

# O PAPEL DOS LÍDERES DE EQUIPA PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES – ESTUDO DE CASO IKEA LOURES

## TEAM LEADERS' ROLE FOR INTERNAL COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS – CASE STUDY IKEA LOURES

Nuno Goulart Brandão<sup>1</sup>  
Inês Silva<sup>2</sup>

### Resumo

O presente artigo explora o papel dos líderes de equipa na dinamização da comunicação interna nas organizações, sustentada no estudo de caso de uma unidade IKEA em Portugal, a loja IKEA Loures que conta com 500 colaboradores face aos mais de 2000 que trabalham em Portugal. A nível estrutural, para além da equipa de direção que reporta à equipa de direção nacional, num sistema de *matrix*, existem os responsáveis de secção e, no patamar seguinte, os líderes de equipa, que serão o foco do estudo. Para a IKEA, a comunicação interna é assim apresentada e encarada como um domínio estratégico na empresa. Neste sentido, a presente questão em investigação deste artigo visa apurar “o papel dos líderes de equipa na comunicação interna da IKEA”. Através desta investigação foi possível perceber que os líderes de equipa reconhecem a importância da comunicação interna para a gestão das equipas no dia-a-dia e que, nesse sentido, a partilha de informação é uma prioridade, sendo o contacto pessoal mais valorizado, tanto pelos líderes como pelas equipas.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Relações Públicas; Liderança; Comunicação interna.

### Abstract

based on the case study of an IKEA Portugal unit, the IKEA Loures store which has 500 co-workers of the total 2000 in the country. Besides the unit management team, reporting to the national This article explores team leader's role in internal communication within organizations, management team in a matrix system, the organization structure includes group leaders and team leaders, on a level below, who will be the focus of the study. Internal communication is therefore presented as a strategic arena in the company. In this sense, this article addresses the investigation question “What is the team leader's role in internal communication at IKEA?”. Through this research it was possible to realize that team leaders recognize the importance of internal communication in the everyday team management and in this sense, information sharing is a priority, being the most valued personal contact, both by leaders as well as teams.

**Keywords:** Organizational Communication; Public Relations; Leadership; Internal Communication.

---

<sup>1</sup> Universidade Católica Portuguesa, Portugal; e-mail: nunongb@fch.lisboa.ucp.pt

<sup>2</sup> Universidade Católica Portuguesa, Portugal; e-mail: inesfrs.1@gmail.com

## **Enquadramento teórico**

As novas configurações comportamentais nas organizações fazem emergir a inteligência emocional enquanto dimensão base da liderança e que comporta quatro dimensões interdependentes, de forma hierárquica, que podem ser desenvolvidas: i) autoconsciência; ii) autocontrolo; iii) empatia; e iv) aptidão social (Goleman, 1998).

A liderança sustenta-se assim na influência da emoção no comportamento das equipas face à melhoria do seu desempenho e, individualmente, na cultura e atitudes dos seus colaboradores. Hooper e Potter (2017) designam este processo de liderança de liderança inteligente, em que o líder estabelece uma visão de futuro e direção para a organização, influenciando as equipas através do exemplo. A este processo correspondem sete competências principais: i) estabelecer uma visão de futuro e direção para a organização; ii) influenciar através do exemplo; iii) comunicar eficazmente os objetivos, de forma a causar um efeito emocional; iv) alinhar as equipas para um objetivo comum, claro e credível para todos; v) fazer destacar o melhor de cada colaborador, através da motivação, da delegação de poderes, orientação e encorajamento; vi) ser proativo, atuando como agente de mudança; vii) ter capacidade para tomar decisões num ambiente de incerteza e/ou de crise (Hooper e Potter, 2017).

A liderança colaborativa emerge, assim, entre as principais tendências para a liderança do futuro, enquanto processo social, que envolve os indivíduos na resposta às necessidades da organização. A existência de um fluxo livre de informação, a distribuição de recursos e do poder de decisão constituem as bases necessárias para o desenvolvimento natural deste processo na dinâmica da organização (Petrie, 2011).

O Global Human Capital Trends, que, em 2015, apontava a liderança como uma prioridade para as organizações, sugere agora que o desafio passa por criar um novo tipo de liderança eficaz, com poder de mobilização e atuação operacional. Neste seguimento, definem-se regras orientadoras das quais importa destacar: i) os líderes devem ser conduzidos para a agilidade, criatividade e habilidade para liderar equipas; ii) devem ter uma atitude inovadora e de colaboração, utilizando redes de contacto para a resolução de desafios; iii) a liderança desenvolve-se com base na cultura, no contexto, na partilha de conhecimentos, na disposição para correr riscos, na exposição e envolvimento com os outros; iv) compreender estereótipos e preconceitos, inclusivos e que respeitam a diversidade; v) a liderança é um papel de todos os colaboradores (Delloite, 2017).

Hoje sabe-se que os comportamentos do líder geram processos simbólicos e químicos de imitação, tornando ainda mais relevante a liderança pelo exemplo (Ilharco, 2013). Bem como, como prioridade, a sua responsabilidade pela comunicação no sentido de se conseguir gerar fluxos bidirecionais de partilha de informação (Drucker, 2004), gestão de relacionamentos e de competências interpessoais entre o líder, seus líderes de equipa e demais colaboradores face aos desafios que as organizações enfrentam (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A comunicação eficaz dos objetivos é, assim, também, um vetor de eficácia da liderança, por forma a criar envolvimento emocional, o alinhamento das equipas para um objetivo comum, claro e credível para todos, destacando o melhor de cada pessoa, através da motivação, da delegação de poderes, orientação e encorajamento (Hooper & Potter, 2017). A comunicação nas organizações constitui-se, deste modo, através de um processo que visa criar significado com os seus diferentes *stakeholders* (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012).

A comunicação é então consubstancial para as organizações, enquanto teia social, funcionando como um sistema nervoso sem o qual se desintegrariam (Elías e Mascaray, 2003). Deste modo, a comunicação interna deve assumir-se de modo estratégico como fonte de referências valorativas e culturais, bem como elemento integrante do sistema organizacional facilitador para a plena integração dos seus colaboradores e de coesão interna (Duterme, 2002; Elias & Mascaray, 2003).

A comunicação interna estratégica viabiliza a interação desejada entre a organização e colaboradores (Kunsch, 2003) numa atitude formativa e formadora de embaixadores da empresa, que disseminam valores geradores de confiança e credibilidade vivenciada por todas as partes integrantes na organização (Marchiori, 2014). Logo, tem de se trabalhar a comunicação nas organizações sob a dimensão humana e ultrapassar uma visão meramente instrumental. Ou seja, tem de se gerar compreensão e uma devida colocação de ideias em comum (Kunsch, 2016).

Neste contexto, a comunicação interna contribui para o *engagement* dos colaboradores, potenciando dinâmicas relacionais, participativas e de sentimentos de pertença assentes na valorização do capital humano e numa gestão efetiva de interações com os *stakeholders* internos (Welch & Jackson, 2007).

A comunicação interna remete para a gestão planeada de um sistema de comunicação dirigido aos colaboradores da organização, enquanto público e ativo da empresa. Deve ser compreendida como um sistema de interações, em que a partilha de significados no domínio interpessoal, grupal e organizacional traduz a cultura da empresa e constitui um marco de referência comportamental para os colaboradores. Daqui retira-se que o processo de socialização contribui para reforçar os valores da organização, numa base transparente e coerente (Brandão & Portugal, 2015).

A comunicação tem, neste contexto, um papel central na gestão do funcionamento e de relações entre líder, líderes de equipas e seus demais colaboradores nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento de relações de trabalho mais diretas das pessoas e sua inerente eficiência no trabalho, melhor desempenho das suas funções e de geração de elos culturais mais fortes entre as organizações e seus diferentes colaboradores (Cabanas & Soriano, 2014).

A comunicação interna deve então ser assumida como determinante na criação de valor, daí o papel decisivo das lideranças e seu desafio na procura constante de valorizar as relações humanas e o diálogo nas organizações (Cerantola, 2016). Neste sentido, o colaborador deve ter acesso a um conjunto de informação básica: informação geral sobre a organização, informação técnica específica sobre o trabalho realizado, definição clara da sua função, visão clara da organização, informação sobre práticas no local de trabalho, oportunidades de envolvimento, acesso a *feedback*, oportunidades de formações e desenvolvimento e acesso a canais de comunicação.

A International Association of Business Communicators (IABC) identifica assim quatro desafios à comunicação interna no século XXI (Marchiori, 2010), designadamente: a liderança e gestão da comunicação, formando e desenvolvendo os líderes para o seu papel de dinamizadores e agentes ativos no processo de comunicação com as equipas; o comportamento e discurso dos líderes como principal fator para a formação de perceções dentro da organização, seguindo-se a experiência dos colaboradores e a comunicação formal; gestão do excesso de informação que existe face ao tempo para processar e compreender tantas mensagens.

Neste contexto, os líderes assumem o papel dos *gatekeepers*, enquanto facilitadores da comunicação, priorizando e organizando a informação, no sentido de assegurarem a assimilação das mensagens.

Ao olhar a comunicação como um processo contínuo, Roberts e O'Reilly (1974) propõem um modelo de avaliação que foca o volume de comunicação, o desempenho de comunicação percebido pelo indivíduo e a predisposição ou desejo de interação com o outro. Adicionalmente, incluem ainda três indicadores de clima organizacional, como a confiança no superior, a influência exercida pelo superior e as aspirações do colaborador na organização. Os autores sugerem que quanto maiores são as aspirações de mobilidade e crescimento do colaborador na organização, menos provável será que comunique informação relacionada com situações negativas aos responsáveis (Read, 1962; Roberts & O'Reilly, 1974). Paralelamente, a correlação entre as aspirações e as mensagens comunicadas é influenciada pela confiança entre os interlocutores e a percepção de poder do outro (Read, 1962; Roberts & O'Reilly, 1974; Rego, 2010).

As variáveis de comunicação focam-se na relação entre os interlocutores, volume de informação recebida, percepção do rigor e pertinência dessa informação, desejo de interação com os outros, satisfação perante a informação disponível, frequência de contacto e, por último, meios de comunicação utilizados.

O desejo de interação relaciona-se com a semelhança entre os indivíduos, já que as pessoas preferem e comunicam com mais frequência com quem partilham uma base comum. Quando existem dissociações, o processo de comunicação torna-se mais difícil e a probabilidade de eficácia reduz-se. Por outro lado, a interação entre pessoas diferentes pode tornar-se mais construtiva. Não obstante, depreende-se que a maioria das interações ocorrem no intermédio deste espectro relacional. Os intervenientes têm pontos em comum que asseguram a eficácia da comunicação e promovem a interação, enquanto as diferenças aportam valor (Rogers & Bhowmik, 1970).

A figura do líder como ponto de contacto continua, assim, a evidenciar benefícios para a dinâmica do grupo, nomeadamente no que respeita à redução dos erros de comunicação, orientação moral e eficiência da comunicação. Neste contexto, num momento em que a abordagem de comunicação interna se move no sentido do diálogo multidirecional, na colaboração e cocriação, os líderes assumem um papel central enquanto facilitadores do processo de comunicação, promovendo o envolvimento dos colaboradores com as mensagens de cada organização (Cabanas & Soriano, 2014).

## Metodologia

O Grupo IKEA é uma das maiores multinacionais no setor do mobiliário e decoração. Em Portugal conta, atualmente, com cinco lojas, uma unidade de apoio ao cliente e dois centros comerciais, onde trabalham mais de 2000 colaboradores (IKEA, 2017). A IKEA Loures conta com cerca de 500 colaboradores e é a unidade de retalho mais próxima dos escritórios nacionais, o que se tem revelado facilitador nos fluxos de comunicação transversais. Estruturalmente, para além da equipa de direção, que reporta à equipa de direção nacional, num sistema de *matrix*, existem os responsáveis de secção e no patamar seguinte, os líderes de equipa.

Enquanto vetor estratégico, a abordagem da liderança assenta em seis competências: desenvolvimento do negócio e obtenção de resultados; liderança e desenvolvimento de pessoas; inspirar e clarificar; promover a união; procurar novas formas e soluções de trabalho e incentivar a mudança (IKEA, s/d).

A comunicação interna é apresentada como o processo através do qual a informação é ‘targuetizada’, segmentada e simplificada, de forma eficaz e eficiente, para garantir que os colaboradores são os primeiros a receber a informação (IKEA, 2016a).

No sentido de responder à questão em investigação – “qual o papel dos líderes de equipa na comunicação interna na IKEA?” – o estudo realizado sustentou-se numa estratégia metodológica qualitativa, pela realização de entrevistas semiestruturadas aos 11 líderes de equipa da IKEA Loures. O modelo de avaliação metodológico aplicado consubstancia-se na análise dos indicadores de liderança e comunicação interna, em linha com os moldes de abordagem destes temas na IKEA. Com efeito, o constructo desenvolvido compreendeu a adaptação e integração do Modelo de avaliação 360° da liderança, de Hooper e Potter (2017) e do Modelo de avaliação da comunicação organizacional, de Roberts e O’Reilly (1974).

Tendo como base este constructo de avaliação metodológica, definiram-se as variáveis de investigação a explorar nas entrevistas realizadas, designadamente: i) aspiração na organização; ii) definir um sentido de direção; iii) estabelecer um exemplo; iv) criar alinhamento; v) conseguir o melhor das pessoas; vi) atuar como agente de mudança; vii) desejo de interação com os outros; viii) direcionalidade e frequência de contacto; ix) avaliação das mensagens recebidas; x) volume de informação; xi) síntese da comunicação; xii) utilização de meios de comunicação; xiii) satisfação face à comunicação.

## Resultados

- i. Quanto à “aspiração na organização”, Roberts & O’Reilly (1974) consideram que a ambição de mobilidade e crescimento dos colaboradores dentro da organização influem nas mensagens comunicadas aos níveis superiores da hierarquia. Não obstante, procurou-se conhecer o percurso na organização dos líderes de equipa, na medida em que a sua experiência influencia a visão do negócio, os fluxos e temas de comunicação. Neste sentido, ter líderes de equipa que progrediram de funções de colaborador base contribui para a relação com as equipas, cria um sentido de compreensão e reconhecimento pelo trabalho diário, bem como um melhor acompanhamento. Por outro lado, pode também criar alguns constrangimentos ao papel do líder, mais especificamente, na relação de comunicação.
- ii. “Definição de um sentido de direção” – procurou-se explorar o sentido de orientação estabelecido pelos líderes de equipa, segundo quatro vertentes: criar uma direção, ter uma visão e concretizá-la e agir coerentemente tendo por base um conjunto de valores (Hooper & Potter, 2017). A definição clara de objetivos é um dos critérios mais bem avaliados no questionário de clima organizacional da IKEA Loures (IKEA, 2016b). Assim, apesar da preocupação em atender aos objetivos estratégicos do negócio, existe uma expressa orientação para as pessoas, contemplada nos valores da organização.
- iii. “Estabelecer um exemplo”: Nas organizações em que a liderança se sustenta em valores, os líderes atuam como um exemplo comportamental (Hooper e Potter, 2017). Esta é uma preocupação dos líderes de equipa na dimensão operacional do quotidiano de trabalho e também na relação com as equipas.
- iv. “Criar alinhamento” – a capacidade de criar alinhamento entre as equipas prende-se com a forma como o líder atua e mobiliza a energia dos colaboradores, em linha com a visão, os objetivos e valores, sem descuidar a validade de opiniões divergentes (Hooper e Potter, 2017). A redefinição de rotinas nas respetivas secções, de objetivos individuais e gestão de responsabilidades são algumas das estratégias utilizadas pelos líderes para trabalhar o alinhamento das suas equipas. Paralelamente, as ideias convergem na necessidade de envolver os colaboradores nos processos das respetivas secções da loja e promover a interação com os colegas. Contudo e dependendo das especificidades e rotinas de trabalho de secção, a falta de

tempo é um dos principais constrangimentos ao alinhamento e desenvolvimento das equipas num âmbito mais abrangente.

- v. “Conseguir o melhor das pessoas” – a crença dos líderes no potencial das suas equipas, o foco nos pontos fortes de cada um, a criação de planos de desenvolvimento e acompanhamento contínuo dos colaboradores numa relação bidirecional e o reconhecimento perante os bons resultados obtidos (Hooper e Potter, 2017) traduzem-se na forma como os líderes de equipa lidam com as suas equipas no dia-a-dia.
- vi. “Atuar como agente de mudança” - os indicadores da atuação do líder enquanto agente de mudança assentam na sua proatividade face às ideias de mudança, demanda pela melhoria do trabalho desenvolvido, apoio às equipas perante no processo de mudança e na abertura ao diálogo sobre a mudança (Hooper & Potter, 2017). A mudança é um dos valores inerentes à cultura organizacional da IKEA e um tema comum no quotidiano dos colaboradores. Os líderes assumem um papel central na facilitação do processo de mudança, para incrementar a motivação, o trabalho em equipa, a eficiência dos processos e os resultados do negócio.
- vii. “Desejo de interação com os outros” – Roberts & O’Reilly (1974) analisam a perceção dos funcionários relativamente à vontade que existe de interação entre pessoas no mesmo nível hierárquico (Rogers & Bhowmik, 1970). Apesar do foco na organização do dia-a-dia e cumprimento de tarefas ser evidente, os líderes de equipa compreendem que a interação com os colaboradores é fundamental no papel que desempenham, valorizando os momentos passados e a relação com a equipa.
- viii. “Direcionalidade e Frequência de contacto” – este ponto de análise traduz a frequência de contacto e regularidade da comunicação do colaborador com quem está acima, abaixo e no mesmo nível hierárquico (Roberts & O’Reilly, 1974). A figura do líder de equipa surge para colmatar o *gap* entre os colaboradores e os líderes intermédios, promovendo a proximidade e o diálogo na organização. Paralelamente, tem havido um compromisso contínuo em melhorar a perceção de abertura existente na organização, principalmente nos processos de *feedback*.
- ix. “Avaliação das mensagens recebidas” – os líderes de equipa explicam que existe um movimento positivo na partilha de informação, pois esperam estar informados

sobre as coisas que acontecem da organização. No entanto, reconhecem que existe alguma banalização na forma como a informação é partilhada e torna-se difícil acompanhar todos os temas.

- x. “Volume da informação recebida” – a partilha de informação e de conhecimento é considerada uma prática positiva. Contudo, se, por um lado, uns líderes de equipa preferem receber mais informação e estar ao corrente das coisas que acontecem na organização, outros sugerem que existe um excesso de informação.
- xi. “Síntese da comunicação” – Roberts e O’Reilly (1974) partem do pressuposto de que os colaboradores filtram as mensagens que partilham aos seus superiores tendo em conta o seu cariz positivo ou negativo. Para efeitos do presente estudo identificaram-se os critérios de filtragem da informação considerados pelos líderes de equipa na comunicação com as suas equipas. O primeiro critério prende-se com a relevância da informação para o trabalho diário e operações. Em segundo lugar, surgem informações relacionadas com o negócio, logo seguidas de temas de desenvolvimento de competências e crescimento. Assim, os líderes têm conhecimento da informação que afeta o trabalho e o dia a dia dos colaboradores, bem como preocupam-se em partilhá-la com as suas equipas.
- xii. “Utilização de meios de comunicação” – o acesso aos canais de informação da organização constitui um critério de avaliação da comunicação organizacional. Por conseguinte, procurou-se mapear os canais e meios de comunicação interna mais utilizados pelos líderes de equipa para partilhar informação com as equipas. Sendo que todos os colaboradores têm uma conta de *e-mail* da empresa, este torna-se um meio cada vez mais utilizado para a comunicação com as equipas. Complementarmente, o contacto pessoal assume um papel central para assegurar a eficácia da comunicação.
- xiii. “Satisfação face à comunicação” – os líderes de equipa reconhecem melhorias na comunicação interna na organização, bem como um maior envolvimento dos vários agentes no processo de comunicação. Como possibilidades de melhoria identificam a atenção à comunicação interpessoal com as equipas; às mensagens e meios de comunicação utilizados, que deverão ser mais digitais, funcionais e flexíveis; e por último, aos hábitos de comunicação que precisam de ser cimentados.

## **Discussão e conclusões**

O percurso dos líderes de equipa da IKEA Loures reflete aspirações e motivações de crescimento dentro da organização. Todos os entrevistados iniciaram a sua experiência na organização em regime de *part-time*, sob o qual construíram o seu crescimento.

No âmbito operacional, isto significa que os líderes estão familiarizados com os processos e rotinas e têm competências técnicas. Como avançam Cunha *et al.* (2006), este é um aspeto particularmente relevante para os líderes de primeira linha. Assegurando que estão aptos para apoiar os colaboradores nas tarefas específicas da secção, mais facilmente conseguem compreender, planear e organizar as equipas, avaliar desempenhos de forma consciente. Por outro lado, quatro dos onze líderes de equipa destacam que esta proximidade pode gerar entropia na comunicação e relação com a equipa, especificamente no que se refere ao reconhecimento da liderança.

Não obstante, o processo de atribuição da liderança acontece de forma natural, pelas competências de apoio ao desenvolvimento dos colegas e orientação da equipa. Efetivamente, estas constituem implicações básicas de liderança (Yukl, 2013; Ilharco, 2013): o envolvimento dos colegas, a orientação do caminho a seguir, a motivação e gestão das relações de colaboração na equipa.

Os líderes de equipa assumem um papel central na criação de sentido de orientação, tal como anuncia o conceito de Liderança Inteligente (Hooper e Potter, 2017). Ainda que nem sempre o ritmo e volume de trabalho na loja o facilite, os líderes de equipa procuram o desenvolvimento dos colaboradores, no sentido de responderem às fragilidades e necessidades particulares individuais, não só a nível técnico, como emocional e também alavancar as competências e interesses de cada um. Para além da criação de planos de desenvolvimento adequados, partilha de conhecimento, inscrição de colaboradores em formações e incentivo a que participem em projetos mais abrangentes, uma das principais formas identificadas para o desenvolvimento e motivação dos colaboradores passa por dar-lhes a liberdade para fazer sugestões e levantar questões. A partir daqui, cria-se uma dinâmica construtiva em que os líderes de equipa estimulam os colaboradores a atuar como agentes de mudança e contribuir para a melhoria do negócio.

O líder de equipa acumula a responsabilidade operacional com o papel de facilitador do desenvolvimento dos seus colaboradores. Grande parte do tempo é passado ao lado das pessoas: a ensinar rotinas e processos da secção, conduzindo e coordenando os colaboradores na realização das suas tarefas. Ao estarem presentes e fazerem este

acompanhamento, conseguem criar uma relação de proximidade e partilha, contribuindo para que exista uma comunicação bidirecional mais direta e eficaz.

Assim, reforça-se a necessidade de criar nas organizações o que Robbins e Judge (2010) defendem: um novo paradigma social que siga uma abordagem e atitude mais relacional perante a comunicação interna. Mais precisamente, como um meio de se potenciar o trabalho como um processo positivo e integrado, em que o principal foco de interesse tem de estar nos colaboradores das organizações (Brandão, 2014).

Os líderes de equipa da IKEA Loures reconhecem a comunicação como um elemento fundamental para a boa gestão e dinâmica da equipa, demonstrando, inclusivamente, algumas reservas no que respeita à clareza das mensagens e à forma como são entendidas; e, neste contexto, recorrem ao *feedback* e retroação para orientar o processo de comunicação. Daqui decorre que os líderes de equipa da IKEA Loures atuam como mediadores na comunicação entre a organização e as suas equipas.

O e-mail é a ferramenta privilegiada. A informação afixada nas zonas de colaboradores também gera relutâncias, no sentido em que o excesso de temas cria ruído e a informação perde destaque e visibilidade. Perante esta sobrecarga de informação, os líderes de equipa procuram filtrar a informação que lhes chega, para partilhar com os seus colaboradores, atendendo a dois critérios principais: o que influencia o dia-a-dia de trabalho e as operações da secção; resultados, indicadores de produtividade e projetos de desenvolvimento.

Contudo, a forma como a informação é partilhada nas equipas depende das especificidades de secção. Os líderes de equipa deparam-se com a necessidade de implementar ferramentas ou procedimentos de comunicação que os ajudem a reforçar a comunicação com a equipa. Todavia, a comunicação pessoal é reconhecida por todos os líderes de equipa, nomeadamente para temas mais sensíveis.

Apesar de reconhecerem melhorias na comunicação interna da organização, os líderes de equipa identificam ainda algumas lacunas no que se refere à comunicação entre os colaboradores e os responsáveis das secções/líderes intermédios, à falta de enquadramento e contexto face a alguns temas mais amplos, como processos formais da organização e a necessidade de segmentação da comunicação, atendendo à área de trabalho e rotinas das pessoas.

## Referências bibliográficas

- Brandão, N. G. (2014). A importância da comunicação interna para a motivação e participação em organizações positivas. In *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização* (pp. 361-391). Lisboa: Escolar Editora.
- Brandão, N. G. & Portugal, M. (2015). A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo. In *Relações Públicas e Comunicação Organizacional* (pp.149-175), Vol. 5. Lisboa: Escolar Editora.
- Cerantola, W. A. (2016). Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In M. M. K., Kunsch (Org.). *Comunicação organizacional estratégica* (pp. 213-224). São Paulo: Summus Editorial.
- Cabanas, C. & Soriano. A. (2014). *Comunicar para Transformar*. Espanha: IE Business Publishing.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Deloitte (2017). *Rewriting the rules for the digital age – 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte: University Press.
- Duterme, C. (2002). *A comunicação interna na empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive? *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>
- Elías, J. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona: Gestion 2000.
- Goleman, D. (1998). What Makes You a Leader? *Harvard Business Review*, 93-102.
- Hooper, A. & Potter, J. (2017). *Criar a Paixão Pela Mudança, Liderança Inteligente*. Portugal: Actual Editora.
- Ikea (s/d). *Leading Business & People Together*.
- Ikea (2016a). *Estratégia de Comunicação Interna IKEA Portugal FY17*.
- Ikea (2016b). *Relatório Organizacional 2016 IKEA Portugal – Loures*.
- Ikea (2017). *Relatório mensal de Recursos Humanos IKEA Portugal*.
- Ilharco, F. (2013). *Mourinho: Liderança, Trabalho em equipa e Excelência profissional*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (4.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Summus Editorial.

- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In *Comunicação organizacional estratégica* (pp. 37-58). São Paulo: Summus Editorial.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*. UCS, Caxias do Sul, Vol. 9, No. 17, janeiro/junho. Disponível em: [http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3p\\_interna.pdf](http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf). (Acedido em janeiro de 2017).
- Marchiori, M. (2014). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership*. Center for Creative Leadership. Disponível em: [http://www.growbold.com/2013/FutureTrends%20in%20Leadership%20Development\\_CLC\\_Dec.%202011.pdf](http://www.growbold.com/2013/FutureTrends%20in%20Leadership%20Development_CLC_Dec.%202011.pdf). (Acedido em dezembro de 2016).
- Read, W. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. In *Human Relations*, Vol. 14, 3-16. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872676201500101>. (Acedido em março de 2017).
- Rego, A. (2010). *Comunicação Pessoal e Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robbins, S. & Judge, T.A. (2010). *Essentials of organizational behavior*, New Jersey: Pearson.
- Roberts, K. & O'Reilly, C. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 3, 321-326. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/232544594>. (Acedido em fevereiro de 2017).
- Rogers, E. & Bhowmik, D. (1970). Homophily-Heterophily: relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 34, No. 4, 523–538. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/267838>. (Acedido em março de 2013).
- Welch, M. & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 2, 177-198. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>. (Acedido em fevereiro de 2017).
- Wrench, J. & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to organizational communication*. EUA: Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson.