviço, tem que ser sempre baseada numa comunicação muito prática, muito eficiente, muito pragmática e portanto tem que ser uma

comunicação que as pessoas procuram, percebam que a comunicação está ao serviço da prestação do serviço, das pessoas que se dirigem à Instituição e não propriamente ao serviço de outros fins que não sejam da Instituição e que possa ser lida, possa ser entendida, interpretada pelos seus utentes de forma correta.”

Podemos dizer que, nas palavras do autor, a eficiência comunicacional tem como base a fluidez e a transparência da mesma, bem como a sua eficiência para todos os colaboradores, procurando convergir para o mesmo objetivo as legítimas expectativas de todos os *Stakeholders*, procurando ser uma comunicação entendida e interpretada de forma correta pelos diversos públicos que a procura.

Para Adelino Cunha [...] ”se aquilo que é nossa intenção é percecionada e se da parte dos destinatários, a perceção que eles têm mesmo” e Jorge Sequeira [...] ” aquilo que eu quero transmitir chega da mesma forma ao meu recetor eu fui eficiente, ou seja, se eu queria que as pessoas amanhã assistissem a uma palestra minha na alfandega do porto, fui eficaz”.

Para estes autores, se a intenção for percecionada da forma como foi transmitida houve eficiência comunicacional e neste sentido o importante é o resultado ou a interpretação da minha comunicação.

[...] ”Quando nós conseguimos gerar no nosso recetor uma ação positiva, seja ela de comprar, experimentar, de se juntar à nossa causa, esse é o objetivo principal da comunicação que é a concretização do objetivo” e Paula Arriscado ...”A par da comunicação informal do dia a dia e que se alimenta bastante numa Instituição Grande e que tem a ver com o lado mais humano das equipas dos colaboradores, há toda uma comunicação mais formal que seguindo uma estratégia definida com vista a mobilizar as equipas para objetivos comuns”.

Para José Albuquerque e Paula Arriscado a eficiência comunicacional centra-se na ação positiva observada no recetor ou na motivação das equipas para o cumprimento de objetivos comuns.

5.1.3. Fatores para uma Comunicação Eficiente

Segundo Salvato Trigo “No domínio da informação, como sabe a qualidade que uma informação tem que ter é que ela seja objetiva, isto é, a informação deve ter um conteúdo objetivado de forma que corresponda àquilo que se procura e não propriamente àquilo que nós queremos que as pessoas procurem. Em segundo lugar, tem que adaptar ao momento da comunicação explícita, mediatizada, de forma correta, explicita, de forma facilmente interpretada. A informação eficiente não pode dar lugar a interpretações dúbias ou interpretações múltiplas. Portanto, mais uma vez, tem que ser explícita, correta, objetiva e concisa.” Segundo o autor, os aspetos que tornam eficiente a comunicação são: a objetividade no seu conteúdo, que satisfaça a necessidade de quem procura, adaptável, mediatizada e facilmente interpretada não dando lugar a dúvidas ou diversas interpretações.

“Antes de mais é preciso saber quem é o nosso destinatário, pois, o destinatário vai definir qual é a mensagem e o seu tom é portanto formal ou informal, depende do que estamos a transmitir e do público que temos pela frente. A comunicação mais formal surge quando estamos perante uma comunicação mais institucional, com uma visão estratégica ou com um indicador estratégico, neste caso requer-se uma comunicação mais formal, mas quando estamos a falar de envolvimento das equipas, de *“team building”* para motivar.” Na interpretação de Paula Arriscado é importante perceber quem é o destinatário, pois é este que determina a mensagem, bem como, deve também conter uma visão estratégica para a motivação dos colaboradores.

“Lidar com as pessoas, lidar com o EGO, que é a proteção da individualidade é a parte mais difícil, pois se fosse fácil qualquer pessoa fazia. Aquilo que me parece é que com frequência os chefes, superiores hierárquicos, resolvem pôr no lado do colaborador a responsabilidade daquilo que não funciona, ou seja, eu transmiti as indicações que pretendia, ele é que não fez e esquecem-se que muitas vezes se a

pessoa não fez foi porque eu não transmiti aquilo que deveria transmitir”. “Segundo Paulo Vilhena a individualidade ou o Ego constitui a parte mais difícil de lidar na medida em que, acontece muitas vezes que aquilo que se pretende transmitir não é comunicado pelo facto de o emissor achar que deve ser da forma como ele entende e não da forma que o recetor entender.

“Hoje tem que ter um MIX de suportes muito alargado. Tem que se ter uma mensagem atrativa, credível, transparente e tem que proporcionar uma experiência despertando emoções no recetor e tem que ser extremamente objetiva. Acho que hoje em dia as pessoas não têm paciência para ler grandes textos acerca disto ou daquilo.” Segundo José Albuquerque a eficiência reside na mensagem que deve ser atrativa, credível e proporcionar uma experiência emocionante para o recetor. Tal como afirma Adelino Cunha “Uma comunicação, a mais eficaz tem tudo a ver com a contagem de uma história ou seja, temos a perceção do destinatário, temos que sair dos conceitos abstratos e irmos para filmes, não no sentido de película, mas de filme para o destinatário. Todos os grandes comunicadores da história como: Mahter Luther King, toda a gente percebe o seu discurso do *I have a Dream*.”

“Comunicação de uma forma curta e grossa, pois aqui há tempos alguém escreveu uma carta que dizia o seguinte: escrevo-te esta carta longa porque não tenho tempo para a escrever mais curta, esta frase de Fernando Pessoa, ou seja, nós escrevermos de forma curta, incisiva e sedutora, por exemplo os slogans das marcas “Allawas is coca cola” pois chegarem ali e escreverem quatro ou cinco páginas sobre a Coca Cola era muito fácil, ou seja, hoje em dia há muita informação em tudo quanto é lado e às vezes as coisas perdem-se, às vezes só tenho que usar uma frase, data, hora, local e seduzir para as pessoas verem que há ali qualquer coisa de diferente, a comunicação tem que ser diferente, pois senão é mais uma.” Jorge Sequeira afirma que na atualidade é preciso comunicar da forma mais curta e objetiva possível e diferente das demais pois só desta forma será eficiente.

5.1.4. Como a Comunicação Pessoal Influencia a Comunicação Global da Empresa

Sobre a comunicação pessoal e a forma como esta influencia a comunicação global da empresa Paula Arriscado diz “ O sucesso da comunicação, tal como, da produtividade da empresa, para mim está muito na qualidade de conduzir homens e mulheres para determinado objetivo comum, porque são eles que no dia a dia gerem a rotina da empresa, gerem o humor ou a sua falta nas equipas, são eles que se apercebem que aquele está ou não a remar para o mesmo sentido.” Neste sentido e segundo a autora, a eficiência da comunicação pessoal reside na capacidade de conduzir homens e mulheres na busca de um objetivo comum.

“As empresas são o espelho dos líderes porque o líder tende a atrair pessoas parecidas com ele. Nós tendemos a atrair pessoas parecidas com nós mesmos e tendemos a selecionar pessoas parecidas conosco. O que nos faz gostar de alguém é encontrar nessa pessoa pontos em que nós nos revemos, por outro lado, a liderança aparece muito pelo exemplo. Para Paulo Vilhena as empresas são o espelho dos seus líderes, na medida em que os líderes tendem a atrair pessoas semelhantes a si mesmos e a sua liderança acontece através do exemplo, tal como acontece com Jorge Sequeira que afirma que “Nas empresas como é o caso da minha, infelizmente em que a pessoa é confundida com a empresa influencia muito, nas empresas que já se autonomizaram os seus líderes ou dos seus mentores essa questão não se coloca tanto, pois por exemplo, ninguém associa a Coca-Cola a nenhum líder.”

Segundo Salvato Trigo [...] “Nós devemos ter sempre a preocupação de respeitar, na nossa relação com os outros, as formas de tratamento adequadas e, desde logo, evitar que os próprios funcionários, servidores da Instituição em geral olhem para os outros, ou seja, para aqueles que são os utentes da Instituição, quer seja o público em geral quer seja os

públicos da Instituição que diariamente a frequentam, sintam que da parte da Instituição há respeito na forma de tratar, há, para além do respeito e consideração na forma como as pessoas se relacionam com eles, eficiência na resposta que damos às perguntas que lhes são colocadas: [...]”. Nesta perspetiva, o respeito e consideração dos outros e o seu relacionamento na forma como são colocadas as perguntas, influênciam a forma de comunicar do líder perante os seus colaboradores.

José Albuquerque entende que “[...] o líder tem que ser extremamente inspirador, tem que dar extrema confiança e, tal como na tropa, tem que saber fazer aquilo que faz a sua equipa, aprendendo com eles, mesmo que não saiba tem que aprender com eles para no futuro ter que opinar sobre o assunto. Obviamente, tem que incentivar, mas tem que ter essencialmente uma relação muito aberta e muito assertiva.” Adelino Cunha acrescenta: “Neste sentido, é importante estar atento à forma de comunicar de um colaborador, pois vai-se refletir na perceção geral da empresa.”. Podemos verificar que os líderes devem ser inspiradores, dar confiança aos colaboradores, aprender com eles e, segundo Adelino Cunha, devem estar atentos à forma de comunicar de um colaborador, pois tudo se reflete na perceção geral da empresa.

5.1.5. O Envolvimento dos Colaboradores para uma Comunicação Eficiente

Relativamente ao envolvimento dos colaboradores e a sua importância para uma comunicação eficiente Paulo Vilhena afirma: “Para que tiremos o máximo partido em termos de performance de algum colaborador, nós temos de o envolver no processo de definição de todo este ciclo que nos garante a ação consistente porque, uma coisa é eu chegar lá e eu definir isto, e isto e isto e transformo aquele colaborador num executor puro. O envolvimento do colaborador num plano e de métricas para as quais não foi devidamente orientado e sou eu que o estou a transformar numa máquina, num executor puro.” Nas palavras de Paula Arriscado e tendo

em conta ideias semelhantes, acrescenta ainda a comunicação não verbal e as redes sociais, como podemos observar seguidamente: “Portanto, o envolvimento é também conseguir que quem já é motivado se motive ainda mais, pois os silêncios são muitas vezes mais poderosos que a comunicação verbal. Como se diz nas redes sócias, não te queixes ao chefe, cria um blog e é um pouco assim, por exemplo, antigamente ao nível da satisfação dos clientes como o processo era moroso, pois eu prefiro ouvir as queixas dos clientes, do que não os ouvir, havia uma circular na Internet que era a imagem de um cliente a dizer eu fui a tal sítio e não me atenderam bem, eu fui a tal sítio e não fui bem atendido ou não me ouviram.” Assim, podemos facilmente observar que o envolvimento num plano e nas métricas para as quais foi orientado, bem como, a gestão dos silêncios incorporados nas plataformas digitais, contribuem para uma comunicação eficiente.

Neste sentido José Albuquerque afirma: “O envolvimento dos colaboradores é fundamental. Os colaboradores só estão envolvidos se estiverem bem informados. E só comunicam bem se estiverem bem informados, se tiverem uma perspetiva de abertura” Também, Salvato Trigo diz que : “A primeira regra é ter os colaboradores sempre bem informados, isto é tem que haver uma boa informação o circulo da liderança da Instituição e as pessoas que, nos vários estádios intermédios da organização, se encontram, não pode haver como disse à pouco, informação privilegiada, quem está no topo da organização não pode considerar que há determinado tipo de informação que os quadros intermédios ou os de base não conheçam.” Podemos intuir que estes autores entendem que a boa gestão/circulação de informação pelos colaboradores nos diversos estádios da organização, sem haver informação privilegiada para alguns é necessário para o seu envolvimento.

Para Adelino Cunha as pessoas, não sendo máquinas e estando informadas, estão envolvidas. Afirma: “As empresas só trabalham com pessoas e não máquinas e assim se as pessoas não estiverem envolvidas é como uma rede de computadores desligados, havendo

então uma perda de comunicação.” Todavia Jorge Sequeira acrescenta aspetos como a sinergia impulsionadora dos próprios colaboradores como fator diferenciador dessa mesma eficiência, dizendo: “Uma empresa é um conjunto de pessoas interligadas de uma forma sinérgica para que se consiga, naturalmente se implementar no mercado e chegar aos objetivos. A ideia base é como é que os nossos colaboradores podem ser eles os impulsionadores de topo.”

5.1.6. A Influência da Satisfação dos Colaboradores na Comunicação

Sobre a satisfação dos colaboradores e a sua influência na forma como comunicam Paulo Vilhena vai dizendo: “Se nós estamos num bom ambiente envolvidos, motivados, bem liderados, há uma visão que é conjunta, há uma missão conjunta, há uma visão conjunta nos valores da nossa vida, há uma comunicação que flui e que é positiva em cascata de cima para baixo, isto tem um impacto positivo no meu bem-estar pessoal. Assim, estando nós bem-dispostos a comunicação é mais positiva também. Os psicólogos comprovam que 85% da felicidade de um ser humano, bem como a qualidade das relações que ele estabelece com outras pessoas e, se nós pensamos que a qualidade do bem-estar da comunicação de uma empresa depende do exemplo em cascata de cima para baixo, então obviamente o efeito é absolutamente decisivo.

Enquanto Jorge Sequeira afirma categoricamente: “Influencia, é óbvio, se estou contente, estou mais entusiasta, mais otimismo a vender, a tudo, se estou chateado da cabeça, passo uma imagem mais depressiva, mais triste, menos veiculada pela dinâmica positiva.” Neste sentido, verificamos nas palavras dos autores que o ambiente, a liderança, a visão conjunta nos valores, bem como, a boa disposição e a qualidade das relações interpessoais, proporciona uma visão conjunta e positiva e decisiva para o sucesso da comunicação.

Enquanto Salvato Trigo aborda ideias de compensação, quer salariais, quer de reconhecimento, como: [...] "a motivação dos funcionários, dos quadros é essencial e vem também da necessidade de termos políticas salariais, de remuneração, de pré-meação de desempenho para que quando elas aconteçam de forma diversa, as pessoas compreendam porque é que foram diferenciadas, uns em detrimento dos outros." José Albuquerque aborda ideias de pertença e cultura da empresa, na medida em que: "As pessoas têm muito orgulho em pertencer, em dizer que trabalham na Auto Sueco e dizerem que trabalham na Volvo. Isso é todo um conjunto de circunstâncias e de valores que as pessoas vão adquirindo ao longo da sua carreira e que portanto as satisfaz." Por outro lado, Paula Arriscado apresenta algumas considerações sobre a atitude e valorização pessoal para marcar a diferença relativamente à comunicação: "Muitas vezes as pessoas nas empresas são inibidas a ser empreendedoras, quando nós temos uma atitude demasiado ditatorial ou paternalista acabamos por abafar o potencial dos nossos colaboradores e estamos a criar focos de insatisfação, portanto a responsabilização das pessoas, acreditar nas pessoas, a gestão do elogio, nós também gostamos de ser apreciados e de ser valorizados."

5.1.7. Características e Competências Pessoais para Comunicar Eficazmente

Sobre as competências/ características pessoais para comunicar eficientemente, estes autores têm duas diferentes visões, enquanto Paulo Vilhena afirma: "Eu acho que a comunicação é um dom e é um dom que devemos trabalhar e explorar cada um de nós. Eu costumo dar um exemplo: que é o dom da comunicação é um dom que permite fazer ver aos outros aquilo que antes não via. Eu não via, mas entretanto o Manuel comunicou comigo e fez-se luz, deu-me dois ou três exemplos e eu vi aquilo que não via antes." Já Jorge Sequeira diz: "Aprende-se claramente, dá-se aulas no mundo inteiro de comunicação e liderança e por essa razão aprende-se a ter competências destas matérias. Nós só

nascermos com uma característica comunicacional: “chorar” pois, todos somos iguais, quando somos bebês choramos e provavelmente rimos, pois são os antípodas das emoções. A capacidade de escuta é a primeira capacidade para aprender. Às vezes pensamos que comunicar bem é falar muito, não às vezes comunicar bem é estar calado, pois é mais difícil ouvir do que falar, ou seja, capacidade de escuta, competência de relacionamento interpessoal descobrindo o seu mundo, projetar o nosso mundo...” Podemos, a partir destas duas perspectivas, verificar que, sendo diferentes, têm um aspeto comum que independentemente de serem inatas ou aprendidas, melhoram, aperfeiçoam-se com aprendizagem contínua e muita persistência.

Enquanto José Albuquerque apresenta a componente relacional: “Bom, tem que ser uma pessoa muito relacional (fácil de fazer amigos) porque a pessoa tem que ter abertura para se sentir bem frente a frente a conversar no café, tem que ser uma pessoa criativa, e conhecer as técnicas de comunicação, tem que saber gerir os bons e maus momentos.” Paula Arriscado menciona a atenção ao meio que o rodeia, para utilizar a mesma linguagem, como verificamos através das suas palavras: “As pessoas para comunicar bem, antes de mais precisam de estar atentas, porque estando atentas, primeiro conseguem perceber qual é o código que devem utilizar, o mesmo código porque é possível comunicar sem ser pelo mesmo idioma, comunicação gestual, a segunda é a atenção e escuta ativa que é fundamental, pois comunica-se mais com a escuta ativa do que com a retórica fluida, terceiro, a mensagem, a qualidade da mensagem é fundamental porque é ela que vai determinar tendo em conta o destinatário e este é o mais importante.”

Duas vertentes diferentes têm Salvato Trigo que diz: “A primeira condição, naturalmente dentro de uma comunidade ou organização é desinibir as pessoas, isto é, a inibição é inimiga de uma comunicação permanente e eficaz, eficiente entre quem é dirigido e a direção ou quem dirige. As pessoas não podem ser inibidas, isso é, não se pode interiorizar a mensagem de que a sua informação, a sua participação no processo decisório não é importante.” e Adelino Cunha, que valoriza a

congruência e a crença, a linguagem corporal e compreensão pelo receptor, que constituem por si, competências pessoais para comunicar eficientemente, como verificamos nas suas palavras: “Para mim, é mais importante a congruência, ou seja, se estiver a ser congruente um vendedor gosta daquilo que está a vender e compraria para ele. Essa é a primeira característica fundamental depois a crença naquilo com que comunica, a linguagem corporal, a compreensão pelo emissor e o destinatário, portanto se eu falar com um grande empresário tenho que prestar atenção ao destinatário e aos seus interesses.”

5.1.8. Melhorias Registadas na Comunicação

Sobre este tema, podemos verificar opiniões convergentes, demonstrando que tudo se aprende, tal como demonstram Paulo Vilhena, Salvato Trigo e Jorge Sequeira nos seus testemunhos. Por exemplo Paulo Vilhena entende: “Eu sou um estudioso da performance humana e como estudioso tenho que acreditar que todos nós podemos aprender uma série de coisas, da mesma maneira que nós aprendemos, toda a gente pode aprender. Há pessoas que vão poder ser pilotos de competição, outros que não, mas toda a gente pode aprender a conduzir, toda a gente pode aprender a comunicar.” Já Salvato Trigo afirma: “Os líderes fazem-se sempre. São as circunstâncias, são as necessidades das próprias comunidades que acabam por gerar o aparecimento dos líderes, não há propriamente dons inatos para se ser líder, não se pode estudar para se ser líder, pode-se estudar para obter ferramentas indispensáveis de liderança sólida, consistente, com autoridade reconhecida, autoridade aceite, não propriamente autoritarismo como muitas vezes se confunde a liderança.” Enquanto Jorge Sequeira acrescenta “Tudo se aprende, às vezes de uma forma empírica, outras na escola.”

José Albuquerque e Paula Arriscado, entendem que existem as duas componentes, a questão inata e a aprendizagem como verificamos nas seguintes descrições dos autores. José Albuquerque: “Eu acho que as questões que são inatas, tal como, estar à vontade, não ser tímido,

introvertido, relacional, mas também se aprende desenvolvendo isso.” e Paula Arriscado que afirma: “Acho que tem as duas coisas porque posso nascer com habilidades inatas para a comunicação, como expansiva, comunicadora, gostar de estar com outras pessoas mas depois existem outras coisas que se aprendem ao longo da vida do ponto de vista formal, nomeadamente, eu se estiver a fazer discursos, ou mesmo no dia a dia, existem técnicas de escuta ativa, existem técnicas de discurso, que quanto mais e melhor as dominarmos mais eficientes seremos na comunicação, portanto, é importante ter algo inato, mas ao longo da vida vamos aprender continuamente.”

5.1.9. Definição de Comunicação Estratégica Pessoal

Segundo Paulo Vilhena comunicação estratégica pessoal nas suas palavras é “cavar é investir em nós próprios. É fazer muitos mais cursos, é ouvindo mais CD’s é lendo mais do que andamos a ler. É quando eu entro em contacto com as melhores ideias e com os melhores comunicadores que eu posso refinar as minhas próprias ideias e as minhas próprias qualidades comunicacionais. Tudo aquilo que pode melhorar o meu desenvolvimento pessoal, na minha saúde e forma física, investir nos meus relacionamentos, sejam amorosos, seja nos familiares, seja nos sociais, para investir na minha vida financeira, na minha independência financeira, na criação de valor, no meu crescimento como individuo, nos meus ideais, na minha realização, na minha paz de espírito, na minha filosofia.” Segundo o autor, a comunicação estratégia pessoal passa por investir em nós próprios, melhorando as qualidades e competências comunicacionais nos diversos níveis pessoais e interpessoais, na criação de valor e nas ideias de vida.

Numa perspetiva mais completa Salvato Trigo demonstra: “A questão da comunicação para a liderança, desde logo as pessoas devem sentir que estão a ser lideradas por alguém que tem uma visão estratégica das coisas, não é propriamente aquele tipo de pessoa que vai vivendo o dia a

dia ao sabor dos acontecimentos, mas ser alguém com capacidade suficiente para antecipar acontecimentos que eventualmente possam ser negativos para o desenvolvimento da própria organização e esse sentido estratégico, de antecipação do futuro, antecipação dos problemas, transmitir às pessoas da organização confiança, a segurança de que todos nós sabemos que o futuro é imprevisível, mas que uma das características fundamentais para se ser líder é ter essa capacidade de lidar com a imprevisibilidade” [...] Podemos verificar nas palavras do seu autor, os liderados devem sentir que quem os lidera tem visão estratégica, capacidade para antecipar acontecimentos, transmitir confiança, segurança para dentro da instabilidade gerar a estabilidade nos seus colaboradores.

Para Paula Arriscado este tipo de comunicação: “É uma comunicação pensada e ponderada para corresponder a um determinado objetivo. Do ponto de vista da marca pessoal, ter uma influência no meio onde me encontro, eu tenho de, estrategicamente saber onde estou, quem sou, para onde quero ir e que meios que eu tenho para chegar lá. E os que não tenho, onde posso alcançá-los.” Seguindo a mesma linha de raciocínio Jorge Sequeira afirma, “Isso remete muito para aquilo que há algum tempo se falava no *EU SA*, ou seja cada um de nós é uma empresa, desde o empregado de balcão ao arrumador, com todo o respeito, pois se o arrumador for simpático, se estiver bem arranjado, se nos ajudar a levar o saco das compras do supermercado, a gente fica ali como analisar de forma diferente, pois, temos maior probabilidade de dar uma moedita do que de um “gajo” que diga: “ó amigo dê-me qualquer coisita” e não ajuda, nem é simpático.” Segundo estes autores, este tipo de comunicação tem como objetivo a construção da sua marca pessoal, a estratégia pessoal e onde quero chegar ou, dito de outro modo, eu sou a minha empresa e responsável da minha ação pessoal e empresarial.

Adelino Cunha entende que a estratégia pessoal ao nível da comunicação assenta: “Eventualmente, será uma forma de comunicar orientada para aquilo que são os meus objetivos.” Podemos verificar que para este autor esta é uma comunicação orientada para os seus resultados.

5.1.10. A Ausência ou Deturpação da Comunicação Pessoal

Sobre a questão da ausência ou deturpação da comunicação, Salvato Trigo afirma: “A forma de lidar com a distorção da comunicação é procurar naturalmente voltar à comunicação não com os mesmos meios, não com os mesmos textos, não com o mesmo discurso usado anteriormente mas ser capaz de encontrar alternativas, substitutos, para aquele discurso, para aquela informação que foi distorcida, se houve distorção na comunicação é porque ela não é suficientemente objetiva, não sendo suficientemente objetiva dá azo a múltiplas interpretações, como dizia o Álvaro de campos, heterónimo de Fernando Pessoa não há segundas interpretações do ler, o ler lê-se exatamente como lá está o que é preciso ler exatamente assim. Quando nós dizemos que na ciência do ler, lê-se exatamente assim como lá está é que o que lá esteja seja exato e portanto seja objetivo, preciso, conciso, não dê azo a múltiplas interpretações.” Segundo Salvato Trigo, se a comunicação foi mal interpretada, eu devo encontrar alternativas de colocar a mesma mensagem mais clara para que não dê azo a diferentes interpretações e para isso preciso de ser exato, objetivo, preciso, sem alterar o meu objetivo inicial.

Segundo Adelino Cunha: “ Antigamente não era bem assim, há uns anos atrás, pois muitas vezes eu assumia que a culpa era do outro que não percebia nada do que eu lhe disse. Hoje, e cada vez mais, se ele não percebeu nada provavelmente eu também não comuniquei bem.” Tal como Jorge Sequeira: “Tudo comunica, mas muitas vezes, a mensagem não é aquela que se quer. Se os outros não perceberam a minha mensagem, eu é que falhei, provavelmente, mas aquilo que me acontece é desatinar com quem está perto, mas tenho consciência que estou errado e peço desculpa quando erro”. Estes autores entendem que se os outros não me compreenderam é porque eu não fui suficientemente explícito, deixei ficar qualquer dúvida, e se ela existir, então tenho que explicar as vezes que forem precisas.

Paulo Vilhena refere que: “Eu tenho aprendido a assegurar que isso não acontece, mas eu acho que as pessoas têm que ser mantidas no anzol, em que muitas vezes nós acomodamo-nos à inexistência de uma resposta, e então é essa rutura na comunicação, quando eu deixo de exigir a resposta. Eu acho que o papel do líder é exigir a resposta e quando eu falo de exigir, pretendo dizer pedir a resposta, até que ela venha, e não só que ela venha, mas que venha em linha com as minhas pretensões. Portanto, se eu não soltar as pessoas do anzol a resposta acabará por chegar”. Na perspetiva de José Albuquerque: “Obviamente que ausência de comunicação ou informação é mau porque gera de imediato o boato e depois a rádio alcatifa e cada cabeça sua sentença, quem conta um conto acrescenta um ponto. A falta de informação é obviamente prejudicial mas é menos grave que a deturpação”. Já Paula Arriscado diz: “Eu lido mal com a falta de comunicação, como lido mal com o excesso de comunicação. Não havendo comunicação é sinal que as coisas estão mal, neste sentido, a comunicação pessoal como empresarial é como “o sangue para a vida” ou flui ou então morre-se. Tem de haver troca de sinais e signos suficiente para alimentar essa relação.” Segundo as indicações destes autores a deturpação ou ausência da comunicação é má porque traz o ruído e é prejudicial para a organização, bem como para os relacionamentos pessoais, pois devemos sempre solicitar a resposta e neste sentido a obteremos, podendo depois reestruturá-la.

5.1.11. Características de um Líder para Comunicar Eficientemente

Nas palavras de Salvato Trigo: “O líder tem que ter a capacidade de segmentar e analisar da forma mais transparente possível de forma a servir complexidade aos membros da comunidade de uma forma compreensível. Como eu costumo dizer que uma das características de um líder é não ser complexo é ser explicador e deve treinar-se

permanentemente em explicar e não em complicar.” Neste sentido o líder deve ser um comunicador que simplifique, o que é difícil de entender.

Por outro lado, Paulo Vilhena apresentou uma visão mais filosófica e de agradecimento pelo que temos e a diferença entre poder suave e poder duro, em que o primeiro é conquistado, o segundo é imposto pelo poder numa empresa ou organização e na forma como está instituído hierarquicamente pelos colaboradores da mesma: “Vou aproveitar para lhe deixar duas lições das que eu ensino em liderança e não deixam de ser lições de refinamento filosófico, mais uma vez. A primeira lição é nós aprendermos a estar satisfeitos e gratos com aquilo que temos, por tudo aquilo que a vida nos dá; quem nasceu nesta zona do globo, nesta altura da história vivemos em condições ideais, saímos à rua em segurança, mesmo de noite; nós deitamos comida fora, nós vivemos com uma segurança muito grande, temos abundância de água. [...] Outro dos grandes desafios é a liderança, que é o assunto mais sexy do momento, se nós pusermos “liderança” em qualquer lado vai vender, toda a gente quer saber mais sobre liderança. Tenho sempre medo que aquilo que eu digo não seja suficiente para quem escuta. Outro dos grandes desafios que eu ensino sobre liderança é a diferença entre poder suave e poder duro.”

Na ideia de Jorge Sequeira: “A empatia dá jeito, hoje em dia deve ser um contador de histórias, um gajo que envolve para a sua viagem as pessoas, para despertar adultos, esta é uma área que me agrada, uma história é como um filme, nós, quando começamos a ver o filme, se nos tiram o filme a meio a gente não gosta, já estamos envolvidos, já fazemos parte daquele enredo e um líder deve saber contar histórias, não *historinhas*.” Podemos facilmente verificar que a empatia, o despertar os outros, contar boas histórias e marcar pela diferença, constituem as principais características de um comunicador líder.

Para Paula Arriscado: “Antes de mais é fundamental gostar das pessoas para as envolver nos seus projetos, não descurando a componente técnica, pois as pessoas gostam de alguém interessado e que tenha competências de estar no lugar do outro”. Segundo José Albuquerque

deve: “ser relacional, claro, objetivo e transparente. Ser uma pessoa empática, uma pessoa que a gente gosta de ouvir. Um dos exemplos mais claros que eu dou é o Camilo Lourenço. Ele fala muitas vezes na M80 com simplicidade”. Já Paula Arriscado referiu que “antes de mais é fundamental gostar das pessoas para as envolver nos seus projetos, não descurando a componente técnica, pois as pessoas gostam de alguém interessado e que tenha competências de estar no lugar do outro.

No entender de Adelino Cunha: “Parte já foi dito atrás, as questões da congruência crítica, a capacidade de liderar pelo exemplo, dar um bom exemplo, não ter “rabos-de-palha” ou telhados de vidro vai ajudar muito a fazer a coisa certa. Pois muitas vezes os líderes têm medo de dizer o que tem de ser feito.” Podemos sintetizar, a partir destes autores que um líder deve, acima de tudo, gostar das pessoas, ser relacional, objetivo, claro e transparente, tendo a capacidade de liderar pelo exemplo, ser congruente na sua comunicação pessoal e prático na sua concretização.

5.1.12. Definição de Inovação e Eficiência Comunicacional

Por inovação e eficiência comunicacional podemos verificar opiniões divergentes. Salvato Trigo afirma: “O objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída. Os meios é que podem ser mais ou menos inovadores. A inovação pode acontecer na forma, nos meios que nós usamos para poder fazer chegar essa mensagem e aí há meios mais inovadores e menos inovadores, mais eficientes ou menos eficientes, na certeza porém de que aquilo que chamamos os meios de transmissão da mensagem, onde a inovação pode acontecer, nos aspetos de design, de moda, de manequim, que é importante mas o conteúdo deve ser rico e atrativo, para que as pessoas possam aderir à mensagem.” Segundo o autor, a inovação pode acontecer nos diversos meios de comunicação ou na forma de comunicar, não no objetivo, que é a mensagem e esta não deve ser alterada.

Por seu lado, Paulo Vilhena afirma o seguinte: “Inovação é outra das coisas muito sexy, é como liderança, e eu acho que todos andamos a tentar inovar, mas eu ainda acredito que há meia dúzia de princípios que são princípios críticos e que não mudam e nós às vezes pela obsessão por inovar, por ser diferente, por fazer as coisas diferentes, esquecemo-nos de fazer os princípios básicos fundamentais, que são os mesmos hoje que há dois mil anos atrás e que vão ser daqui a seis mil anos para a frente”. No entendimento de Paulo Vilhena, a inovação da comunicação não deve ser uma obsessão e, hoje, os princípios básicos mantêm-se os mesmos de há muitos anos atrás.

Nas palavras de Paula Arriscado: “Poderá ter a ver com aquilo que se comunica e com a forma, de hoje em dia, dos diversos meios de comunicação. Enviamos um *MMS* ao líder para que traga uma ideia sólida para apresentar e surpreender a nossa marca. Cada vez que estamos com o nosso interlocutor devemos incluir inovações incrementais, por vezes pequenas mas significativas para o todo coletivo. Mudar o lugar que se ocupa na sala de reuniões é logo o motivo. Preocupação de melhoria continua”. Para esta autora, a inovação pode acontecer com aquilo que se comunica e com a forma, pois cada vez mais é importante continuar a surpreender positivamente o público-alvo.

Segundo Jorge Sequeira: “Eficiência é o processo, eficácia é o resultado. Uma equipa é eficaz quando ganha, eficiência é passar bem a bola uns aos outros. Numa empresa é igual, se eu for fazer uma palestra e disser que quero 100 pessoas fui eficaz. A eficiência é o processo. Para pôr essas 100 pessoas, fui à rádio, falei com os amigos, alunos, falei à minha mãe para levar amigos e amigas.” E segundo Adelino Cunha: “Primeiro temos que ter um sistema de avaliação para comparar qual o objetivo quando comuniquei e o resultado obtido e usar isso como um sistema em que eu possa aprender com os próprios erros e que eu diga: «muito bem aquilo correu mal» e vamos identificar o que temos que melhorar da próxima vez que vamos fazer.” Na opinião destes autores, os aspetos mais importantes na inovação e eficiência comunicacional são os

resultados obtidos numa perspetiva da aprendizagem e melhoria contínua.

Já José Albuquerque entende que: “Inovar na comunicação pode ser em termos de canais ou suportes. Hoje em dia há muitos criativos que fazem umas coisas fantásticas, exemplo: o balão, o homem da *redbull* que toda a gente vai à Net ver até aquele que foi feito no largo de Camões (calçada portuguesa) uma agência que criou uma espécie de *twitter* na janela do edifício. Portanto tem a ver com inovação, criatividade, obviamente que tem a ver com tecnologia e que nos permite simplificar a maneira de comunicar”. Este autor acha que a inovação acontece fundamentalmente na tecnologia utilizada nos diversos meios de comunicação, que vai simplificando a maneira de comunicar.

5.1.13. Definição de *bem-sucedido* do ponto de vista da Comunicação Pessoal

Salvato Trigo responde que: “O sucesso de uma organização passa por um clima organizacional saudável e a essência desse clima é a informação, é a comunicação. É a capacidade do lado da organização para que todos se sintam parte de, para que todos se sintam membros de uma comunidade. Todos partilhem do mesmo conjunto de informações, meios para partilhar, acesso igual para todos da comunicação e que todos entendam a comunicação e informação de forma harmónica de forma convergente para o objetivo da própria organização. Portanto, nessa matéria, a comunicação funciona como elemento indispensável num clima organizacional e, obviamente, desde o momento em que uma determinada pessoa passa a integrar uma comunidade organizacional, essa pessoa deve pertencer a uma comunhão, pressupõe estar em comunhão, e estar em comunhão é comunicar, é ser capaz de, mutuamente, não acumularem dúvidas, de não acumularem boatos, rumores, de serem capazes, todos, de partilharem a informação necessária à sua atividade.” Nas palavras de Salvato Trigo, o sucesso de

uma organização baseia-se num clima organizacional saudável que assenta na comunicação. A organização deve fazer com que todos os colaboradores se sintam integrados, partilhando as mesmas informações de forma harmoniosa e convergente para os objetivos da organização.

“É termos a resposta que esperávamos. A comunicação é a resposta que nós obtemos. Eu sou bem-sucedido quando a resposta, execução da minha equipa, está em linha com as minhas expectativas,” afirma Paulo Vilhena. Segundo José Albuquerque: “Desde que a comunicação sirva para acrescentar valor à atividade da empresa e isto é gerar competitividade e retorno para o acionista pois é eficiente.”, é-se bem-sucedido.

Paula Arriscado diz: “Mensagem certa ao interlocutor certo para atingir o resultado esperado.” Adelino Cunha completa: “Ora bem, na prática, aquilo que eu tenho para comunicar tem a ver com um objetivo, não por comunicar, e ter uma forma de saber que esse objetivo foi atingido dentro de determinados parâmetros, ou seja, ficaria contente, numa campanha, que num universo x por cento compreendeu a mensagem, com formas de medição para perceber se o objetivo foi atingido ou não.” Podemos verificar que para estes autores, ser bem-sucedido significa obter resultados positivos para a organização ou, dito de outra forma, é a mensagem certa, para o interlocutor certo e com o resultado esperado.

5.1.14. Definição de *sucesso empresarial* do ponto de vista da Comunicação Pessoal

Segundo Salvato Trigo: “O Papel da pessoa é essencial, mas é fundamental ter aquilo que se chama: a justa medida. Aquilo que Platão chamava através de Sócrates a justa medida é saber encontrar o equilíbrio, que não haja nem défices nem excessos. As coisas mais difíceis na comunicação e informação organizacional é fazer o equilíbrio, encontrar esta justa medida, entre aquilo que é défice de informação e o que são excesso de informação. Todo o défice de informação e todo o

excesso é igualmente prejudicial. Uma organização cujo clima organizacional é marcado pelo excesso de informação é também organização perturbada, enquanto um déficit de informação gera rumor e direi que esse excesso de informação acaba por introduzir ruídos distorcidos. Aquilo que é necessário ter é a justa medida, suficiente para se perceber que estar atento é sobretudo ter tempo, é ser capaz de gerir com frialdade e temperança aquilo que é a necessidade de informar e a desnecessidade também de andar permanentemente a cansar as pessoas com informações que são muitas vezes evidências. Ora, a evidência não precisa de ser informada. A política de comunicação é fundamentalmente uma política de equilíbrio entre o que é importante que as pessoas saibam e a forma adequada de as fazer e o momento exato. Nesta medida, o papel da pessoa é essencial, mas é necessária a justa medida. As coisas mais difíceis, na comunicação, são encontrar a justa medida, nem déficit, nem excesso, pois qualquer um dos dois pode ser prejudicial. Além disso é fundamental o equilíbrio e o momento exato para comunicar.

Para Paula Arriscado: “O sucesso pessoal poderá estar alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de passar a minha mensagem, de fazer com que seja ouvida, de poder vingar as minhas ideias, quer no retorno que eu obtenho nos meus interlocutores para me dar feedback da minha prestação, e não há sucesso pessoal sem uma comunicação bem sucedida, mesmo em *back office*.” Segundo a autora, o sucesso pessoal depende da pró-atividade, na capacidade de fazer passar a mensagem, que seja ouvida, e no *feed back* ou na ação gerada nos interlocutores.

Na opinião de Paulo Vilhena o sucesso: “...é que a execução da minha equipa esteja em linha com as minhas expectativas.” Já Adelino Cunha afirma: “Vai no mesmo sentido, atingir os objetivos para os quais se propôs.”

Para José Albuquerque o aspeto que define o sucesso na comunicação assenta no resultado satisfatório alcançado, na confiança gerada na equipa e no reconhecimento do trabalho apresentado, por isso afirma: “Eu sinto o resultado no facto de comunicar bem se tiver à minha volta

peças a quem eu gero confiança, amizade. Pessoa que têm disponibilidade para comigo, pessoas que, também junto de mim, se socorrem de opiniões, e eu digo isto muitas vezes. Uma das funções da comunicação empresarial é gerar junto dos meios de comunicação para que quando há questões relacionadas com o setor venham junto de nós pedir a nossa opinião.”

Assim, e segundo o autor: “O sucesso é uma coisa idiossincrática, é pessoal, para uma pessoa, uma casa com piscina é bom, para outra não chega. Ambas estão certas. Nessa medida, temos que ser gestor de sonhos, o que é que as pessoas querem numa empresa, e nós, como líderes, devemos fazer tudo para que a pessoa realize aquele sonho dentro da empresa.” Podemos verificar que o sucesso pessoal assenta, essencialmente, na gestão de sonhos das pessoas e, naturalmente, nas empresas que os líderes orientam e gerem.

5.2. Conclusões

A comunicação global das empresas e organizações tem sido considerada pelos autores como a preocupação fundamental, sempre com o objetivo constante da compreensão e entendimento mútuos, quer na perspectiva interna, externa e global, quer ao nível do conteúdo, quer ao nível da forma ou nos meios de comunicação ao serviço da concretização dos objetivos globais para os quais a própria organização existe.

Assim, e nas suas mais diversas utilizações e meios de comunicação pessoal, de administração, escrita e oral, eletrónica e digital, a gestão da comunicação global passa por incluir todos os colaboradores em todos eles, e no todo comunicacional procurando a satisfação das necessidades dos seus públicos, tendo em atenção as suas especificidades, procurando concretizar continuamente os seus objetivos.

A gestão da comunicação nas organizações assenta fundamentalmente na gestão da informação que circula interna e externamente, dinamizando ações concertadas e coerentes capazes de contribuir para a compreensão mútua.

No entender de Paulo de Vilhena: “As pessoas são o valor empresarial, pois são as pessoas que formam o valor da empresa e a comunicação é a forma de fazer fluir a comunicação entre as pessoas” e assim, as pessoas são a “alma” da própria organização, sendo simultaneamente tudo e o todo comunicacional.

Relativamente à eficiência comunicacional esta é entendida como a confirmação daquilo que uma organização emite. Nas palavras de Paulo Vilhena: “a comunicação torna-se eficiente quando se verifica um *feed back* congruente com o objetivo traçado previamente e, neste sentido, tendo em consideração o cumprimento das expectativas e medindo o cumprimento do objetivo comunicacional.”

Eficiência comunicacional, nas palavras de Salvato Trigo, assenta numa comunicação fluida, transparente, multiunívoca e que mova todos aqueles que trabalham na Instituição, bem como, deve também ser praticada muita pragmática, indo ao encontro dos interesses das pessoas.

Já para Adelino Cunha a eficiência reside na seguinte ideia: "se aquilo que é nossa intenção é percebida e se da parte dos destinatários, a percepção que eles têm a mesma."

Podemos dizer que a eficiência da comunicação reside na ação coerente, assertiva, clara, transparente e coerente observada no recetor promovendo a motivação e o entendimento mútuo de todos os colaboradores para o cumprimento de objetivos comuns.

Relativamente aos aspetos fundamentais para uma comunicação eficiente verificamos que os entrevistados afirmaram que é fundamental que esta seja objetiva, de conteúdo objetivado, que responda àquilo que se procura, seja explícita, mediatizada e de fácil compreensão. Neste sentido, é fundamental adaptar constantemente ao recetor, tendo em consideração a individualidade de cada personalidade e conseguindo transpor mensagens com significado procurando construir narrativas para a própria realidade.

No que diz respeito ao papel da comunicação pessoal e a sua influência na comunicação global da empresa, verificamos que a generalidade dos entrevistados afirmou que as organizações são o espelho dos seus líderes, através do exemplo num processo contínuo de condução de homens e mulheres, respeitando sempre todas as diferenças ao nível da personalidade de cada pessoa, tendo sempre presente a inspiração e o exemplo dos líderes numa relação dinâmica, aberta e de projeção para o futuro comum.

No que concerne ao envolvimento dos colaboradores e a sua pertinência para a comunicação eficiente podemos verificar que este é considerado como a "máquina de ação" em que as ideias semelhantes, a gestão dos silêncios e os novos paradigmas digitais, contribuem para uma circulação e partilha eficientes de informação por todos os colaboradores, onde

todos se sintam parte integrante e onde todos contribuam para a criação de valor da própria organização, sendo ou podendo ser um fator de diferenciação positiva.

Relativamente à satisfação dos colaboradores e à sua influência na forma como comunicam, verificamos que a motivação, o envolvimento, a liderança, a missão e visão conjuntas contribuem decisivamente para um impacto positivo pessoal e para própria comunicação pessoal.

No que diz respeito às características e competências pessoais necessárias para comunicar verificamos que segundo alguns dos entrevistados a comunicação é um “*Dom*” que devemos trabalhar, enquanto outros afirmaram que aprende-se escutando, observando, interagindo, relacionando procurando descobrir novas competências comunicacionais capazes de desinibir as pessoas, respeitando e valorizando as diferenças de forma congruente, aliada à linguagem corporal, indo ao encontro das expectativas do contexto predominante.

Relativamente à origem ou aperfeiçoamento das características de um líder, alguns entrevistados afirmaram que tudo se aprende e que tudo se pode aperfeiçoar, no entanto Salvato Trigo afirma que os líderes fazem-se tendo sempre em consideração as circunstâncias, as necessidades das próprias comunidades, sendo estas que acabam por gerar o surgimento de líderes.

No que diz respeito ao que se entende por comunicação estratégica pessoal, podemos dizer que, comunicação estratégica é cada pessoa investir em si próprio, fazendo cursos, ouvindo especialistas, lendo, tal como, melhorando a saúde física e mental, investindo nos relacionamentos, investir na independência financeira, na criação de valor, no crescimento como individuo como filosofia de vida. Nas palavras de Salvato Trigo a comunicação para a liderança tem a ver com a capacidade de antecipar acontecimentos, com a visão estratégica e de futuro, transmitindo confiança e segurança a toda a organização.

Relativamente à deturpação ou ausência de comunicação pudemos verificar que segundo alguns entrevistados é fundamental transmitir a

mesma mensagem da forma mais objetiva possível, mais precisa e também de forma concisa, não dando azo a diferentes interpretações. Já Jorge Sequeira afirma que se a mensagem enviada não foi corretamente interpretada deve ser novamente clarificada pelo emissor.

No que diz respeito às características que um líder deve possuir para comunicar eficientemente verificamos que este tem que ser alguém que torne compreensível o que é complexo, explicando da forma mais entendível possível. Outro aspeto fundamental é ser-se relacional, objetivo, transparente, empático, despertando nos outros pela agradabilidade, marcando a diferença e acima de tudo ser um bom contador de histórias.

Por Inovação e eficiência comunicacional entende-se, segundo os entrevistados, a capacidade de dinamizar, captando a atenção dos diversos meios de comunicação, sem alterar a mensagem que se pretende transmitir.

Relativamente ao significado de sucesso da comunicação empresarial verificamos que isso só se consegue pela promoção de um clima favorável, confiável, envolvente e saudável entre todos os colaboradores da empresa ou organização. Neste sentido, ser bem-sucedido implica integração de todos os colaboradores, partilhando as mesmas informações e perspetivas de futuro.

Já a comunicação e sucesso pessoais tem a ver com o papel de cada pessoa em toda a “esfera comunicacional”, bem como, com aquilo que se denomina “a justa medida” ou a assertividade, pois quer o excesso quer a ausência de informação podem causar rumor. O sucesso pessoal está também alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de fazer passar a mensagem, fazendo com que seja ouvida quer na capacidade de estruturar uma equipa em linha com os objetivos da própria organização.

Capítulo 6. Triangulação dos Resultados dos Estudos

Podemos observar que os responsáveis da comunicação entrevistados neste estudo qualitativo sobre *a comunicação global* enfatizaram de uma forma genérica o valor das pessoas, a gestão da informação, a comunicação bidirecional nas diversas plataformas de comunicação e o envolvimento das pessoas como fatores importantes para que haja uma comunicação global nas empresas ou organizações. A título de exemplo e segundo Paulo de Vilhena “As pessoas são o valor empresarial, pois são as pessoas que formam o valor da empresa e a comunicação é a forma de fazer fluir a comunicação entre as pessoas”. Já Segundo o entendimento de Salvato Trigo (UFP) “Nós sabemos bem, e do lado de quem gere a Universidade que é o meu caso, o que dizem alguns dos principais teóricos da gestão das organizações ou empresas entre os quais o Americano *Peter Druker*. Sabemos bem que, hoje, gerir uma organização é sobretudo gerir a informação que circula no interior da própria empresa ou Instituição e também no exterior, ou seja, o contexto da própria organização em que tem que desenvolver a sua atividade”.

Assim, e segundo as palavras do autor, gerir uma organização é sobretudo gerir a informação que circula no seu interior e exterior de forma a encontrar um entendimento mútuo.

Relativamente à questão: *o que se entende por comunicação eficiente na sua empresa* os responsáveis da comunicação apresentaram como conceitos fundamentais: o feedback daquilo que transmitimos, fluidez, transparência, a componente prática, perceção por parte do recetor, mobilização das vontades das pessoas e ação positiva da comunicação.

Nas palavras de Paulo Vilhena este afirma: ...”Eu entendo que a confirmação daquilo que emitimos está na resposta que estamos a obter e eu posso tentar transmitir a uma pessoa uma coisa e não ter a resposta que eu pretendo e isto acontece a toda a hora e aquilo que eu vejo é esta pessoa não percebe, o que é que eu posso fazer por estas pessoas, já lhes dei formação, digo-lhes isto a toda a hora e continuam sem fazer o que eu pretendo.” Por outro lado, no entendimento de Salvato Trigo a

comunicação torna-se eficiente “...quando a comunicação é suficientemente fluida, suficientemente transparente, suficientemente multiunívoca, que move todos aqueles que trabalham na Instituição, quer esteja em serviços de apoio ao ensino, quer esteja nos serviços do ensino, se sintam parte integrante da mesma comunidade, comunidade feita necessariamente de interesses convergente para uma mesma finalidade que é satisfazer cada vez mais e melhor as legítimas expectativas dos alunos que se dirigem a uma Instituição de ensino.”

Sobre os aspetos que considera fundamentais para uma comunicação eficiente, ou autores responderam como aspetos mais importantes, com conteúdo objetivo, explícita, correta, concisa, é preciso estar orientada para o recetor, ter em atenção o ego de cada pessoa, atrativa, credível, transparente, contar uma boa história, entre outros aspetos.

Nas palavras de Salvato Trigo, “a informação eficiente não pode dar lugar a interpretações dúbias ou interpretações múltiplas. Portanto, mais uma vez, tem que ser explícita, correta, objetiva e concisa.” Segundo o autor, os aspetos que tornam eficiente a comunicação são: a objetividade no seu conteúdo, que satisfaça a necessidade de quem procura, adaptável, mediatizada e facilmente interpretada não dando lugar a dúvidas ou diversas interpretações.

Perante a questão “de que forma a comunicação pessoal influencia a comunicação global da empresa? Porquê?”, podemos aferir das respostas dadas pelos seus autores sobre este tema que a comunicação pessoal tem a ver com a capacidade de conduzir homens e mulheres para um objetivo comum, liderança, respeito e consideração pelos outros, inspirador na confiança e estar atento à forma como se comunica, pois tudo se transmite aos colaboradores.

Nas palavras de Paula Arriscado “ O sucesso da comunicação, tal como, da produtividade da empresa, para mim está muito na qualidade de conduzir homens e mulheres para determinado objetivo comum, porque são eles que no dia a dia gerem a rotina da empresa, gerem o humor ou a sua falta nas equipas, são eles que se apercebem que aquele está ou não a remar para o mesmo sentido.”

Relativamente ao desempenho dos empresários enquanto gestores/administradores ou supervisores podemos verificar que os aspetos com maior recetividade foram: examinar situações críticas e verificar a sua adequação, falar com entusiasmo, mostrar responsabilidade nos seus atos. Como aspetos mais discordantes são: esperar que as coisas deem errado antes de agir, estar ausente quando necessário, evitar envolver-se quando os assuntos importantes surgem.

Sobre o *envolvimento dos colaboradores e a sua importância para a existência de uma comunicação eficiente* podemos verificar como ideias fundamentais expressas pelos autores: o envolvimento dos colaboradores, a motivação, a gestão dos silêncios, a gestão eficiente da informação para todos os colaboradores, interligação de pessoas motivadas e em sintonia.

Como afirma Paula Arriscado diz “ O sucesso da comunicação, tal como, da produtividade da empresa, para mim está muito na qualidade de conduzir homens e mulheres para determinado objetivoobjectivo comum, porque são eles que no dia a dia gerem a rotina da empresa, gerem o humor ou a sua falta nas equipas, são eles que se apercebem que aquele está ou não a remar para o mesmo sentido.” Neste sentido e segundo a autora, a eficiência da comunicação pessoal reside na capacidade de conduzir homens e mulheres na busca de um objetivo comum.

No que diz respeito aos estilos de liderança verificados na pesquisa quantitativa podemos verificar que os aspetos mais concordantes foram: trabalhar com os outros de maneira satisfatória, atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho, ajudar os outros a desenvolver os seus pontos fortes, sugerir novas maneiras de realizar e completar as atividades. Como aspetos menos positivos para uma liderança obtivemos: demorar a responder às questões, evitar tomar decisões, esperar que os problemas se tornem crónicos antes de agir.

À pergunta; em que medida a satisfação dos colaboradores influencia a forma como comunicam? Podemos verificar como fatores relevantes: o envolvimento, motivação, liderança, visão conjunta, boa disposição,

qualidade das relações pessoais, compreensão, cultura da empresa, desinibição e gestão do elogio, entre outros.

Segundo Paula Arriscado, algumas considerações sobre a atitude e valorização pessoal para marcar a diferença relativamente à comunicação são: “Muitas vezes as pessoas nas empresas são inibidas a ser empreendedoras, quando nós temos uma atitude demasiado ou ditatorial ou paternalista acabamos por abafar o potencial dos nossos colaboradores e estamos a criar focos de insatisfação, portanto a responsabilização das pessoas, acreditar nas pessoas, a gestão do elogio, nós também gostamos de ser apreciados e de ser valorizados.”

Na pesquisa qualitativa aquando são questionadas as empresas sobre a comunicação desenvolvida nas empresas podemos verificar que os aspetos mais concordantes foram: o incentivo dos colaboradores para a aprendizagem contínua, verificação constante da aplicação da estratégia da empresa, delegação das responsabilidades e promoção da iniciativa individual, estabelecimento de objetivos para as empresas.

À questão, *do seu ponto de vista, quais são as características/competências pessoais necessárias para comunicar eficazmente* foram extraídas ideias diferentes dos seus autores tais como: comunicação como um Dom que nos mostra a luz, sendo inatas ou apreendidas, estas aperfeiçoam-se com muita persistência, criatividade, gestão das emoções, atenção a tudo o que os rodeia, escuta ativa, mensagem de qualidade, desinibição, congruência, crença, linguagem corporal e estando sempre orientado para os interesses do recetor.

Aquando da pergunta, *acha que estas características foram melhorando ao longo do tempo, ou é “algo que se tem e com que se nasce”?* Sobre esta matéria, Salvato Trigo afirma que “Os líderes fazem-se sempre. São as circunstâncias, são as necessidades das próprias comunidades que acabam por gerar o aparecimento dos líderes, não há propriamente dons inatos para se ser líder, não se pode estudar para se ser líder, pode-se estudar para obter ferramentas indispensáveis de liderança sólida, consistente, com autoridade reconhecida, autoridade aceite, não propriamente autoritarismo como muitas vezes se confunde a liderança.”

Enquanto Jorge Sequeira acrescenta “Tudo se aprende, às vezes de uma forma empírica, outras na escola.”

Sobre o que os autores entendem por *comunicação estratégica pessoal*, podemos observar que consiste em investir em nós próprios, lendo, aprendendo, desenvolvendo competências físicas e mentais, melhorando competências e qualidades pessoais e interpessoais, criando valor, visão estratégica, antecipar acontecimentos, antecipando o futuro, capacidade de influenciar o meio envolvente, comunicação orientada para resultados.

No questionário podemos verificar que sobre o tipo de comunicação desenvolvido relativo à *gestão da informação informal* verificamos que os aspetos mais concordantes foram: conversas regulares com os colaboradores, descoberta das necessidades dos colaboradores. Já na *informação face a face* verificamos que para uma percentagem das empresas a principal preocupação reside na interação com os colaboradores para torná-los mais satisfeitos. No que diz respeito à *gestão da informação escrita* verificamos como importante a verificação da qualidade do emprego para os colaboradores. Relativamente à *disseminação de informação* verificamos que o fator mais pertinente é a informação periódica do pessoal sobre as questões que afetam o ambiente de trabalho.

À questão, *como costuma lidar com a ausência ou deturpação da comunicação pessoal?* Segundo os comentários e opiniões dos autores podemos observar os seguintes aspetos: clareza, exatidão, objetividade para não dar azo à subjetividade, solicitar constantemente a resposta ou o *feedback* e reestruturar constantemente a mensagem tendo em conta a perceção do recetor.

No entender de Jorge Sequeira “Tudo comunica, mas muitas vezes, a mensagem não é aquela que se quer. Se os outros não perceberam a minha mensagem, eu é que falhei, provavelmente, mas aquilo que me acontece é desatinar com quem está perto, mas tenho consciência que estou errado e peço desculpa quando erro”. Estes autores entendem que se os outros não me compreenderam é porque eu não fui suficientemente

explícito, deixei ficar qualquer dúvida, e se ela existir, então tenho que explicar as vezes que forem precisas.

No que respeita a esta matéria, no questionário, foram colocadas questões relacionadas com a resposta pela empresa aos colaboradores e nesta matéria a questão que gerou mais escolha por parte das empresas tem a ver com concentração de esforços para melhorar as condições de trabalho dos colaboradores.

À pergunta relativa à atitude dos gestores para os colaboradores podemos verificar que aquilo que a maioria respondeu como concordante tem a ver com compreensão de todos os fatores que afetam a satisfação dos funcionários no local de trabalho.

À questão, *quais as características que um líder deve possuir para comunicar eficientemente?* Sobre esta matéria os autores apresentaram os seguintes fatores: capacidade de simplificar o que é complicado, ser um explicador, agradecer pelos que possuímos, empatia, contador de histórias, marcar pela diferença, relacional, claro, objetivo, transparente, envolver as pessoas nos projetos e objetivos, congruência crítica, liderar pelo exemplo, gostar de pessoas, congruente e prático.

Para Paula Arriscado “Antes de mais é fundamental gostar das pessoas para as envolver nos seus projetos, não descurando a componente técnica, pois as pessoas gostam de alguém interessado e que tenha competências de estar no lugar do outro”.

No questionário, na questão relativa à satisfação dos empregados podemos verificar que as condições laborais aparecem destacadas das restantes opções de resposta.

No que diz respeito ao comprometimento dos colaboradores podemos verificar que a opção mais selecionada foi a recomendação dos produtos / serviços como os melhores. Isto pressupõe que quem recomenda, espelha satisfação genérica pela empresa e pela sua equipa.

Na questão, *o que entende por inovação e eficiência comunicacional?* Podemos verificar que de uma forma sintetizada, as ideias principais foram: se o objetivo da comunicação é a mensagem, os meios é que

podem ser mais ou menos inovadores, os princípios básicos da comunicação mantêm-se hoje como há dois mil anos atrás, surpreender de forma continuada e positiva o interlocutor, eficiência no processo, eficácia no resultado.

Segundo Salvato Trigo “O objetivo da comunicação é a mensagem e a forma como esta é construída é que se constrói. Os meios é que podem ser mais ou menos inovadores. A inovação pode acontecer na forma, nos meios que nós usamos para poder chegar essa mensagem e aí há meios mais inovadores e menos inovadores, eficientes ou menos eficientes, na certeza porém de que aquilo que chamamos os meios de transmissão da mensagem onde a inovação pode acontecer, nos aspetos de design, de moda, de manequim que é importante mas o conteúdo deve ser atrativo, rico e atrativo para que as pessoas possam aderir à mensagem.”

À questão, *do ponto de vista da comunicação empresarial, o que significa ser bem-sucedido?* Podemos sintetizar as seguintes considerações dos seus autores: clima organizacional saudável como elemento fundamental para a partilha harmoniosa da comunicação nas organizações, partilha, integração e comunhão de objetivos da organização, a comunicação como algo que acrescenta valor à organização, sucesso na comunicação como obtenção do resultado esperado, estar em linha com as expectativas.

Nas palavras de Salvato Trigo o sucesso de uma organização baseia-se num clima organizacional saudável que assenta na comunicação. A organização deve fazer com que todos os colaboradores se sintam integrados, partilhando as mesmas informações de forma harmoniosa e convergente para os objetivos da organização.

À questão colocada no questionário em que se pedia a indicação de *objetivos prioritários* podemos verificar que os que recolheram mais registo foram: melhoria da imagem da empresa, melhoria da adaptação às novas tarefas, melhoria das relações interpessoais, bem como a melhoria da produtividade, aumento da motivação dos colaboradores e diminuição do número de reclamações.

Ainda no questionário, na questão sobre a performance e mais precisamente sobre a *reputação/ performance empresarial* foram registadas os seguintes aspetos como os mais relevantes: qualidade dos produtos /serviços, qualidade de gestão/liderança, imagem de marca.

Na última questão, *do ponto de vista da comunicação pessoal, como define o sucesso pessoal na comunicação?* Podemos sintetizar que o papel da pessoa é essencial, mas na justa medida, pró-atividade pessoal, capacidade de passar a mensagem, fazer com que seja ouvida e compreendida, ter o resultado esperado, ser um gestor de sonhos das pessoas e das empresas.

Para Paula Arriscado “O sucesso pessoal poderá estar alicerçado na proatividade pessoal, quer na capacidade de passar a minha mensagem, de fazer com que seja ouvida, de poder vingar as minhas ideias, quer no retorno que eu obtenho nos meus interlocutores para me dar feedback da minha prestação e não há sucesso pessoal sem uma comunicação bem-sucedida, mesmo em *back office*.” Segundo a autora, o sucesso pessoal depende da pró-atividade, na capacidade de fazer passar a mensagem, que seja ouvida, e no *feed back* ou na ação gerada nos interlocutores.

Em síntese, podemos verificar que a comunicação global nas organizações incorpora de forma genérica o valor das pessoas, a gestão da informação, a comunicação bidirecional nas diversas plataformas de comunicação e o envolvimento de todas as pessoas tendo como propósito a compreensão e o entendimento mútuo.

Relativamente às questões da eficiência comunicacional os conceitos fundamentais verificados foram: o feedback da comunicação, a fluidez, a transparência, a componente prática, a perceção, compreensão e a mobilização das pessoas para a ação positiva da comunicação.

Sobre os aspetos fundamentais para que haja comunicação eficiente pode extrair-se o conteúdo objetivo, a explicitação, correção e a precisão da mensagem, bem como, a sua orientação para o recetor tendo em consideração o público para quem se dirige a comunicação.

No que concerne ao envolvimento dos colaboradores e a sua importância para a eficiência comunicacional verificamos que o envolvimento dos colaboradores, a motivação, a gestão dos silêncios, a gestão eficiente da informação e a sua sintonia relativa à forma de lidar com as necessidades pessoais numa procura constante da comunhão com a cultura organizacional, melhora essa mesma eficiência.

Como características ou competências pessoais necessárias para a comunicação eficiente verificamos diferentes opiniões, tais como, o Dom natural, algo inato, apreendido, aperfeiçoado com muita persistência, criatividade, gestão das emoções, a escuta ativa de tudo o que rodeia o ser humano.

Por comunicação estratégica pessoal podemos verificar que consiste em investir em nós próprios, lendo, aprendendo, desenvolvendo competências físicas e mentais, melhorando qualidades pessoais e interpessoais, criando valor, visão estratégica, proatividade e capacidade de influenciar o meio ambiente e comunicar para a obtenção de resultados.

Sobre a ausência ou deturpação da comunicação pessoal observamos como relevantes os seguintes aspetos: clareza, exatidão, objetividade para não dar azo à subjetividade, solicitar constantemente a resposta ou o *feedback* e reestruturar constantemente a mensagem tendo em conta a perceção do recetor.

As características que um líder deve possuir para comunicar eficientemente passam por ter a capacidade de simplificar o que é complicado, ser um explicador, agradecer pelos que possuímos, empatia, contador de histórias, marcar pela diferença, relacional, claro, objetivo, transparente, envolver as pessoas nos projetos e objetivos, congruência crítica, liderar pelo exemplo, gostar de pessoas, ser congruente e prático.

Relativamente ao que se entende por inovação e eficiência comunicacional podemos verificar que de uma forma sintetizada, as ideias principais foram: se o objetivo da comunicação é a mensagem, os meios é que podem ser mais ou menos inovadores, os princípios básicos da

comunicação mantêm-se hoje como há dois mil anos atrás, surpreender de forma continuada e positiva o interlocutor, eficiência no processo, eficácia no resultado.

Relativamente à definição do sucesso pessoal na comunicação, podemos sintetizar que o papel da pessoa é essencial, mas na justa medida, proatividade pessoal, capacidade de passar a mensagem, fazer com que seja ouvida e compreendida, ter o resultado esperado, ser um gestor de sonhos das pessoas e das empresas.

Capítulo 7. Considerações Finais

Tivemos como principal preocupação e objetivo compreender a gestão da comunicação nas organizações nas diferentes perspectivas de atuação interna e externa incorporada na realidade das empresas e organizações, bem como, compreender a importância e pertinência da liderança e sucesso pessoais em toda a dinâmica organizacional.

Como principais conclusões do estudo quantitativo podemos verificar que os meios mais utilizados para comunicar são o *email* e as conversas informais.

Relativamente ao ambiente interno das organizações os aspectos mais relevantes foram: a energia, profissionalismo, a confiança depositada no colaborador, o incentivo e aprendizagem contínua, o tratamento igualitário do colaborador, bem como, a satisfação das necessidades individuais, concessões e cedências de acordo com as necessidades de cada colaborador surgem como os aspectos mais referidos.

Sobre a gestão da informação verificamos que os aspectos mais importantes foram a compreensão regular das necessidades dos colaboradores, a informação constante e continuada, a procura constante da satisfação das expectativas, a valorização das qualidades pessoais, a construção de um ambiente agradável e positivo, o compromisso assumido, o envolvimento, o grau de recomendação dos produtos/serviços da empresa.

Relativamente à liderança podemos observar que examinar as situações críticas indicando alternativas de melhoria, falar com entusiasmo, envolver-se nas ações desenvolvidas, trabalhar com os outros de forma eficiente, atender às necessidades dos outros, ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes indicando alternativas de melhoria, contribuir para a realização pessoal e profissional dos seus pares surgiram como os aspectos mais valorizados.

Em matéria de definição de objetivos prioritários para as empresas podemos registar a melhoria da imagem, a melhoria da adaptação às novas realidades, melhoria das relações interpessoais, o aumento da produtividade, aumento da satisfação dos colaboradores e diminuição do nº de reclamações, bem como, maior aceitabilidade dos seus produtos e serviços e melhoria da qualidade de gestão, liderança e imagem de marca foram os mais indicados pelas empresas ou organizações observadas.

Relativamente aos aspetos positivos deste trabalho podemos registar as respostas dos questionários às 388 pequenas e médias empresas em Portugal, bem como, a relevância das suas opiniões sobre este tema. Outro aspeto muito gratificante foi a recolha das opiniões das seis personalidades relevantes na dinâmica da gestão da comunicação nestas organizações o que, acrescentando valor a todo o trabalho, inclui ao mesmo tempo considerações novas e inovadoras para um possível trabalho futuro.

Os aspetos mais difíceis foram: a dificuldade na obtenção das respostas dos questionários pelos responsáveis das empresas ou organizações, número de opções de resposta, falta de tempo e disponibilidade por parte dos mesmos e a sua distribuição a nível nacional.

A comunicação estratégica empresarial e organizacional é entendida como uma interação bidirecional, ascendente e descendente, utilizando diversas formas de comunicação, desde a comunicação pessoal ao nível da administração de forma escrita, digital, verbal e não-verbal com o objetivo de partilhar, orientar e motivar os diversos públicos, quer internos e externos de forma a satisfazer necessidades e motivações com todos os *stakeholders*, procurando a compreensão e o entendimento mútuos.

O papel da comunicação quer ao nível interno quer externo está intimamente ligado à forma como as lideranças gerem as expectativas das suas equipas, relativamente à escuta ativa das suas preocupações, desejos e motivações individuais e a sua conjugação com a cultura coletiva das próprias organizações. Neste sentido, o sucesso da comunicação está intrinsecamente ligado com a capacidade de conduzir os colaboradores em torno de um objetivo comum.

No que diz respeito à comunicação estratégica pessoal podemos verificar que o sentido estratégico reside na capacidade dos seus líderes transmitirem da confiança, segurança, e visão de futuro para todos os colaboradores antecipando soluções para o futuro coletivo da organização.

Assim, o caráter estratégico da comunicação pessoal reside, fundamentalmente, na capacidade de transformar obstáculos em oportunidades, conseguindo a estabilidade dentro da instabilidade e fundamentalmente assegurar uma visão coletiva para a organização.

Outro aspeto fundamental sobre esta temática está relacionado com a definição de objetivos estratégicos pessoais, no sentido de chegar a determinado grupo, seduzindo-o a alcançar as metas da própria organização e ao mesmo tempo conseguir um compromisso comum partilhando uma cultura organizacional fundamental para o futuro da mesma.

No que diz respeito às questões sobre o papel da comunicação estratégica pessoal nas organizações podemos verificar que o sucesso de uma organização verifica-se pela capacidade de comungar, partilhar informação integrando todos os elementos da organização, minimizando os boatos e os rumores, proporcionando um clima organizacional saudável para o todo coletivo.

Por outro lado, os gestores da comunicação necessitam de partilhar informação atual e atuante a toda a organização, de forma a reduzir as incertezas e transmitir confiança e credibilidade para todos os colaboradores.

Relativamente ao desempenho das organizações podemos verificar que o envolvimento dos colaboradores constitui um dos aspetos importantes para a motivação de forma continuada e, para isso, é de extrema importância a preocupação constante com as necessidades, os desejos e as motivações dos colaboradores conquistando e focalizando a sua atenção para a organização sem esquecer as expectativas legítimas dos colaboradores.

Outro aspecto relevante na atualidade diz respeito à gestão do elogio ou da remuneração emocional procurando aumentar a auto estima, no reconhecimento do contributo que cada colaborador imprime na sua ação do coletivo, bem como na sua contribuição para a imagem e reputação da própria organização.

Sobre a temática da liderança e sucesso empresarial verificamos que os líderes devem ser capazes de reunir a informação disponível, tratá-la e pô-la à disposição dos seus colaboradores de forma compreensível.

O líder deve segmentar e analisar a informação procurando partilhá-la com todos os colaboradores tendo como preocupação fundamental incluir toda a comunidade organizacional e contribuindo para uma melhor compreensão e interpretação da realidade atual e futura. Deve em simultâneo, ter a capacidade de adaptar a mensagem ao público-alvo, tendo a capacidade de tornar compreensível o que se configura de complexo, para deste modo, tornar simples e apetecível a interpretação da realidade organizacional.

Sobre a inovação pessoal nas dinâmicas empresariais podemos verificar que, se o objetivo da comunicação é transmitir a mensagem, esta deve ser sempre facilmente compreendida e interpretada e para isso é importante que o “falar” corresponda ao “dizer”, pois é fundamental ser objetivo, concreto e conciso para não gerar segundas interpretações.

Relativamente aos meios, estes podem ser mais ou menos inovadores, mais ou menos eficientes, mais ou menos atrativos, para que as pessoas adiram mais facilmente à mensagem e, deste modo, possam chamar a atenção do público-alvo, sendo deste modo mais ou menos inovador.

Neste sentido, sendo que o conteúdo é a componente mais importante da comunicação, bem como, a sua compreensão, terá que haver objetividade, clareza e coerência, inovando na forma como transmitimos essa mesma mensagem, quer seja através da retórica, da tecnologia, ou da teatralização, não esquecendo que estas formas de exposição ou projeção não devem comprometer nem subverter a mensagem, nem deturpar o seu significado.

No que concerne à performance empresarial e organização aprendente, podemos indicar que um dos aspectos mais relevantes na aprendizagem organizacional consiste no desenvolvimento dos conhecimentos pelos colaboradores, associada à implementação de ações estruturais, de uma forma gradual e dinâmica, procurando potenciar as capacidades individuais, partilhando a mesma cultura, reconhecendo o trabalho individual e coletivo, sem esquecer a necessidade do cumprimento dos objetivos da organização.

O sucesso da organização e a sua melhoria contínua reside na qualidade do clima organizacional assente na gestão da informação e comunicação onde todos compreendam, partilhem de forma harmoniosa e convergente integrando ideias, sentimentos e valores comuns, de forma a construir uma cultura organizacional atual e atuante no ambiente organizacional, constituindo uma aprendizagem e integração comuns à visão geral da mesma.

Relativamente à motivação dos colaboradores ao serviço das organizações e compreendendo a complexidade do fator motivacional, vimos que é uma tarefa complexa, pois, a forma mais assertiva de motivar alguém é ajudar, apoiar individualmente cada pessoa a revelar e direcionar as suas habilidades e competências individuais reconhecendo os seus esforços e contribuindo para a satisfação pessoal de acordo com a visão da organização.

Um dos principais desafios da atualidade na gestão da comunicação nas organizações é encontrar a “justa medida” na procura constante do equilíbrio entre a ausência de défice de informação podendo gerar rumor e boatos, e o excesso pode introduzir ruídos distorcidos e meias verdades. Nesta perspetiva, a eficiência na gestão da comunicação reside numa política de equilíbrio conjugando a comunicação certa, no local certo, da forma mais adequada e no momento certo.

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

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

Se o sucesso é algo idiossincrático, na medida em que depende dos objetivos das organizações deve ter-se em consideração a dimensão, a motivação e o empenho, assim como a cultura de cada organização. Já a motivação é algo intrínseco a cada indivíduo que pode e deve ser coadjuvado pela equipa.

Assim, cada líder organizacional deve ser, acima de tudo, um “gestor de sonhos” despoletando comportamentos de compreensão e potenciação individual em prol do coletivo e da procura constante do sucesso organizacional.

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 incutir um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização.

O papel do líder nas organizações é de extrema importância, na medida em que este deve incutir 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.

Como novos desafios numa futura investigação sobre estas temáticas podemos indicar: como educar para a liderança nas organizações? Como incrementar uma liderança pró ativa e inspiradora? Como devem ser os novos líderes para o futuro?

Bibliografia

Aaker, D. (2011). *Relevância de marca: como deixar os concorrentes para trás*. São Paulo: Ed. Artmed Editora.

Adair, J. (1988). *A gestão eficiente do tempo* (2nd ed.). Mem Martins: Ed. Europa-América.

Adair, J. (2003). *Aprenda com os grandes líderes*. Mem Martins: Ed. Europa – América.

Andrade, Z.A.F. (2012). A ética organizacional e a construção da reputação. In Intercom – Sociedade Brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação, XII Congresso de ciências da comunicação na região sul, Chapecó, 31-Mar a 02-Abril. 2012.

Argenti, P.A. (2006). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação* (4end ed.). Rio de Janeiro: Ed. Elsevier Editora.

Axelrod, A. (2007). *Decidir com audácia*. Alfraide: Ed. Casa das Letras.

Azevedo, N.R. & Nascimento, A.T.B. (2010). Cultura partilhada numa organização aprendente. Web site. Acedido Maio 5, 2013, em <http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/413/367>

Bandler, R. (2010). *Tenha agora a vida que quer*. Alfragide: Ed. Lua de Papel.

Barbieri, J.C., Vasconcelos, I.F.G., Andreassi, T., & Vasconcelos, F.C. (2010). Inovação e sustentabilidade. Revista de administração de empresas RAE, Vol. (50), 146-154.

Bastos, H. (2000). *Jornalismo electrónico*. Coimbra: Ed. Minerva.

Beneyto, J.V. (2002). *La ventana global*. Santiago de Compostela: Ed. Generales.

Beneyto, J.V. (coord..) (2002). La ventana global, ciberespacio, esfera pública mundial y universo mediático. *Web Site*. Acedido Maio 02, 2013, em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=2560>

Bond, K. et alii. (1999). *The Jossey-Guide to Strategic Communications for Nonprofits*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Bourdieu, P. (1998). *O que falar quer dizer: economia das trocas linguísticas*. Linda-a-avelha: Ed.Difel.

Braga, A. M.S. (2010). Factores que influenciam a tomada de decisão em inovar nas empresas Portuguesas. Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Portugal.

Brambilla, F.R. (2005). *Abordagem conceitual de marketing interno*. *Web site*. Acedido Novembro 12, 2013, em www.seer.ufrgs.br/read/article/download/40692/25881

Brum, A.M. (2003). Um olhar sobre o marketing Interno (3rd ed.). Porto Alegre: Ed. L& PM.

Bryant. J & Miron, D. (2004). Theory and Research in Mass Communication. International Communication Association. *Web site*. Acedido Novembro, 5, 2013, em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.2004.tb02650.x/abstract>

Cabrero, J.D.B. & Cabrero, M.B. (1996). *O livro de ouro das Relações Públicas*. Porto: Ed. Porto Editora.

Canavarro, J.M.A.P. (2000). *Teorias ou Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Ed. Quarteto Editora.

Cardoso, O. R. (2009). *A imagem empresarial: cadernos da escola de negócio*. *Web Site*. Acedido Outubro 23, 2013, em

<http://apps.unibrasil.com.br/revista/index.php/negociosonline/article/view/292/227>

Cardoso, O.O. (2006). Comunicação empresarial versus Comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Web site*. Acedido Maio 10, 2013, e <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>

Carnegie, Dale. (1995). *Como falar facilmente*. Porto: Ed. Civilização.

Clifton, R., Simmons, J. (2010). *O mundo das marcas*. Lisboa: Ed. Actual editora.

Coelho, T. F. (2011). Twitter: como uma nova mídia modificou a rotina produtiva de jornalistas em Teresina. In *Congresso Nacional "Literacia, Media e Cidadania, Braga, 25-26 Março 2011*.

Contreras, F. (2000). Poder: cambio tecnológico y comunicación. Universidad de Sevilla / Universidad Católica de Murcia. *Web site*. Acedido Setembro 15, 2013, em <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/zenlatina37/135contreras.htm>

Corrêa, E.S. (2008). Reflexões para uma epistemologia da comunicação digital. In *Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Braga, 6 - 8 Setembro 2007*.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Ed. Paidós.

Cota, B.V. & Marcos, P.G. (2007). *Marketing inovador*. Lisboa: Ed. Universidade Católica Editora.

Coutinho, T. (2010). Nova Era do Marketing Electrónico. *Web site*. Acedido Abril, 12, 2013, em www.teresacoutinho.com/marketing/2957/marketing-electronico

Covey, S. R. (2005). *O 8º Hábito Da Eficácia à Grandeza*. Lisboa: Ed. Dinalivro.

Covey, S. R. (2005). *O 8º hábito: da eficiência à grandeza*. Lisboa: Ed. Dinalivro.

Cunha, M.P. [et al.] (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6nd ed.). Ed. RH. Lisboa.

Cunha, M.P., & REGO, A. (2009). *Liderar* (2nd ed.). Alfragide: Ed. Publicações Dom Quixote.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6nd ed.). Lisboa: Ed. RH.

Cusumano, M.A. & Constantinos, C.M. (2002). *Pensamento estratégico*. Rio de Janeiro: Ed. Campus editora.

Cusumano, M.A. & Markides, C.C. (2002). *Pensamento estratégico*, Rio de Janeiro: Ed. Campos.

Dantas, H.S. & Queiroz, F.C. (2011). Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. Acedido Novembro 21, 2013, em http://www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/article/view/55/49

Dearlove, D. (2006). *A gestão segundo Richard Branson*. Lisboa: Ed. Casa das letras.

Dolan, S. L. & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores: um guia organizacional para viver, estar vivo e ter qualidade de vida no mundo global do séc. XXI*. Porto: Ed. BioRumo.

Duque, M. (2008). Los flujos de comunicación interna de una telefónica de Pereira. *Web site*. Acedido Outubro 8, 2013, em <http://biblioteca.ucp.edu.co:8080/jspui/handle/10785/983>

Ferreira, J.M.C., et al. (1996). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: Ed. Mcgraw-hill.

Ferreira, M.C.L. (2009). Capacidade de inovação empresarial e políticas públicas de incentivos. Web site. Acedido Novembro 2, 2013, em <http://hdl.handle.net/10773/1747>

Ferreira, M.P., Reis, N.R. & Serra, F. R. (2009). *Marketing para empreendedores e pequenas empresas*. Porto: Ed. Lidel.

Fiske, J.(1993). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Ed. Asa.

Fonseca, S.M.P. (2010). Cooperação no âmbito da inovação empresarial: estudo nas empresas de serviços Portuguesas. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico da Guarda, Portugal.

Frade, J.R.S. P. (2008). Inovar com iniciativa: autonomia, exigência de inovação, clima para a iniciativa e produção da inovação. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Portugal.

Freire, A. (2006). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Ed. Verbo.

Galvão, A.M.O. & Batista, A.A.G. (2006). Oralidade e escrita: uma revisão. Web site. Acedido Outubro 20, 2013, em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a07>

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Ed. Gradiva.

González, B. & Atencio, E., (2010). Estrategias de servicio: elementos para el éxito empresarial in multiciencias: ciencias económicas y sociales, Maracaibo, 26 Junho 2010 (139-145).

Hay, L. L. (2002). *O poder está dentro de si* (6nd ed.). Cascais: Ed. Pergaminho.

http://teambuilding.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=53

<http://www.autosueco.pt/gca/?id=25>

<http://www.gruposalvadorcaetano.pt/>

<http://www.ihavethepower.net/Empresa/Ver/OFundador>

<http://www.paulodevilhena.com/colaboradores/paulo-de-vilhena/>

<http://www.ufp.pt/universidade/apresentacao-2/ufp>

Kleinstauber, H.J. (2002). El surgimiento del ciberespacio: la palabra y la realidad. in Beneyto, J. V. La ventana global (47-64). Madrid: Ed. Ediciones Generales.

Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Kotler, P. (2011). *Marketing 3.0*. Lisboa: Ed. Actual Editora.

Kozubska, J. (1999). *As 7 chaves do carisma pessoal*. Mem Martins: Ed. Cetop.

Kuhn, T.S. (1998). *A estrutura das revoluções científicas* (5nd ed.). São Paulo: Ed. Perspectiva.

Lamizet, B. & Silem. A. (1997). *Dictionnaire Encyclopédique des Sciences de L'Information et de la Communication*. Paris: Ed. Elipses.

Lasbeck, L.C.A. (2007). Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. Web site. Acedido Outubro 2, 2013, em [https://www.google.pt/#q=lasbeck,+L.C.A.+\(2007\).+Imagem+e+reputa%C3%A7%C3%A3o+na+gest%C3%A3o+da+identidade+organizacional&spell=1](https://www.google.pt/#q=lasbeck,+L.C.A.+(2007).+Imagem+e+reputa%C3%A7%C3%A3o+na+gest%C3%A3o+da+identidade+organizacional&spell=1)

Leite, N.R.P. & Albuquerque, L.G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. Revista Ibero-Americana de Estratégia, Vol. (9), 31-53.

Lendrevie, J., Lindon, D., Levy, J., Rodrigues, J.V., & Dionísio, P. (200). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing* (10end ed.). Alfragide: Ed. Dom Quixote.

LLittlejohn, S.W.(1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Ed Guanabara.

Lowney, C. (2006). *Liderança Heróica*. Lisboa: Ed. Verbo, Lisboa.

Maarek. P. J. *Communication & marketing de l'homme politique* (3nd ed.). Paris: Ed. Litec.

Manhanelli, C.A. (1988). *Estratégias eleitorais: marketing político*. São Paulo: Ed. Summus.

Manhanelli. C. A. (1988). *Estratégias eleitorais: marketing político*. São Paulo: Ed. Summus. São Paulo.

Martins, M.L. (n.d.) O ponto de vista argumentativo da comunicação. Universidade do Minho. Web site. Acedido Novembro 7, 2013, em www.bocc.ubi.pt/.../_texto.php3?html2=matrins-mois-es-lemos-argumentativo.html.

Martins, M.L., Miranda, J. B., Oliveira, M., & Godinho, J. (2011). *Imagem e pensamento*. Coimbra: Ed. Gracio Editor.

Maxwell, J.C. (2007). *Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Ed. Smartbook.

Mcchesney, R. W. (1993). Critical communication research at the crossroads. University of Wisconsin. Web site. Acedido Setembro, 12, 2013, em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01309.x/references>

Mccormack M.H. (1997). *A arte de comunicar: passo a passo*. Mem Martins: Ed. Publicações Europa-América.

Mcquail, D. (1987). *Mass communication Theory: an introduction* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications

Medeiros, A. [et al.] (2010). *Marketing Pessoal: és um produto de sucesso?* Ed. Texto Editora: Alfragide.

Medina, D.R. (2006). Mediatização da comunicação política: Media, política e comunicação - a negociação do poder. Web site. Acedido Novembro 16, 2013, em http://bdigital.unipiaget.cv:8080/dspace/bitstream/10964/248/1/tese_daniel_medina.pdf

Melão, H.R.M. (2010). Ler na era digital: os desafios da comunicação em rede e a (re) construção da (s) literacia (s). *Web site*. Acedido Junho 5, 2013, em http://www.exedrajournal.com/docs/N3/06A-Dulce-melao_pp_75-90.pdf

Mourato, D.C.C. (2011). As tecnologias solidárias: do investimento no conhecimento no conhecimento ao desenvolvimento pessoal. *Web site*. Acedido Novembro 18, 2013, em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/4196>

Muniz, M.A., Fier, J.R. & Souza, E.F. (2010). Avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para desenvolver pessoas. *Web site*. Acedido Maio 2, 2013, em <http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/download/4527/1450>

Negroponte, N. (1996). *Ser digital*. Lisboa: Ed. Caminho.

Nelo, S.T.B., Francischetto, M.A., Souza, S. & Machado, M.T. (2010). Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento. In VII Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 23-25 Outubro, 2010.

Niven, D. PH.D. (2002). *100 Segredos das pessoas de sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Sextante.

Noel, M.T. & Warren B. (2010). *Decidir: como os líderes de sucesso fazem escolhas acertadas*. Lisboa: Ed. Actual Editora.

Noyes, R. B. (2006). *A arte da liderança pessoal*. (2nd ed.). Lisboa: Ed. Actual.

Oliveira, J.M.P. (2002). Internet como instrumento para la participación ciudadana. in Beneyto, J. V. *La ventana global* (47-64). Madrid: Ed. Santillana Ediciones Generales.

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. (2011). *Marketing Pessoal*. Lisboa: Ed. Sítio do livro.

Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, M. (2000). (coord.). *A comunicação e os media em Portugal*. Braga: Ed. Comunicação e Sociedade.

Pinto, M. (coord.) (2005). *Televisão e Cidadania: Contributos para o debate sobre o serviço público* (2nd ed.). Porto: Ed. Campo das letras.

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.

Rei, J. E.(2002). *Comunicação estratégica*. Porto: Ed. André Veríssimo.

- Ribeiro, L. (1998). *Comunicação global: a magia da influência*. Lisboa: Ed. Pergaminho.
- Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.
- Robbins, S.P. (2009). *Fundamentos de administración* (6nd ed.). México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S.P., Judge A.T., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional* (14end ed.). São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Roces, C. M. & Rivas, J. A. (1983). *Marketing Electoral: en el Laberinto de la experiencia Española*. Madrid: Ed. Ibérico Europea de Ediciones.
- Rocha, M.C.J. (2005). Organizações, racionalidades e relações Sociais de Género. Web site. Acedido Outubro 10, 2913 em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3700615>
- Roque, F.A.F. (2010). A medição da performance das organizações. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia - Universidade de Coimbra. Portugal.
- Ruão, T. & Salgado, P. (2008). *Comunicação: Imagem e reputação em organizações desportivas*. Um estudo exploratório. In *Comunicação e Cidadania – Actas do 5º COPCOM, Braga, 6-8 Setembro. 2007* (329-340).
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Web site*. Acedido Outubro 10, 2013, em <http://hdl.handle.net/1822/2727>
- Ruão, T. (2006). *Marcas e identidade: guia da concepção das marcas comerciais*. Porto: Ed. Campo das letras.
- Rubino, J. (2001). *O poder do sucesso*. São Paulo: Ed. Market Books.

Sánchez, M.D.G. (2001). Marketing multinível. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias de la Información - Universidad Complutense de Madrid. España.

Santos, M.J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas, dossier sociologias. Web site. Acedido Novembro 23, 2013, em <http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22259.pdf>

Scofano, A.C. (2010). A transformação de uma organização tradicional em organização de aprendizagem. Web site. Acedido Maio 3, 2013, em <https://repositorio-iul.iscte.pt/handle/10071/2796>

Sequeira, B. (2008). Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. In VI congresso Português de Sociologia: mundos sociais, saberes e práticas, Lisboa, 25-28 Jun. 2008 (1-15).

Silva, J.M. (1998). O cão que não sabia comunicar: pragmática da comunicação humana.1998. Web site. Acedido Agosto 2, 2013 em <http://bocc.ubi.pt/pag/silva-jm-cao-comunicar.html>

Sousa, F.C. & Monteiro, L.P. (2010). Inovação organizacional: a eficácia do método de resolução criativa de problemas. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, (38-49).

Sprea, J. (2009). Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educativas competitivas. Web site. Acedido Outubro 10, 2013, em <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/2050/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20mestrado%20Joseney%20Sprea%20oficial%20versao%206%2c0.pdf>

Stevenson, R.L. (1983). A critical look at critical analysis, Journal of communication. Web site. Acedido Agosto 02, 2013, em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1983.tb02427.x/abstract>

Teixeira, J.S. (2008). Língua portuguesa e as novas tecnologias de comunicação: as dinâmicas da (s) escrita (s). *Web Site*. Acedido Julho 15, 2013, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8218>

Tichy, N. & Bennis, W. (2010). *Decidir: como os líderes de sucesso fazem escolhas acertadas*. Lisboa: Ed. Actual Editora.

Tomaél, M. I. et al. (2005). Das redes sociais à inovação. *Web site*. Acedido Novembro 23, 2013, em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>

Tornero, J.M.P. (coord.) (2007). *Comunicação e educação na sociedade da Informação*. Porto: Ed. Porto Editora.

Túñez, L. M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social Ediciones.

Túñez, L. M. (2012). Los periódicos en las redes sociales: audiencias, contenido, interactividad y estrategias comerciales, En *Estudios del Mensaje Periodístico*, Vol. (18), 2012, 224.

Túñez, M. Y Sixto, J (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook, *Revista Latina de Comunicación Social*, 66, 210-24. Acedido Fevereiro 8, 2014 em [10.4185/RLCS-66-2011-930-210-246](https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-930-210-246) / CrossRef link

Vance, P.S. & Angelo, C.F. (2007). Reputação corporativa: uma revisão teórica. *Revista de gestão*, 14 (4), (93-108).

Vieites, Á.G., & Espiñeira, M.V. (2008). *Marketing na Internet e nos meios digitais interactivos*. Porto: Ed. Vida económica.

Wolf, M. (2001). *Teorias da comunicação*. Lisboa: Ed. Presença.

APÊNDICES

Apêndice 1. Questionário administrado

Apêndice 2: Guião da entrevista em profundidade

Apêndice 1. Questionário Administrado

No âmbito do processo de doutoramento em Ciências da Comunicação da Universidade de Santiago de Compostela estou a desenvolver um trabalho sobre a **Gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal**.

Para a sua execução é necessária a sua preciosa colaboração no preenchimento deste questionário, que desde já agradeço.

A sua colaboração é valiosa e imprescindível para a investigação pelo que solicito que as suas respostas transmitam a sua realidade vivida e dê respostas sinceras e ponderadas. É importante que responda a todas as questões.

Os dados deste questionário são totalmente confidenciais, sendo os dados utilizados apenas para fins estatísticos.

Para mais informação sobre esta investigação pode contactar-me através do email: msousa.manuel@gmail.com

Grato pela colaboração e atenção dispensada

Género: Masculino

Feminino

Idade: _____ anos

Estado Civil: _____

Grau escolaridade:

Sector de actividade da empresa:

Número de trabalhadores

Cargo desempenhado na empresa: _____

Tempo de serviço na função: _____ anos Tempo de serviço na instituição: _____ anos

Quais as **ferramentas ou meios** que a empresa utiliza para desenvolver a comunicação com os seus colaboradores:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Com muitíssima frequência
Informativos escritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornal de parede	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jornal interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reuniões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conversas informais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palestras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartazes informativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros. Quais? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como avalia as condições de trabalho na sua organização.

	Muito más	Más	Mais ou menos	Boas	Muito Boas
--	-----------	-----	---------------	------	------------

As condições do ambiente físico do meu local de trabalho em relação à higiene, ventilação, ruído e temperatura são:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Relativamente ao **ambiente interno da sua organização**, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Ter um bom ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos funcionários têm energia e são bons profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe um bom espírito de equipa na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe humor no dia-a-dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação na organização é fácil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização gere devidamente os conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero os meus colegas como amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem uma boa imagem entre os funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem os seus objectivos claramente definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos na empresa conhecem a estratégia seguida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A empresa divulga a sua visão e missão junto dos seus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Antes de avançar com qualquer acção de comunicação externa a empresa comunica em primeiro lugar aos seus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sou reconhecido pelo meu mérito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização mostra confiança no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização é justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização é honesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Examino situações críticas questionando se são adequadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não interiro em problemas até o momento em que	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

eles se tornarem sérios					
Foco atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito envolver-me quando os assuntos importantes surgem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou ausente quando necessitam de mim procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falo de forma otimista sobre o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gero orgulho por estarem ao meu lado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espero as coisas darem erradas para começar a agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Demonstro acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vou além do interesse pessoal, pelo bem do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero as consequências éticas e morais das decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenho-me a par de todos os erros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstro um senso de poder e confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirijo a minha atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evito tomar decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demoro a responder as questões urgentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expresso confiança de que as metas serão alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho com os outros de maneira satisfatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elevo o desejo dos outros em obter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sucesso					
Sou eficaz em entender as necessidades da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com dedicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lidero um grupo que é eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estabelece objectivos gerais e específicos para a sua empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolve todos os colaboradores para a definição da estratégia empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentiva todos os colaboradores para a aprendizagem contínua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabelece grupos de trabalho para analisar propostas de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Delega responsabilidades e promove a iniciativa individual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplica a estratégia encontrada em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verifica constantemente a aplicação da estratégia da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tendo em consideração a **política de recursos humanos** da organização, qual o grau de concordância com as seguintes preposições

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Cada decisão importante, relativamente à política de recursos humanos, é sempre adaptada às necessidades individuais dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os trabalhadores são tratados exactamente da mesma forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As necessidades individuais dos trabalhadores são analisadas regularmente pela empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa vê os seus funcionários como clientes internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivamos a participação dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na empresa colocamos as pessoas em primeiro lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procuramos sempre promover a satisfação dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualquer iniciativa comercial da empresa é comunicada atempadamente aos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tendo em consideração as **actividades que desempenha** na organização, qual o grau de concordância com as seguintes preposições

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A actividade que desempenho permite-me satisfazer as minhas necessidades individuais e atingir os objectivos do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As actividades que desempenho ajudam a evoluir na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma geral, estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Como avalia a **postura da organização** nas situações abaixo apresentadas.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A empresa cumpre as promessas que faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa faz sacrifícios em prol dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os trabalhadores fazem sacrifícios em prol da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa está aberta para fazer concessões ou cedências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A direcção da empresa não tem problemas em dar resposta às questões dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A direcção está sempre do lado dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa preocupa-se com o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

sucesso do trabalhador					
A empresa consegue perceber o ponto de vista dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os trabalhadores confiam na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os problemas são resolvidos em conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nenhuma das partes terá vantagem pela sua posição dominante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A direcção está disponível para fazer alterações cooperativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todas as partes necessitam de trabalhar juntas para serem bem-sucedidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambas as partes (direcção e trabalhadores) gostam de trabalhar juntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Considerando o **relacionamento da organização** com os seus colaboradores, qual o grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nós (direcção e trabalhadores), devemos trabalhar juntos para atingir o sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambos os lados (direcção e trabalhadores) estão empenhados com a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os erros dos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

trabalhadores reflectem-se na performance da empresa					
Pretendo continuar a trabalhar nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambas as partes estão preocupadas com o sucesso da outra parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero que existe um compromisso durável entre os trabalhadores e a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tendo em consideração o tipo de comunicação desenvolvido na organização qual o grau de concordância com as seguintes afirmações

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Durante a minha actividade procuro descobrir o que os funcionários querem da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante o meu trabalho, se notar que um dos funcionários está agindo de forma diferente do normal eu vou tentar descobrir se existe algum problema inerente a uma mudança no comportamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante o trabalho, procuro descobrir os sentimentos reais dos empregados relativamente às funções que exercem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No exercício da minha actividade, converso regularmente com os colaboradores para	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

saber algo mais sobre o seu trabalho					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nesta organização, fazemos avaliações do quadro de pessoal, onde se discute os interesses dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa, reunimos com os nossos colaboradores, pelo menos uma vez por ano, para descobrir as suas expectativas para o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, interagimos directamente com os nossos colaboradores para descobrir como torna-los mais satisfeitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nesta organização, fazemos muita de pesquisa de mercado interno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização examinamos os nossos funcionários, pelo menos uma vez por ano, para avaliar a qualidade do emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, conversamos muitas vezes com as pessoas, para identificar as influências de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

comportamento dos nossos colaboradores (por exemplo, sindicatos, clientes)					
--	--	--	--	--	--

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nesta organização, reunimos regularmente com todo o pessoal, para abordar assuntos relativos a toda a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, informamos periodicamente o pessoal sobre questões que afectam o seu ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, temos reuniões regulares com os funcionários, em todos os níveis hierárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Nesta organização quando descobrimos que os funcionários estão insatisfeitos com a nossa supervisão ou gestão, tomamos medidas correctivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização, quando descobrimos que os funcionários gostariam de modificar as suas condições de trabalho, os departamentos fazem os esforços concertados para o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

efeito					
Nesta organização, fazemos alterações apropriadas para obter o feedback indicado pelos colaboradores, de forma que, não fiquem insatisfeitos com o seu status quo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente às **atitudes dos gestores/administradores** (superiores hierárquicos) relativamente aos colaboradores da empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
É importante compreender todos os factores que afectam a satisfação dos funcionários no seu local de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantendo os meus funcionários satisfeitos é tão importante quanto manter meus clientes satisfeitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um bom empreendedor assegura que todos os funcionários estão satisfeitos com seus empregos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários são o recurso mais importante que a organização tem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manter os funcionários satisfeitos deve ser uma das principais metas de qualquer organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente aos **comportamentos globais da sua empresa**, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A organização está realmente preocupada com o bem-estar de todos os seus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tenta acomodar as diferentes necessidades pessoais de todos os seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa não reconhece a importância dos seus funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa trata todos os funcionários de forma a demonstrar que eles são valorizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente às **atitudes dos funcionários da sua empresa**, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os colaboradores são geralmente felizes trabalhando aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os trabalhadores estão felizes em fazer um esforço extra quando eu preciso deles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão motivados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os trabalhadores estão dispostos a ajudar se eu precisar deles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários estão felizes por assumir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mais responsabilidades					
Nesta organização a atmosfera é positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente à **permanência dos funcionários da sua empresa**, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os funcionários ficam connosco por um longo período de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos uma menor rotatividade de pessoal do que outras organizações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria dos funcionários já estão connosco há cinco anos ou mais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nós não temos uma alta rotatividade de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente aos **comportamentos dos funcionários da sua empresa**, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os colaboradores da organização agem de forma consistente e de acordo com a imagem que a empresa deseja desenvolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores da organização estão conscientes da imagem que a empresa deseja desenvolver.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

eu raramente tenho que verificar se o trabalho foi feito correctamente					
Os funcionários apresentam-se sempre de forma inteligente e bem apresentados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta organização estou feliz com a minha equipa e com a sua performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores desta organização geralmente não precisam de ser seguidos, até ter certeza de que os trabalhos são feitos na hora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente ao **impacto das actividades da sua organização**, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta organização tem vendas maiores do que as nossas concorrentes locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização tem um impacto significativo na economia local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização supera consistentemente os nossos concorrentes locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta gestão tem um impacto significativo sobre o destino de toda a organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização tem lucros mais elevados do que outras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente a **satisfação dos clientes** da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os clientes desta organização estão satisfeitos com o serviço que recebem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os clientes desta organização recebem um serviço muito simpático dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu ficaria feliz em ser um dos nossos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orgulhamo-nos da simpatia dos nossos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço ao cliente é o principal factor que nos diferencia dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente à **satisfação dos funcionários** da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os funcionários desta empresa estão satisfeitos com o trabalho que desempenham	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os funcionários têm boas condições laborais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me feliz por fazer parte desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os melhores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa em que atuo é um dos melhores lugares para se trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há uma troca justa entre a minha contribuição e o que a empresa investe em mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pretendo ficar na empresa, pelo menos, nos próximos dois anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou satisfeito com o meu actual emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto orgulho em falar com os outros sobre a minha empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu trabalho é algo que realmente quero fazer e não somente um meio de ganhar a vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu sinto-me estimulado e desafiado pelo meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Recomendo esta empresa a amigos e familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendo os produtos/serviços da empresa como os	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

melhores					
Tenciono permanecer nesta empresa nos próximos anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Converso sobre a empresa a amigos e familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na sua opinião, tendo em conta os objectivos indicadas abaixo, quais seriam aqueles que seriam relevantes na sua empresa

	Muito irrelevante s	Irrelevante s	Nem relevantes nem irrelevantes	Relevantes	Muito relevantes
Diminuição do nº de reclamações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria de processos produtivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da imagem da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diminuição de acidentes de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria de relações laborais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria das relações interpessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento da motivação/satisfação dos funcionários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da adaptação a novas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria da qualidade do serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Melhoria de processos de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Como classifica a **performance** da empresa nos seguintes indicadores comparativamente à média das empresas do seu sector

	Muito inferior à média	Inferior à média	Igual à média	Superior à média	Muito superior à média
Qualidade dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade da gestão / liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementação no território nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Longevidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notoriedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagem de marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volume de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presença global (mercado internacional)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o seu grau de satisfação em trabalhar nesta organização:

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Mais ou menos satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Obrigado pela colaboração.

Apêndice 2: Guião de Entrevista em profundidade (SEIS líderes empresariais)

IDENTIFICAÇÃO

Nome completo ----- Idade -----

FORMAÇÃO ACADÉMICA

1. Grau académico mais elevado:

Até ao 1º ciclo ----- 2º ciclo ----- 3º ciclo ----- Ensino Secundário -----

Bacharelato ----- Licenciatura ----- Mestrado ----- Doutoramento -----

SITUAÇÃO PROFISSIONAL

2. Local de trabalho (empresa): -----

3. Área/Serviço de atividade profissional principal e atual: -----

4. Experiência profissional nesta área de atividade principal: ----- anos

5. Nº médio de horas de trabalho por semana: ----- horas

6. Nº médio de horas por semana em serviço directo a pessoas: ----- horas

Para devolver os **resultados deste estudo** preencha, por favor, os seguintes dados:

Nome completo -----

Morada -----

Código postal ----- / ----- e-mail (se disponível) -----

ASPETOS INTRODUTÓRIOS

1. Especificar o **âmbito** do trabalho

2. Apresentar os **objectivos** da entrevista

3. Informar acerca da difusão de **resultados**: a divulgação das informações recolhidas terá sempre em consideração a confidencialidade e o anonimato das pessoas entrevistadas. Se assim o desejar, o entrevistado poderá ter acesso à informação final

4. Solicitar a autorização para realizar a **gravação** da entrevista: realçar a importância da gravação devido à necessidade de transcrever e analisar posteriormente a informação obtida.

5. Verificar a disponibilidade do entrevistado para ler posteriormente a transcrição da informação recolhida: emitir um **parecer** sobre a adequação das opiniões que forneceu, corrigindo eventuais erros e/ou mal-entendidos nas respostas dadas.

5.1. No caso afirmativo, combinar a forma de envio da transcrição da entrevista (pessoalmente, por correio, etc.) bem como os prazos para a entrega e recolha da mesma

Tempo de **duração** da entrevista: Início----- h ----- min. / Final: ----- h ----- min.)

I PARTE – Comunicação empresarial

1. Como considera a comunicação global da sua empresa?
2. O que entende por comunicação eficiente na sua empresa?
3. Quais os aspetos que considera fundamentais para uma comunicação eficiente? E Porquê?

II Parte – Avaliação da comunicação pessoal na comunicação global da empresa

4. De que forma a comunicação pessoal influencia a comunicação global da empresa? Porquê?
5. Em que medida o envolvimento dos colaboradores é fundamental para que exista uma comunicação eficiente? Porquê?
6. Em que medida a satisfação dos colaboradores influencia a forma como comunicam?
7. Do seu ponto de vista, quais são as características/competências pessoais necessárias para comunicar eficazmente (se necessário, solicitar exemplos no dia-a-dia da actividade profissional)?
8. Acha que estas características foram melhorando ao longo do tempo, ou é “algo que se tem e com que se nasce”?
9. Diga o que entende por comunicação estratégica pessoal?
10. Como costuma lidar com a ausência ou deturpação da comunicação pessoal?
11. Quais as características que um líder deve possuir para comunicar eficientemente? Porquê?
12. O que entende por inovação e eficiência comunicacional? Porquê?

III PARTE – Indicadores de sucesso e eficácia comunicacional

13. Do ponto de vista da comunicação empresarial, o que significa ser bem sucedido?
14. Do ponto de vista da comunicação pessoal, como define o sucesso pessoal na comunicação? Porquê?

Terminamos. Obrigada pela sua colaboração!