

A relevância da liderança pessoal na performance organizacional – Um estudo quantitativo

Manuel Joaquim de Sousa Pereira

Instituto Superior Miguel Torga

Resumo: A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a liderança pessoal na 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. A amostra foi constituída por 388 pequenas e médias empresas em Portugal continental. Podemos verificar que os principais fatores residem na atitude positiva, autoanálise, auto motivação, definição de objetivos, aliado à capacidade de gerar ação compreendendo os demais para ser compreendido na organização onde está inserido.

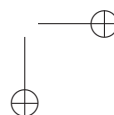
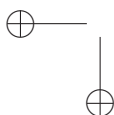
Palavras-chave: liderança pessoal; eficiência empresarial; gestão da comunicação.

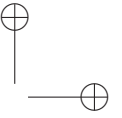
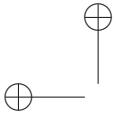
Introdução

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.

A liderança e sucesso empresariais serão abordados ao nível da comunicação e liderança pessoal, da estratégia e inovação, da eficácia empresarial 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 desem-

Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas, vol 5, 245-261





penho dos colaboradores e da sua motivação e melhoria contínua do sucesso empresarial.

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

Motivação e necessidades individuais e empresariais

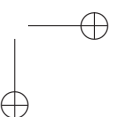
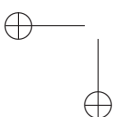
Entende-se por motivação a ação, esforço, o desempenho acrescido ou suplementar de uma pessoa ou uma equipa, de acordo com as suas habilidades e competências tendo em conta os objetivos e necessidades de uma organização.

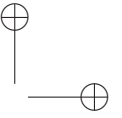
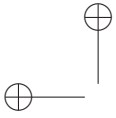
Sendo a motivação dos colaboradores uma tarefa complexa, pois, a forma mais assertiva de motivar alguém é ajudar, apoiar individualmente e coletivamente os colaboradores a revelarem e direcionarem as suas habilidades e competências individuais reconhecendo os seus esforços e contribuindo para a satisfação 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 di-





nâmica 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.

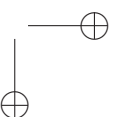
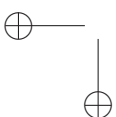
Existem outras teorias em que o pendore assenta na autodeterminação ou da avaliação cognitiva, onde são analisados os efeitos motivacionais das recompensas relativas ao esforço e ao desempenho dos colaboradores.

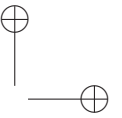
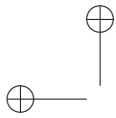
Outra teoria tem como ideia fundamental a teoria do estabelecimento de objetivos e a sua projeção na produtividade o que implica uma interiorização pelos colaboradores no sentido de cumprir os propósitos da organização.

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.

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.

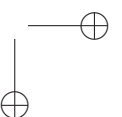
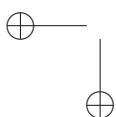
Capacidades individuais são entendidas como qualidades relacionadas com o desempenho de determinadas tarefas ou habilidades. Por outras palavras, são as características físicas e intelectuais para desempenhar ações ou atividades mentais tais como: reflexões, raciocínios e resolução de problemas. De facto 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 quotidiano, 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.

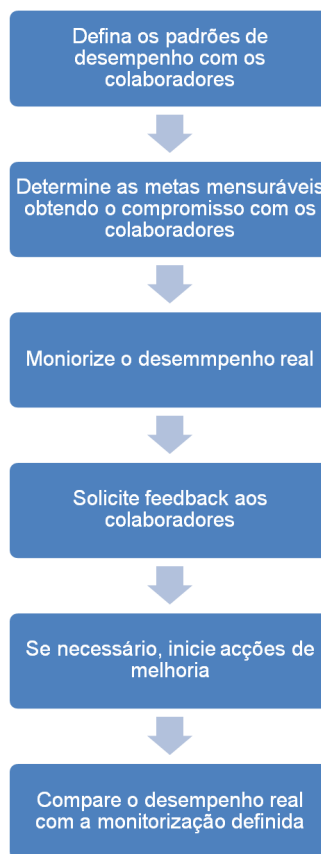


Figura 1. O Processo de Avaliação
Adaptado Robbins (2001, p. 199)

Na perspetiva 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.

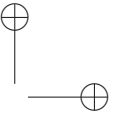
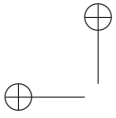
Desempenho dos colaboradores ao serviço da empresa

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 sistémica 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



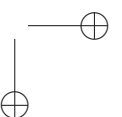
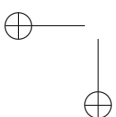
desempenho serve a diversos propósitos. Um deles é ajudar os dirigentes a tomar diversas *decisões de recursos humanos*, como promoções, transferências e demissões. As avaliações também ajudam as organizações a *identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento*. Elas identificam as habilidades e competências dos funcionários para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. Finalmente, elas *fornecem* feedback aos funcionários sobre como a organização vê seu trabalho e são usadas como base para a *alocação de recompensas*, incluindo o aumento salarial.”

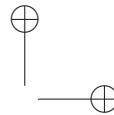
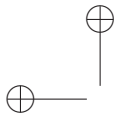
Nas palavras do autor, a avaliação de desempenho serve para tomar decisões ao nível da gestão de recursos humanos, identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional e fornecem a perspectiva da própria organização sobre o desempenho dos colaboradores. Podemos verificar que resumidamente 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.

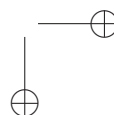
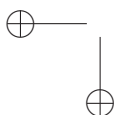
Motivação e melhoria contínua do sucesso empresarial

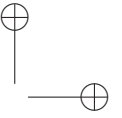
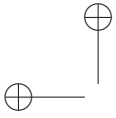
Podemos dizer que a motivação é uma força intrínseca e intrapessoal que impulsiona um determinado comportamento e atitude de prosseguir uma tarefa, uma ação ou um conjunto de ações concertadas que movem um indivíduo aos seus próprios objetivos de vida, quer no contexto pessoal, quer no contexto profissional. 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 satisfa-





ção, 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.”

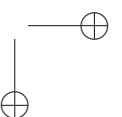
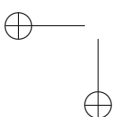
Para estes autores, motivar funcionários tem sido o objetivo constante de todas as organizações, bem como, compreender como perceber o papel da tecnologia como fator impulsionador dessa mesma motivação para atingir os objetivos organizacionais.

Trata-se nesta mediada, de tentar compreender de que forma, os gestores e líderes das organização 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 or-



ganização, 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.

Caraterização da mostra

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

Satisfação dos Funcionários

Estudo de caso

Relativamente à satisfação dos funcionários da sua empresa, qual o seu grau de concordância relativamente às afirmações que a seguir se apresentam.

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).

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.

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).

Envolvimento dos colaboradores

Os dados relativos ao envolvimento dos colaboradores surgem apresentados na tabela seguinte.

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).

Recomendação, lealdade e comunicação boca a boca**Recomendação / lealdade/ comunicação boca a boca**

Recomendação/Lealdade/ comunicação boca a boca	Discordo Totalmente		Discordo		Nem concordo nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente		Média	Desvio Padrão
	1	0.3	5	1.3	48	12.4	18	47.2	144	37.2		
Recomendo esta empresa a amigos e familiares	1	0.3	5	1.3	48	12.4	18	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	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	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	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).

Objetivos prioritários

Na sua opinião, tendo em conta os objetivos prioritários indicadas abaixo, quais seriam aqueles que seriam relevantes na sua empresa.

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).

Reputação e performance empresarial

Como classifica a performance da empresa nos seguintes indicadores comparativamente à média das empresas do seu setor.

Reputação e Performance Empresarial

Reputação/ Performance Empresarial	Muito inferior à média		Inferior à média		Igual à média		Superior à média		Muito superior à média		Media	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).

Satisfação em trabalhar na organização

Qual o seu grau de satisfação em trabalhar nesta organização.

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).

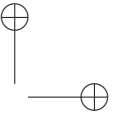
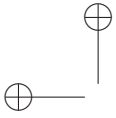
Conclusão

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.

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

Em síntese, a gestão eficiente da comunicação nas organizações é fator fundamental para facilitar a interatividade, a compreensão mútua e a potenci-



ação individual de forma contínua, procurando dinâmicas e sinergias capazes de inculcar um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização.

Bibliografia

- Covey, S. R. (2005). *O 8º hábito: da eficiência à grandeza*. Lisboa: Ed. Dinalivro.
- Dantas, H. S. & Queiroz, F. C. (2011). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. Acedido Novembro 21, 2013, em www.fibrapara.edu.br/seer/ojs/index.php/fibra_e_ciencia/article/view/55/49
- Maxwell, J. C. (2007). *Talento não é tudo: descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências*. Ed. Smart-book.
- 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.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Ed. Centro Atlântico.
- Robbins, S. P. (2009). *Fundamentos de administración*, nd ed. México: Ed. Pearson Educación.
- Robbins, S. P.; Judge A. T. & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional*, 14nd 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.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.

