

## **A relevância da gestão da comunicação pessoal e liderança na eficiência das empresas turísticas**

### **The relevance of personal communication management and leadership in the efficiency of tourism enterprises**

#### **Resumo**

O objetivo geral deste artigo reside na necessidade de compreender a gestão da comunicação pessoal e liderança na eficiência das empresas turísticas ao nível da partilha de informação, comunicação interna, atitude dos colaboradores, estilo de liderança, postura da empresa, compromisso, resposta da empresa e reconhecimento na eficiência das empresas.

Após a revisão da literatura, desenvolveu-se um estudo exploratório, recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de informação respondido por dezanove responsáveis do setor. O instrumento de pesquisa foi administrado via email para responsáveis de recursos humanos, diretores, administradores, assessores de administração e outros responsáveis de empreendimentos hoteleiros no norte de Portugal.

Verificamos que os aspetos mais relevantes na gestão da comunicação pessoal e liderança são a condução de reuniões periódicas com os colaboradores, definição de objetivos, incentivo e estratégia, ação de forma consciente por parte dos colaboradores, entusiasmo, sacrifício em prol dos colaboradores, trabalho em conjunto, medidas corretivas sempre que necessário e reconhecimento.

**Palavras-chave:** gestão da comunicação; comunicação interna; atitude dos colaboradores; reconhecimento; liderança pessoal.

#### **Abstract**

The general objective of this article is to understand the management of personal communication and leadership in the efficiency of tourism companies in terms of information sharing, internal communication, employees' attitude, leadership style, company posture, commitment, company response and recognition of business efficiency.

After reviewing the literature, an exploratory study was developed, using the questionnaire as a tool for collecting information answered by nineteen industry leaders. The research instrument was administered via e-mail to human resources managers, directors, administrators, management advisors and other hotel entrepreneurs in the north of Portugal.

We verify that the most relevant aspects in the management of personal communication and leadership are the conduction of periodic meetings with employees, setting objectives, incentive and strategy, conscientious action by employees, enthusiasm, sacrifice for employees, work in corrective measures where necessary and recognition.

**Keywords:** communication management; internal communication; employees' attitude; recognition; personal leadership.

#### **1-Introdução**

A escolha deste tema surgiu da necessidade de compreender a gestão da comunicação pessoal e liderança na eficiência das empresas turísticas, procurando analisar de forma concetual as ideias, considerações e pensamentos relevantes e a sua pertinência na prática.

A população alvo do estudo foram os responsáveis de empreendimentos hoteleiros, diretores de hotel, gestores, administradores, gestores e responsáveis de recursos humanos das empresas turísticas do norte do país.

Este trabalho está dividido em tres partes:

Numa primeira parte abordamos a revisão da literatura relevante para compreender a comunicação pessoal das empresas, comunicação interna da empresa, liderança, atitude dos colaboradores ao serviço das empresas, necessidades individuais e empresariais, motivação, compromisso e melhoria contínua.

Numa segunda parte com o objetivo de compreender de forma mais pragmática desenvolveu-se um estudo exploratório, com design descritivo (Malhotra, 2005) recorrendo ao questionário como instrumento de recolha de dados. O instrumento de pesquisa foi alvo de um pré-teste antes de ser administrado (Hill & Hill, 2002). Este foi distribuído por email, aos responsáveis dos empreendimentos hoteleiros turísticos de Portugal. Apresentação dos resultados, procurando sistematizar as principais ideias, considerações e atitudes verificadas, bem como, a sua pertinência para a compreensão e interpretação prática em contexto real.

Numa terceira parte apresentamos os resultados e as conclusões deste estudo.

Em termos de Implicações práticas permite compreender a eficiência da gestão da comunicação pessoal e liderança na eficiência organizacional e sistematizar considerações relevantes sobre esta temática.

## **2- Revisão da literatura**

### **2.1 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, reações 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: a descendente sendo 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 a comunicação diagonal que atravessa diferentes níveis hierárquicos como se verifica aquando da utilização do telefone ou e-mail.

Para melhor compreender a comunicação na perspetiva de Almeida (2016, p. 55) podemos verificar que:

“Comunicar bem não se limita à capacidade isolada de transmitir ou receber informações de forma adequada das diversas fontes que possam existir, é também a troca de entendimentos, que por sua vez só é possível se se tiver em atenção as palavras, as emoções e os contextos em que acontece essa partilha de conhecimento (Martins, 2013)”

Nesta perspetiva, a comunicação não se limita a receber e transmitir informações é também partilha de emoção, interpretação, contexto, entendimento e conhecimento com o propósito do entendimento e compreensão mútuas.

#### **2.1.1 A Comunicação Interna da empresa**

A maioria das empresas 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 Canavarró (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...”

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.

Em termos operacionais e segundo Dias (2016, p. 47) citando os seguintes autores afirma:

“Segundo esta abordagem, os colaboradores internos são tratados como clientes, possuidores de necessidades, que devem ser identificadas e supridas. Uma estratégia que tem sido aplicada com esta finalidade é a utilização do marketing junto do público interno da organização, ou seja, o endomarketing (Lima, Duarte, Araujo, & Paiva, 2014).”

Assim, os colaboradores internos devem ser satisfeitos nas suas necessidades, desejos e aspirações, pois dessa forma, serão estes colaboradores mais relevantes, sendo também a “alma” da empresa.

## 2.2 Atitude 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.

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 *forneem* 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 ser para tomar decisões ao nível da gestão de recursos humanos, identificar necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional e fornecem a perspetiva da própria organização sobre o desempenho dos colaboradores.

Na perspetiva 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.

## 2.3 Motivação

Alguns autores, como Shapiro (1998), falam de sistemas de motivação. Estes sistemas incluem a utilização de uma variedade de estímulos, como remunerações e incentivos, reconhecimento, clarificação de tarefas, competitividade entre vendedores, etc, e que devem reforçar-se mutuamente.

O reconhecimento pessoal e profissional é outro fator que contribui para a motivação. Nas palavras de Dias, (2016,p. 43) refere que:

“A motivação é uma força interna que impele ativamente o indivíduo para um comportamento, uma ação, visando alcançar uma necessidade não satisfeita. Assim, as necessidades transformam-se em objetivos, planos e projetos, formas de interação (qualitativa e quantitativa) necessárias ao funcionamento do indivíduo. A motivação dos colaboradores é pois determinante para o sucesso sustentado de qualquer

organização (Caetano, Cruz, Portugal, Diniz, & Matos, 2011). Sabe-se que a motivação é um processo interno ao indivíduo mas o ambiente também contribui para esta por meio de estímulos e reforços positivos ou negativos (Lima, Duarte, Araujo, & Paiva, 2014).”

Podemos verificar que a motivação é equiparada a uma força impulsionadora capaz de levar uma pessoa a realizar algo procurando satisfazer uma necessidade sendo, simultaneamente, fundamental para o sucesso das empresas.

## **2.4 O Desempenho**

Os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos gestores. Segundo Robbins (2005, p.404), “para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais elas valorizam.”

Segundo Wetzels, Ruyter e Bloemer (2000), o desempenho é caracterizado como o grau com que os colaboradores executam as suas tarefas, responsabilidades e atribuições. O desempenho pode ainda ser definido como o valor total esperado para a organização dos comportamentos episódicos discretos que um determinado indivíduo tem num determinado período de tempo (Motowidlo, Borman e Schmit, 1997).

## **2.5 Liderança - Significado e Importância**

Fachada (2000) defende que atendendo a que a motivação das pessoas é variada e variável, o estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica, sem normas rígidas ou regras. Neste sentido, o estilo adotado deve, acima de tudo, convergir com as motivações do grupo, para que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.

A este propósito, Kegan e Lahey (1987, citados por Rego e Cunha 2007, p.173) referem que “num certo sentido, os gestores são psicólogos. Afinal, ajudar as pessoas a superar as suas limitações para se tornarem mais bem-sucedidas é a essência da liderança eficaz.”

O impacto da liderança no desempenho dos indivíduos e das organizações justifica o marcado interesse de investigadores e profissionais de diversos setores de atividade em esmiuçar os contornos desta temática. O seu contributo enquanto fator crítico de insucesso na performance organizacional é consistentemente reconhecido pela literatura (Huang e Hsu, 2011), pelo que se afigura como um tema clássico nos estudos organizacionais e da gestão (Cunha e Rego, 2005). Aliás, esta atenção particular pelo estudo da liderança existiu desde sempre, já que os primeiros registos sobre a eficácia da liderança remontam à emergência da civilização. A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação.

A liderança é hoje um dos principais aspetos de relevância e vantagem competitiva numa estratégia organizacional. O processo de liderança envolve um relacionamento orientado principalmente para o atendimento de objetivos.

Os colaboradores devem participar de decisões que os afetem, com o objetivo de os motivar a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação dos mesmos no trabalho.

As teorias que valorizam a motivação dos colaboradores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder o colaborador atua em dupla direção, pois dessa forma admite-se a importância das manifestações dos colaboradores junto dos seus líderes. Neste contexto, também a variável perceção social, ou habilidade interpessoal, tem um papel relevante.

Um líder deve ter em conta os seguintes aspetos:

- **Coerência** – Se um líder trata todos os seus subordinados da mesma forma, ele não é coerente. Um líder deve conhecer o “ser individual” e a maturidade de cada um, para perceber como tratar cada um dos seus colaboradores;
- **Respeito ao indivíduo** – Essa é a dimensão primordial da liderança. Tratar todos com respeito, percebendo as diferenças individuais. Até mesmo as medidas mais desagradáveis podem e devem ser tomadas com respeito.

A liderança tem de ser dinâmica, variando conforme a maturidade dos colaboradores e a sua experiência. Deve-se saber motivar, oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado que seja capaz de motivar, mantendo inclusive, a frequência deste mesmo comportamento.

Refere Robbins (2005, p.238) que “praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende da habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes. Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, comunicar as ideias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipa.”

Para se obter uma liderança eficaz, o líder deve possuir consciência, energia, inteligência, domínio, autoconfiança, ser aberto para experiências, possuir estabilidade emocional e conhecimento de tarefas relevantes. Deve ainda

possuir um conhecimento do ambiente socioeconómico e político internacional, para estar pronto para reconhecer os problemas e encontrar as possíveis soluções, possuir sensibilidade para os relacionamentos interpessoais, uma certa tolerância com a ambiguidade e entender que não existe uma única maneira de fazer as coisas.

A liderança das organizações modernas não está voltada para o todo da organização, ela refere-se ao desenvolvimento de competências humanas. Neste sentido o objetivo do líder na gestão de pessoas por competências é implementar ações que permitam conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das competências individuais, visando a autorrealização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.

Neste contexto, enfrentar riscos, ser persistente para alcançar resultados desafiadores, ter coragem e ética, construir sempre novos valores para a administração, fazer com que os recursos humanos da organização se desenvolvam, auxiliar as pessoas consciencializando-as da nova realidade organizacional e impulsioná-las para que busquem transformações, que agreguem valor à organização, são algumas das muitas responsabilidades do líder de hoje.

Os problemas de produtividade e qualidade estão muitas vezes relacionados com a inexistência de orientações de política claras, que permitam orientar os esforços organizacionais. Não raras vezes, a motivação profissional advém das relações de trabalho com os líderes, ou seja, estes devem exercer uma competência prática, efetuando as ações de liderança, tornando-as credíveis aos olhos dos seus colaboradores. A organização deve contar com líderes capazes em todos os níveis, com perfil adequado, capacitados e com habilidades para motivar as equipas.

Esta motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais de existência. O seu desenvolvimento é básico para que as mudanças encontrem abrigo consciente e legítimo. Para tanto, a liderança deve preparar-se para servir e não apenas ser servida. Os líderes e não somente chefes, localizados estrategicamente, são fundamentais neste processo, pois eles atuam como facilitadores que percebem as individualidades dos seus colaboradores, canalizando-as em prol da equipa, que por sua vez, dirige a sua energia partilhada para a organização como um todo.

O real significado da liderança na gestão de pessoas, tendo como objetivo uma organização eficaz, envolve não apenas a eficiência de gestão, mas também a sua eficácia, frente às mudanças no ambiente de trabalho. Assim, constituir a própria equipa de trabalho, analisar e planejar as tarefas, motivar os colaboradores, fazer o controlo e acompanhamento sistemático do desempenho dos colaboradores e recompensar a eficiência são atributos da liderança.

Por outras palavras, a liderança deve estar sempre focada em objetivos e metas a alcançar, orientando os colaboradores para a ação, com autoconfiança e habilidade no relacionamento humano, bem como a criatividade, a inovação e a flexibilidade. Tudo isso de forma contínua, em cada tomada de decisão, procurando a excelência no desempenho. A procura de profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das organizações atuais. Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras. Surge então a necessidade de um novo perfil profissional. As organizações estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, com visão de futuro, comprometidas e compreensivas. Estas pessoas devem ser portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com diferentes cenários, com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

### **2.5.1 A Problemática Liderança/ Motivação**

A Liderança e a Motivação são duas ferramentas essenciais para o sucesso das organizações. Hoje em dia temos nas empresas bons gestores e por vezes maus líderes. Uma Liderança eficaz condiciona e é determinante para motivar os colaboradores. Todavia, liderar eficazmente é complexo. Não se nasce propriamente líder, embora a genética condicione e seja determinante. Um bom líder aprende, está em melhoria contínua ao longo da sua vida e adapta-se às circunstâncias.

Segundo Guerra, um bom líder conhece profundamente as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações. Reconhece também que uma equipa passa por diversas fases de evolução até atingir a sua maturidade e o seu pico de produtividade. Sabe também como intervir em todo o percurso, atuando como mecanismo regulador e catalisador dos processos comunicacionais. Adapta-se às circunstâncias do meio, da tarefa e do grupo e sabe exercer o estilo de liderança adequada à situação.

A velocidade das mudanças, as exigências dos clientes, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho, as necessidades de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais vêm impor às organizações o realinhamento das suas práticas de gestão e as suas estratégias, exigindo dos colaboradores competências que vão além da simples execução das tarefas. A nova realidade, caracterizada pela alta competitividade, é impulsionada principalmente pelo fenómeno de globalização.

Criar e desenvolver pessoas é, então, uma das mais nobres atividades de um líder, uma das que maior satisfação pode dar e aquela que maior retorno poderá gerar para as partes envolvidas. É um desafio grandioso e deve ser entendido como permanente dentro de cada organização embora apresente grande dificuldade. Assim, torna-se necessário abandonar um conjunto de paradigmas relacionados com a forma como gerimos e lidamos com as pessoas nas organizações. As pessoas devem ser lideradas porque ao contrário dos outros recursos têm características únicas, pensam e têm capacidade de tomar decisões. As pessoas não podem ser entendidas como um recurso equivalente a oito horas de trabalho, porque podem fazer mais ou menos trabalho, dependendo da motivação e disposição. Gerir coisas e liderar pessoas representam não só uma mudança de paradigma no domínio empresarial, mas também uma oportunidade de melhorar a performance e obter vantagem competitiva acrescentando valor às organizações. São as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, criam valor ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam e fecham os negócios nas organizações. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso organizacional.

As organizações procuram um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipa, a harmonia no grupo, enfatizando a importância dos líderes para o desenvolvimento destes talentos.

No quadro 1 apresentamos o antigo e o novo paradigma de liderança

**Quadro 1 – Antigo e Novo Paradigma de Liderança**

<b>Antigo Paradigma de Liderança</b>	<b>Novo Paradigma de Liderança</b>
• Separação entre líder e liderado	• Integração entre líder e liderado
• Sentimento de superioridade do líder	• Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
• Estilo autocrático, democrático e liberal de liderança	• Estilo participativo de liderança
• Simples relação visando cumprir os objetivos	• Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
• Líder centrado em objetivos materiais	• Líder centrado em objetivos e valores superiores
• Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	• Consciência do sentido profundo da existência e do trabalho
• Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	• Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
• Conflito: procura de culpa	• Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
• Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	• Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Weil, 1972, citado por Cavalcanti et al. (2005, p.75)

Para Cavalcanti et al. (2005), a autossuficiência da abordagem técnica, valorizada pelos líderes do passado, vem demonstrar não ser suficiente, pois, mais do que saber o que devem fazer, as pessoas pretendem oportunidades para utilizar o seu conhecimento, talento e competências, e para se sentirem importantes, envolvidas e comprometidas com elas e com a organização. Uma coisa é saber fazer, outra é como fazê-lo e outra ainda é fazê-lo.

Os líderes precisam descobrir que o seu papel mudou de forma significativa e como consequência, o comportamento também precisa mudar. O desafio crítico em que se encontram refere-se ao facto de assumir novas responsabilidades, que devem estar envolvidas não apenas pelo cumprimento das metas organizacionais, como também para o desenvolvimento de pessoas e novos líderes capazes de dar continuidade ao constante processo de adaptação das organizações no contexto em que se inserem.

### 2.5.2 Estilos de Liderança

O comportamento adotado depende das características do líder, envolvente (mercado, organização) e do grupo, devendo ter a capacidade de se adequar a cenários diferentes no sentido do sucesso da empresa.

i) Estilo Diretivo

ii) Estilo Democrático

### iii) Estilo Século XXI (Nova Geração)

Podemos acrescentar a perspetiva de Resende (2018, p.50)

“São exemplos da experiência, a habilidade, o treinamento, a orientação profissional, o trabalho estruturado, a satisfação intrínseca no trabalho e o grupo de trabalho coeso. Porém, outras variáveis podem neutralizar o impacto do líder sobre os subordinados, consistindo-se nos neutralizadores, isto é, variáveis que evitam que o líder se comporte de certa maneira, ou anulam os efeitos de suas ações. Todavia, a despeito das vezes que julgam possível reduzir a definição para a expressão liderança, cabe destacar que a liderança não é apenas o cargo de líder, mas ela também requer a cooperação por parte das outras pessoas envolvidas na organização (Teixeira, 2013).”

Podemos verificar que existem que um conjunto de variáveis que contribuem para definir a dinâmica da liderança, todavia, é fundamental existir cooperação, envolvimento, cultura organizacional aprendente, comprometimento com todas as áreas da empresa com o meio envolvente.

#### 2.5.3 Compromisso e reconhecimento

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.

Segundo Almeida, (2016, p.97),

“Uma comunicação interna com qualidade, ou seja, clara, simples e objetiva (König et al. 2011), possibilita não apenas o controlo do comportamento dos membros organizacionais como também cria motivação nestes, uma vez que transmite informação e conhecimento (Carneiro, 2012; Santos, 2014), instaurando uma relação laboral saudável (Watzlawick, 2011). Portanto, a organização deve ser capaz de transmitir mensagens motivadoras aos colaboradores.”

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.

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.

### 3- Metodologia

Após a revisão da literatura, desenvolveu-se um estudo exploratório de natureza quantitativa, com **design descritivo** (Malhotra, 2005) e cujo objetivo foi o de conhecer como se processa a comunicação interna, a liderança e o reconhecimento do trabalho nas empresas do setor turístico e hoteleiro da região norte de Portugal.

A **população alvo** do estudo foram os responsáveis de empreendimentos hoteleiros, diretores de hotel, gestores, administradores, gestores e responsáveis de recursos humanos das empresas turísticas do norte do país. Pretendeu-se junto destes obter informação privilegiada sobre as dinâmicas relativas à gestão da informação na empresa, como se processa a comunicação interna, a atitude dos colaboradores, o estilo de liderança, a postura da empresa, o compromisso dos colaboradores, a resposta da empresa e o reconhecimento do trabalho dos colaboradores por parte da empresa.

A **amostra** em estudo teve como único critério a idade superior a 18 anos e o desempenho de funções de administração e gestão nas empresas turísticas contactadas. A amostra em estudo foi constituída por 19 participantes, 63% dos quais eram do sexo masculino (n=12) e 37% do sexo feminino (n=7). A idade média foi de 47 anos (desvio padrão de 11 anos) e variou entre os 22 (mínimo) e os 73 anos (máximo). A faixa etária mais prevalente foi a dos 40 anos (44%) seguindo-se a faixa etária dos 50 anos ou mais (33%). O cargo ou função mais prevalente entre os inquiridos foi a de Diretor (42%), Gestor (31%) e a de administrativo que correspondeu a 10,5% dos inquiridos (Tabela 1).

**Tabela 1. Caracterização da amostra**

		<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem válida</b>
<b>Gênero</b>	Masculino	12	63,2%
	Feminino	7	36,8%
<b>Idade</b>	< 40 Anos	4	22,2%
	[40 e 50[ Anos	8	44,4%
	≤ 50 Anos	6	33,3%
<b>Cargo ou função</b>	Administrativo	2	10,5%
	Assistente de Gestão	1	5,3%
	Diretor	8	42,1%
	Diretor de Recursos Humanos	1	5,3%
	Gestor	6	31,6%
	Sócio Gerente	1	5,3%

Fonte: Elaboração própria

A revisão de literatura dos autores de maior relevo na área em estudo, já apresentada, serviu de base para a construção do questionário como ferramenta de recolha de dados. O questionário, na sua maioria com questões fechadas, ficou disponível no referido site "Google Docs" durante quatro semanas. Neste período, foram enviados e-mails incentivando à participação agradecendo aos que já tinham respondido e lembrando os que ainda não o tinham feito para a necessidade e importância de o fazerem com brevidade. Foi calculado que o tempo de resposta seria entre 10 e 15 minutos, o que nos pareceu excelente, tendo em conta o limite de 45 minutos proposto por Ghiglione e Matalon (1992). Neste sentido foi utilizada a técnica de amostragem não aleatória por conveniência. O instrumento de pesquisa foi alvo de um pré-teste antes de ser administrado (Hill & Hill, 2002).

O **questionário** foi constituído por três questões caracterizadoras dos participantes (o género, a idade e o cargo ou função desempenhada) e, seguidamente, por oito grupos de questões (cada um constituído por diferente número de itens) que pretenderam avaliar diferentes dimensões da gestão, da comunicação e da liderança no setor do turismo. As oito dimensões em estudo foram as seguintes: partilha de informação (constituída por três itens), comunicação interna da empresa (constituída por sete itens), atitude dos colaboradores (constituída por cinco itens), estilo de liderança (constituída por 14 itens), postura da empresa (constituída por cinco itens), compromisso (constituída por quatro itens), resposta da empresa (constituída por sete itens), reconhecimento (constituída por cinco itens). Cada questão (ou item) foi avaliada através de uma escala de concordância de cinco pontos (em que 1 correspondeu a "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "não concordo nem discordo", 4 "concordo" e 5 "não concordo nem discordo").

Cada dimensão em estudo (ou grupo de questões) demonstrou uma razoável a boa consistência interna atendendo ao índice de Cronbach (Tabela 2), aconselhado universalmente pela comunidade científica por fornecer estimativas fiáveis de medidas psicológicas (Marôco & Garcia-Marques, 2006)<sup>1</sup>. Todas as dimensões em estudo revelaram uma fiabilidade apropriada para a investigação, com valores do alfa de Cronbach de boa qualidade ( $\alpha \leq 0,50$ ) (Marôco & Garcia-Marques, 2006). A dimensão "Partilha de Informação" foi a que apresentou um alfa mais baixo mas ainda assim bom ( $\alpha = 0,541$ ). Nas demais dimensões em estudo os valores da consistência não foram inferiores a 0,700 (Tabela 2).

<sup>1</sup> Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de psicologia*, 65-90.



Tabela 2. *Consistência interna de cada dimensão do questionário*

Dimensão	Número de Itens	Alpha de Cronbach
Partilha de Informação	3	,541
Comunicação interna da empresa	7	,858
Atitude dos colaboradores	5	,700
Estilo de liderança	14	,956
Postura da empresa	5	,958
Compromisso	4	,825
Resposta da empresa	3	,858
Reconhecimento	5	,895

Fonte: Elaboração própria

Asseguradas as condições de fiabilidade dos itens observados, procedeu-se à análise dos dados. Os **procedimentos de análise** incluíram as estatísticas descritivas de cada item, assim como de cada dimensão de estudo. Para cada dimensão de estudo foi criada uma variável compósita latente que resultou da média dos respetivos itens. Procedeu-se à análise exploratória dos itens observados, bem como das dimensões latentes, através de parâmetros como a média, o desvio padrão e valores extremos (mínimo e máximo) com o objetivo de perceber a distribuição e variabilidade das respostas das empresas participantes no estudo. Por fim, procedeu-se à representação gráfica do grau de concordância geral dos participantes em relação às oito dimensões analisadas. O tratamento estatístico dos dados foi feito com recurso ao software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 24.0.

#### 4- Apresentação dos Resultados

Para facilitar a análise e interpretação dos resultados do estudo segmentamos a análise em três áreas de estudo: partilha da informação e comunicação; liderança; e a relação entre os colaboradores e a empresa.

Quanto à **partilha da informação** os participantes concordam as práticas apresentadas, uma vez que esta dimensão registou uma média de 4,07 (M= 4,07; DP=0,594). A partilha de informação com todos os colaboradores foi a prática mais valorizada, enquanto as reuniões regulares foi a que registou uma média de concordância ligeiramente mais baixa (M=3,68; DP=1,157). No que se refere às acções de **comunicação interna** implementadas nas empresas do setor a média das respostas para esta dimensão foi também muito positiva (M=4,180; DP=0,513). Destacam-se entre as práticas mais valorizadas pelos gestores e diretores hoteleiros o incentivo de todos os colaboradores para a aprendizagem contínua (M=4,47; DP=0,612), assim como a prática de delegar responsabilidades e promover a iniciativa individual (M=4,47; DP=0,513). O item menos valorizado e portanto com menos implementação práticas nas empresas estudadas foi a criação de grupos de trabalho para analisar propostas de melhoria (M=3,68; DP=0,885) (Tabela 3).

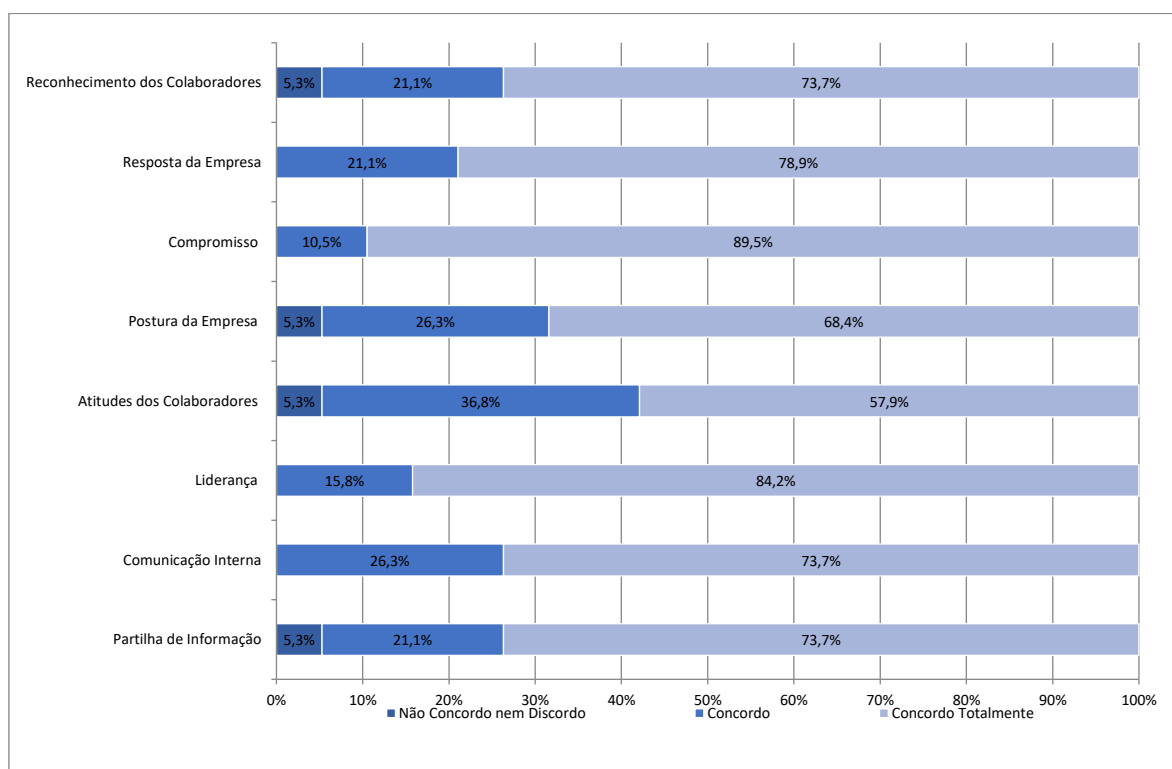
Os participantes revelaram também forte concordância com o **estilo de liderança** apresentado (M=4,274; DP=0,472). Todas as práticas mostraram-se acolhidas pelas empresas participantes no estudo, uma vez que os inquiridos se mostraram concordantes com as mesmas. Os traços de liderança em relação aos quais a concordância foi maior referem-se à expressão de satisfação quando os outros correspondem às expectativas (M=4,53; 0,513), o facto de demonstrar bom senso (M=4,47; DP=0,612) e o promover nos outros a vontade de trabalhar com dedicação (M=4,37; DP=0,597) (Tabela 4).

As **atitudes dos colaboradores** foram a dimensão estudada em que os gestores e diretores hoteleiros apresentaram um grau de concordância ligeiramente mais baixo (M=3,968) comparativamente com as outras dimensões estudadas. Ainda assim é possível dizer que existe uma percepção muito positiva por parte dos gestores e diretores hoteleiros acerca das atitudes dos seus colaboradores: "Estou feliz com a minha equipa e com a sua performance" (M=4,26; DP=0,653) e "Os colaboradores estão conscientes da imagem que a empresa pretende desenvolver" (M=4,11; DP=0,737) são os aspetos que se destacam com uma média de concordância superior. A prática de supervisão – "Nesta empresa eu raramente tenho que verificar se o trabalho foi feito correctamente" (M=3,58; DP=1,260) – é a que se revela como a mais deficitária demonstrado pelo facto deste item ter registado uma média de concordância mais baixa (Tabela 5). Quanto à **postura da empresa** para com os seus colaboradores, esta mostrou-se positiva (M=4,1579; DP=0,773) e acolhedora das práticas apresentadas: a empresa cumpre com as promessas que faz (M=4,037; DP=0,761) e preocupa-se com o sucesso do colaborador (M=4,26; DP=0,653). O sentido de **compromisso** foi uma das dimensões mais valorizadas no estudo, em particular, a mais valorizada na relação entre a empresa e o colaborador. Os inquiridos concordaram, em geral, com a importância de existir

compromisso entre ambas as partes (M=4,45; DP=0,511). Todas as práticas apresentaram valores de concordância significativos, destacando-se o trabalho em conjunto (M=4,63; DP=0,496) e a continuidade na empresa (M=4,58; DP=0,607). No que se refere à **resposta da empresa** aos desafios emergentes, observou-se uma grande homogeneidade do grau de concordância dos inquiridos em relação às práticas apresentadas. A média geral desta dimensão foi de 4,25 (DP=0,554) destacando-se a implementação de medidas corretivas sempre que se justifique (M=4,42; DP=0,507), assim como o foco na resolução dos problemas (M=4,26; DP=0,653). O feedback dos colaboradores foi a classificada em terceiro lugar neste conjunto de práticas (M=4,05; DP=0,705). Ainda ao nível da relação entre colaboradores e empresa, o **reconhecimento** que é feito por parte da empresa foi a segunda dimensão menos valorizada (M=4,09; DP=0,668) (apenas precedida pela atitude dos colaboradores). Ainda assim podemos encontrar valores muito positivos de concordância em relação à honestidade da organização (M=4,26; DP=0,933) e à confiança no trabalho (M=4,16; DP=0,688). Neste domínio do reconhecimento que é feito por parte da empresa, as práticas que apresentam um grau de concordância inferior foram o reconhecimento do mérito (M=3,95; DP=0,621) e a justiça na organização (M=4,00; DP=0,943) (Tabela 5).

O gráfico 1 representa de forma sistematizada a percepção e a experiência dos participantes em relação às dimensões estudadas. De salientar que o posicionamento de maior discordância foi de nível 3 “não concordo nem discordo” e registou-se em relação à partilha de informação na empresa, à atitude dos colaboradores, à postura da empresa e ao reconhecimento dos colaboradores (todas com 5,3% das respostas). Por outro lado, o maior grau de concordância observou-se em relação às práticas que revelam compromisso (90%) e em relação à liderança (84%). A capacidade de resposta da empresa foi uma dimensão igualmente valorizada pelos gestores e diretores hoteleiros inquiridos (79%). Já as práticas que requerem melhorias e maior intervenção nas empresas do setor referem-se às atitudes dos colaboradores, designadamente em termos da supervisão do trabalho, como já demonstrado. Esta conclusão resulta do facto de se ter observado que foi em relação à atitude dos colaboradores que a classificação de concordância foi mais dispersa entre o nível 3 “concordo” (37%) e o nível 4 “concordo totalmente” (58%).

**Gráfico 1. Grau de concordância em relação às dimensões estudadas**



Fonte: Elaboração própria

**Tabela 3. Estatísticas descritivas dos itens relativos à Informação e Comunicação**

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Partilha de Informação</b>	<b>19</b>	<b>2,67</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0702</b>	<b>,59399</b>
Nesta empresa reunimos regularmente	19	2	5	4,11	,658
Partilhamos informação com todos os colaboradores	19	4	5	4,42	,507
Temos reuniões regulares com todos os colaboradores	19	1	5	3,68	1,157
<b>Comunicação Interna</b>	<b>19</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1805</b>	<b>,51252</b>
Defino objetivos gerais e específicos para a minha empresa]	19	3	5	4,11	,658
Envolve todos os colaboradores para a definição da estratégia empresarial	19	3	5	4,16	,688
Incentivo todos os colaboradores para a aprendizagem contínua	19	3	5	4,47	,612
Estabeleço grupos de trabalho para analisar propostas de melhoria	19	2	5	3,68	,885
Delego responsabilidades e promovo a iniciativa individual	19	4	5	4,47	,513
Aplico a estratégia encontrada em conjunto com todos os colaboradores	19	2	5	4,26	,733
Verifico constantemente a aplicação da estratégia da empresa	19	2	5	4,11	,737

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 4. Estatísticas descritivas dos itens relativos à Liderança**

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Estilo de Liderança</b>	<b>19</b>	<b>3,14</b>	<b>5,00</b>	<b>4,2744</b>	<b>,47276</b>
Falo de forma otimista sobre o futuro	19	3	5	4,26	,562
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	19	4	5	4,32	,478
Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	19	3	5	4,21	,631
Demonstro bom senso nas decisões que tomo	19	3	5	4,47	,612
Articulo uma visão positiva e motivadora e respeito pelos outros	19	3	5	4,32	,582
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes	19	2	5	4,26	,806
Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	19	3	5	4,32	,671
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	19	3	5	4,26	,562
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	19	4	5	4,53	,513
Sou eficaz em atender às necessidades dos colaboradores	19	3	5	4,16	,602
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	19	3	5	4,05	,524
Faço com que os outros façam mais do que o esperado	19	3	5	4,05	,524
Promovo a vontade nos outros em trabalhar com dedicação	19	3	5	4,37	,597
Lidero um grupo que é eficiente	19	3	5	4,26	,562

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 5. Estatísticas descritivas dos itens relativos à Relação entre os colaboradores e a empresa**

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Atitudes dos Colaboradores</b>	<b>19</b>	<b>2,60</b>	<b>5,00</b>	<b>3,9684</b>	<b>,58600</b>
Os colaboradores agem de forma consciente	19	3	5	3,95	,621
Os colaboradores estão conscientes da imagem que a empresa pretende desenvolver	19	3	5	4,11	,737
Nesta empresa eu raramente tenho que verificar se o trabalho foi feito corretamente	19	1	5	3,58	1,261
Os colaboradores apresentam-se sempre de forma inteligente e bem apresentados	19	2	5	3,95	,911
Estou feliz com a minha equipa e com a sua performance	19	3	5	4,26	,653
<b>Postura da Empresa</b>	<b>19</b>	<b>2,40</b>	<b>5,00</b>	<b>4,1579</b>	<b>,77339</b>
Cumpe as promessas que faz	19	2	5	4,37	,761
A empresa faz sacrifícios em prol dos colaboradores	19	3	5	4,05	,848
A direção da empresa está sempre ao lado dos colaboradores	19	2	5	4,00	1,000
A empresa preocupa-se com o sucesso do colaborador	19	3	5	4,26	,653
A empresa compreende o ponto de vista dos colaboradores	19	2	5	4,11	,875
<b>Compromisso</b>	<b>19</b>	<b>3,50</b>	<b>5,00</b>	<b>4,4474</b>	<b>,51085</b>
Nós (direção e colaboradores) devemos trabalhar em conjunto	19	4	5	4,63	,496
Ambos os lados (direção e colaboradores) estão empenhados com o sucesso da empresa	19	3	5	4,37	,684
Pretendo continuar a trabalhar nesta empresa	19	3	5	4,58	,607
Considero que existe um compromisso duradouro entre colaboradores e direção	19	3	5	4,21	,713
<b>Resposta da Empresa</b>	<b>19</b>	<b>3,33</b>	<b>5,00</b>	<b>4,2456</b>	<b>,55380</b>
Nesta empresa tomamos medidas corretivas sempre que se justifique	19	4	5	4,42	,507
Todas as respostas estão focalizadas para resolver problemas	19	3	5	4,26	,653
Analizamos, de forma continuada, o feedback dos colaboradores]	19	3	5	4,05	,705
<b>Reconhecimento por parte da Empresa</b>	<b>19</b>	<b>2,20</b>	<b>5,00</b>	<b>4,0947</b>	<b>,66789</b>
Sou reconhecido pelo meu mérito	19	3	5	3,95	,621
Sou respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo	19	3	5	4,11	,737
A organização mostra confiança no meu trabalho	19	3	5	4,16	,688
A organização é justa	19	1	5	4,00	,943
A organização é honesta	19	1	5	4,26	,933

Fonte: Elaboração própria

## 5- Conclusões

Em relação à partilha de informação, os participantes concordam sobre as práticas apresentadas, uma vez que esta dimensão registou uma média de 4,07 (M= 4,07; DP=0,594), todavia verificamos que nem todas as reuniões são com todos os colaboradores da empresa.

Relativo à comunicação interna implementadas nas empresas do setor a média das respostas para esta dimensão foi também muito positiva (M=4,180; DP=0,513). Os aspetos mais importantes foram: a definição de objetivos gerais e específicos para a minha empresa, o incentivo de todos os colaboradores para a aprendizagem contínua e aplicação da estratégia encontrada em conjunto com todos os colaboradores. Como aspeto que obteve maior indiferença ou discordância, foi o estabelecimento de grupos de trabalho para analisar propostas de melhoria (M=3,68; DP=0,885).

Relativamente à atitude dos colaboradores, na dimensão estudada, em que os gestores e diretores hoteleiros apresentaram um grau de concordância ligeiramente mais baixo (M=3,968) comparativamente com as outras dimensões estudadas. Verificamos que o aspeto que obteve maior concordância foi o facto dos colaboradores agirem de forma consciente. Por outro lado, a prática de supervisão – “Nesta empresa eu raramente tenho que verificar se o trabalho foi feito correctamente” (M=3,58; DP=1,260) – é a que se revela como a mais deficitária demonstrado pelo facto deste item ter registado uma média de concordância mais baixa.

Sobre o estilo de liderança, os participantes revelaram também forte concordância com o estilo de liderança apresentado (M=4,274; DP=0,472). Todas as práticas mostraram-se acolhidas pelas empresas participantes no estudo, uma vez que os inquiridos se mostraram concordantes com as mesmas.

No que diz respeito à postura da empresa para com os seus colaboradores, esta mostrou-se positiva (M=4,1579; DP=0,773) e acolhedora das práticas apresentadas: a empresa cumpre com as promessas que faz (M=4,037; DP=0,761) e preocupa-se com o sucesso do colaborador (M=4,26; DP=0,653).

Na perspetiva do Compromisso, foi uma das dimensões mais valorizadas no estudo, em particular, a mais valorizada na relação entre a empresa e o colaborador. Os inquiridos concordaram, em geral, com a importância de existir compromisso entre ambas as partes (M=4,45; DP=0,511).

Sobre a resposta da empresa, a média geral desta dimensão foi de 4,25 (DP=0,554) destacando-se a implementação de medidas corretivas sempre que se justifique (M=4,42; DP=0,507), assim como o foco na resolução dos problemas (M=4,26; DP=0,653). O feedback dos colaboradores foi a classificada em terceiro lugar neste conjunto de práticas (M=4,05; DP=0,705). A característica mais observada foi as medidas corretivas que são tomadas, sempre que se justifique.

Por último e não menos importante, o reconhecimento, encontramos valores muito positivos de concordância em relação à honestidade da organização (M=4,26; DP=0,933) e à confiança no trabalho (M=4,16; DP=0,688). Neste domínio do reconhecimento que é feito por parte da empresa, as práticas que apresentam um grau de concordância inferior foram o reconhecimento do mérito (M=3,95; DP=0,621) e a justiça na organização (M=4,00; DP=0,943). Verificamos também que os colaboradores são reconhecidos pelo seu mérito, bem como, o facto de considerarem a empresa justa e honesta.

Em termos práticos e operacionais permitiu compreender a dinâmica da gestão da comunicação pessoal e a sua projeção e eficiência nas empresas, sistematizando considerações relevantes sobre esta temática.

Relativamente à originalidade e valor deste estudo, versou a compreensão e interpretação, de forma mais eficiente das atitudes dos gestores e responsáveis do setor face à comunicação interna, liderança, atitude, resposta da empresa, compromisso e reconhecimento face à estratégia definida e operacionalizada pela empresa, bem como, a necessidade constante em se adaptar à competitividade do setor e à evolução dos mercados.

## Referencias bibliográficas

Abbah, M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. IOSR Journal of Business and Management (JBM), 16 (4), 1-8. Consultado a 24 de março de 2016, em: <http://www.iosrjournals.org/iosrjbm/papers/Vol16-issue4/Version-1/A016410108.pdf>

Almeida, S. (2016) Vamos Comunicar? Uma investigação no setor terciário do concelho de Viseu sobre a Comunicação Interna nas Organizações e a Motivação dos Colaboradores. Viseu: UCP.

Bergamini, C.W. (2006). Motivação nas Organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Blanchard K. e Peale, N.V. (1988). The Power of Ethical Management. New York: William Morrow.

Blanchard, K. (2007). Um nível superior de liderança. 2ª Ed. Lisboa. Actual Editora.

- Caetano, A., (2008). Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. 2ª Ed. Lisboa: Livros Horizonte.
- Canavarro, J. (2000). Teorias ou Paradigmas Organizacionais. Coimbra: Quarteto Editora.
- Cavalcanti, V.L., Carpilovski, M., Lund, M., Lago, R.A. (2005). Liderança e Motivação, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos. Ed. Compacta. 6ªed. São Paulo. Atlas.
- Cunha, M.P. e Rego, A. (2005). Liderar. Lisboa: Dom Quixote.
- Dias, M. (2016) VENDER UM SONHO: O processo de compra e venda de um evento corporativo vocacionado para a ativação do capital humano. Estoril: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Fachada, M.O. (2000). Psicologia das Relações Interpessoais. Lisboa: Editora Rumo.
- Ferreira, T.M. (2015). Os Fatores Motivacionais na Gestão da Força de Vendas e a sua influência no Desempenho Individual: Estudo dos Setores Segurador e Farmacêutico em Portugal. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Huang, C. e Hsu, P. (2011). Perceptions of the impact of chief executive leadership style on organizational performance through successful enterprise resource planning. *Social Behavior and Personality*, 39(7), 865-878.
- Kotler (1999). Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura.
- Lima, M. d., Duarte, G., Araujo, A., & Paiva, M. C. (23 de 1 de 2014). O Impacto das Políticas de Eventos no Clima Organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC*, pp. 132 - 145.
- Medina, I (2017) O impacto da Liderança Transformacional no Empenhamento Afetivo, Stress e Desempenho dos colaboradores. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C. e Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- 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.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235.
- Rego, A. (2007). Comunicação pessoal e organizacional: teoria e prática. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Rego, A. e Cunha, M.P (2007). A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade – Teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação. 3.ª Edição, Lisboa: Editora RH
- Resende, M. (2018) Percepção dos professores sobre o estilo de liderança desenvolvido pelo diretor de uma escola de Cataguases-MG. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Robbins, S.P. (2005). Comportamento organizacional. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Robbins, S.P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Rocha, E.P. e Salles, J.A.A. (2005). Competências e a gestão de pessoas. RACRE – Revista de Administração CREUPI, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.
- 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>
- Shapiro, B.P. (1998). The High Impact Salesforce – The Investment You Can't Afford Not to Make. Boston: Harvard Business School.
- Teixeira,S. (2013). Gestão das Organizações. 3 ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Watzlawick, P. (2011). Münchenhausens Zopf oder : Psychtherapie und «Wirklichkeit» (2ª ed.). Bern: Verlag Hans Huber.
- Wetzels, M., de Ruyter, K e Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65-75.