



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A COMUNICAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO NO RAMO DA RELOJOARIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Marta Fabiana Cunha E Silva

Porto, Janeiro 2017



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A COMUNICAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO NO RAMO DA RELOJOARIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Marta Fabiana Cunha E Silva

Porto, Janeiro 2017



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A COMUNICAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO DE CASO NO RAMO DA RELOJOARIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Marta Fabiana Cunha E Silva

Trabalho elaborado sob a orientação da Professora Adélia Monarca e
Professora Joana Fernandes

Porto, Janeiro 2017

Índice

Introdução.....	7
Enquadramento Teórico.....	8
A Comunicação.....	8
A Comunicação Organizacional Interna e a Motivação.....	12
Motivação Nas Organizações.....	14
A Liderança Nas Organizações.....	18
Relações entre Comunicação Liderança e Motivação.....	20
Caso de estudo.....	21
Contextualização e breve Caracterização da Organização.....	21
Objetivos Do Estudo.....	23
Método.....	23
Amostra.....	24
Resultados.....	25
Síntese da discussão dos Resultados.....	45
Discussão Dos Resultados.....	46
Conclusão.....	48
Referências Bibliográficas.....	50
Anexos.....	55
Consentimentos Informados.....	57
Guião da entrevista.....	64
Respostas às entrevistas.....	67

Resumo

A motivação é um conceito com diferentes dimensões e cada vez mais valorizado no mundo das organizações. São vários os estudos que salientam as relações entre a comunicação e a motivação.

Este trabalho tem como propósito geral investigar a importância que a comunicação interna tem na motivação organizacional, através de um estudo de caso realizado numa empresa no ramo da relojoaria.

A opção metodológica assumida revelou-se a mais ajustada aos objetivos do estudo e também permitiu uma análise mais adequada do contexto real de trabalho. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas aos colaboradores internos da organização.

Perante a relevância desta temática e tendo em conta os objetivos estabelecidos, tornou-se pertinente analisar algumas questões relacionadas com este tema, das quais se destacam a forma como uma gestão adequada vai contribuir para a motivação dos colaboradores e conseqüentemente se o tipo de comunicação utilizada tende a influenciar a motivação dos colaboradores e ainda, identificar quais os tipos de comunicação que as chefias utilizam para motivar a sua equipa e se esta comunicação interna tem influência no sucesso da empresa.

Da análise dos dados, salientam-se algumas fragilidades evidenciadas ao nível das práticas da comunicação organizacional interna e por outro lado, que os colaboradores valorizam uma correta e clara comunicação por parte dos líderes. De destacar também, a perceção existente entre a possível relação da eficácia da comunicação com os resultados gerais da empresa.

Palavras-chave: Comunicação, Motivação, Organização, Colaboradores

Abstract

Motivation is a multi-dimensional concept, each day more appreciated in the organizations. There are multiple studies that empathizes the relationships, specially between communication and motivation.

This essay pretends to investigate the importance of internal communication to the organizational motivation, through a case study performed in a company of watch commercialization.

The chosen methodology as revealed to be the most accurate to the study's purposes and has also allowed a most suitable analysis of the real work context.

Were realized semi-guided interviews to the internal employees of the organization.

Due to the importance of this subject and considering the established objectives, it was necessary to analyze some issues linked to this theme, amongst the ones the most relevant is the way that a proper management reflects on the employees motivation and, thereafter, if the type of communication used tends to influence the teams motivation, as well to identify which form of communication is used by the management to motivate their teams and also if this internal communication has influence on the company's success.

From the data analysis, it's possible to notice some frailties regarding the organizations internal communication, as well as the appreciation given by the employees to a clear and objective communication, from the leadership crew.

It's also very important to emphasize the perception between the potential connection of the efficiency of the communication and the company's general results.

Key words: Communication, Motivation, Organization, Employees

Introdução

Ao longo da história da evolução dos modelos de organização do trabalho, constata-se uma mudança comportamental no relacionamento entre organizações e colaboradores. Dos estudos predominantemente sustentados na visão taylorista do trabalho, onde nas empresas predominava o comando e controle dos colaboradores com vista à obtenção do lucro, evoluiu-se progressivamente, para modelos que procuram a conciliação do trabalho com a preocupação na comodidade do trabalhador. Atualmente, os desafios colocados às organizações refletem-se em manter a qualidade de vida no trabalho (Kovács, 2006).

Diante disso, há uma constante preocupação por parte das organizações, em dar cada vez mais importância aos conhecimentos e capacidades especificamente humanas. Entre eles os fatores de desempenho, a motivação, o compromisso e a satisfação dos colaboradores (Almeida, 2013).

Assim sendo, a existência de uma boa comunicação interna é considerada como sendo fundamental para potencializar o bom funcionamento das organizações e parece evidenciar uma relação com o sucesso ou insucesso da organização.

Destacam-se alguns estudos sobre esta problemática, entre eles os de (Almeida, (2013); Carvalho, (2012); Melo, (2012); Nunes, (2011) & Tavares, (2011) que procuram evidenciar a relação entre a importância da comunicação interna como fator predominante da motivação dos colaboradores.

Perante a complexidade deste tema surge espaço para a pertinência deste estudo.

Face a este contexto e no caso deste estudo, em concreto, pretende-se analisar se a comunicação interna estimula a motivação dos colaboradores numa empresa, analisando quais os fatores de comunicação utilizados pelas chefias com os seus colaboradores nos pontos de vendas.

Do ponto de vista formal, o trabalho encontra-se dividido em duas partes distintas: a primeira referente ao enquadramento teórico, onde é efetuada a revisão da literatura, e a segunda dedicada ao estudo empírico numa organização Portuguesa, com recurso à realização de entrevistas aos colaboradores internos da empresa.

O presente trabalho termina com uma análise dos dados, seguida de uma conclusão geral, na qual são refletidos os aspetos mais importantes do estudo e algumas pistas para futuros trabalhos de investigação.

Enquadramento teórico

A comunicação

Após uma pesquisa sobre o tema da comunicação como fator motivacional nas organizações, constatou-se que este é de grande relevância e já foi abordado por vários autores. Ainda assim, e devido ao interesse deste tema e à experiência obtida face ao mercado de trabalho, achou-se muito pertinente o estudo sobre estas questões relacionadas com a forma de comunicar nas organizações.

No contexto Português, verificou-se que são vários os autores que identificam o tema da comunicação como sendo fundamental para as organizações, mencionando que, a comunicação arroga uma ocupação central na sociedade e que se torna usual a afirmação de que vivemos em plena sociedade da comunicação (Almeida, (2013); Barreto & Pereira, (2007); Carvalho, (2012); Melo, (2012); Nunes (2011); Tavares, (2011).

Para que se possa falar de comunicação, compreendê-la e abordar algumas das suas técnicas, torna-se necessário identificar alguns conceitos desta temática.

A palavra comunicar originária do latim “comunicare”, exprime o sentido de participar, fazer, saber, tornar comum (Raupp et al ,2008).

Segundo Tavares (2011, p.260), “ Comunicação surge, equacionada por muitos, como a troca de informação entre o emissor e o recetor, ou seja, como uma ação bidirecional”.

Assim, para que ocorra comunicação são essenciais os seguintes elementos: o emissor que é quem inicia o processo comunicativo, cabe a este preparar a mensagem, transformando-a num código capaz de ser interpretado pelo recetor, este processo designa-se por codificação da mensagem, para que lhe seja atribuído um significado. O recetor, que se encontra no fim do processo é o destinatário da mensagem. É este que determina o êxito de qualquer comunicação, e é ainda responsável pelo processo de descodificação, que traduz-se na transformação dos sinais recebidos através do canal e da sua interpretação. A

mensagem é o conteúdo da comunicação, que acontece numa situação que relaciona, intencional ou acidentalmente, o emissor e o recetor (Ruão,1999).

Pode-se dizer que um processo de comunicação é eficiente se existe correspondência entre a mensagem que o emissor tinha intenção de transmitir e a mensagem interpretada pelo recetor (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Para Pereira (2006, p. 65), “comunicar é fornecer um serviço adequado que respeite completamente o cliente interno”.

Na opinião de Pina e Cunha *et al* (2010 p.563) “ a comunicação caracteriza-se pela capacidade para escutar e compreender as perspetivas dos outros e para adaptar a abordagem tendo em vista melhorar a comunicação e alcançar resultados”.

Pode-se constatar assim que são várias as definições apresentadas por alguns autores, sendo que ambas referem que o ato de comunicar depende as competências comunicacionais de cada um, na qualidade de participantes do processo comunicacional.

No que se refere à comunicação interna nas organizações, são também vários os autores que mencionam que a sua eficácia será de grande importância para as empresas.

Nesta ótica, Tavares (2011) refere que a comunicação representa um papel primordial no seio das instituições tornando-se como indispensável instrumento de gestão para a obtenção do sucesso.

Para Carvalho (2012), a comunicação é a condicionante do sucesso das organizações que vai permitir a convivência entre pessoas, a partilha e o relacionamento entre elas e conseqüentemente as regras e metas atingir.

No mesmo sentido, (Campos, Cardoso, Cunha, Neves, & Rego 2014, p.398), referem que a comunicação representa uma espécie de “aparelho circulatório”, da vida organizacional e consiste na solução de muitos problemas e no aproveitamento de muitas oportunidades. Estes autores acrescentam ainda, que se não existir comunicação não pode haver organização, gestão, colaboração, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados. E que uma organização humana é meramente uma rede comunicacional, se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional desaparece. As práticas comunicacionais estão inerentes à organização, e ao mesmo tempo são elas que promovem comunicação.

Conclui-se, que a grande maioria dos autores refere que o processo de comunicação nas empresas, visa criar uma conexão nas relações entre os indivíduos e a organização, e que será fundamental para a sobrevivência, progressão e sucesso da mesma.

Ainda neste contexto, é pertinente verificar quais as funções principais da comunicação nas organizações. Assim, segundo a literatura apresenta quatro funções principais, estas são: a função de controlo, de motivação, de expressões emocionais e de informação. Acuta no controlo de várias formas, como por exemplo, o Feedback, visto como uma ferramenta indispensável na comunicação, contribui para o aumento da produtividade e crescimento das organizações. É também, motivacional no sentido de elucidar os funcionários de qual o seu papel dentro da organização, e o que pode fazer para atingir a qualidade do seu desempenho. Através da comunicação são estabelecidas metas específicas, e serão dados respetivos feedbacks do comportamento, do esforço e respetivo progresso que estimulam a motivação. É também um meio de expressão de sentimentos, no sentido de satisfação de necessidades sociais, uma vez que a organização é um meio de interação social. A comunicação permite transmitir as informações às pessoas e aos grupos para que este possam avaliar e tomar decisões. As ideias devem ser transmitidas de forma clara, ouvidas, compreendidas, aceites e executadas (Robbins, 2007).

Torna-se também fundamental perceber de que forma a informação circula dentro das organizações. Segundo os autores Kunsch (2003); Ferreira, Neves & Caetano, (2001) é através de dois trajetos: trajeto formal ou informal.

Segundo Kunsch (2003), o método formal diz respeito às normas e políticas da empresa que são estabelecidas e inalteráveis. A autora refere ainda que esta é uma ferramenta utilizada para implementar os dados e tarefas da empresa, facultando a aprendizagem do colaborador dentro da organização.

Por outro lado, o trajeto informal é o que emerge no decorrer do tempo de trabalho da pessoa com os seus colegas. Pode – se depreender que são as relações “sociais” criadas na empresa. Esta relação surge de esclarecimentos relativos ao trabalho, embora também possam ser sobre questões pessoais.

Ainda relativamente à comunicação formal, esta apresenta quatro trajetos diferentes: comunicação ascendente, descendente, horizontal e lateral. No trajeto ascendente a informação circula entre os colaboradores, ou seja da base para o

topo, quer individualmente ou em grupo. Com o objetivo de intervir na resolução de problemas derivados do trabalho, ou na organização no seu conjunto (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Como exemplo desta comunicação temos os questionários aplicados dentro da organização com o objetivo de transmitir as atitudes dos empregados face a determinados assuntos. E os círculos de qualidade, menos habituais no contexto Português, mas elevada aplicação nas organizações quer no Reino Unido, quer nos Estados Unidos. Um círculo de qualidade consiste num pequeno grupo de empregados (5 a 15), habitualmente do mesmo departamento, que se reúne regularmente, por norma uma vez por semana, para discutir diferentes problemas, originalmente de qualidade. Alguns autores referem que esta técnica é bastante eficaz e produz efeitos positivos relativamente ao aumento da envolvimento dos membros da organização (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Contudo, estas técnicas que envolvem a comunicação ascendente, das bases para os níveis superiores da organização, são utilizadas de forma mais reduzida, no sentido que se encontram apenas nas organizações que possuem produtos mutáveis e imprevisíveis (Kunsch, 2003).

Relativamente à comunicação descendente, esta acontece no trajeto contrário, ou seja, “a informação segue uma linha hierárquica do topo estratégico até o centro operacional”. Num nível mais global, podemos diferenciar que o objetivo desta comunicação é informar os diferentes intervenientes sobre a cultura da organização, as características gerais do negócio, da envolvente externa ou de normas específicas da organização. A um grau mais específico, pode-se referir a informação sobre a prática de tarefas e os resultados do desempenho (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 371).

Segundo alguns estudos nota-se um aumento da utilização da comunicação descendente, que tem como propósito da informação geral sobre a cultura, o negócio e a estratégia da empresa, em particular no contexto da Europa e Estados Unidos da América.

Exemplos deste tipo de comunicação descendente temos: documentos escritos, em especial as *newsletters* e revistas da empresa; demonstração de vídeos e outros audiovisuais para apresentação da empresa; organização de seminários ou cursos de formação destinados a transmitir a sua cultura e estratégia e as reuniões de informação. As reuniões de informação assumem maior importância, pois é através

destas que as chefias passam todas as informações e respondem a questões diretas. Como vantagens destaque-se a importância do líder, pois transmite a informação e denota preocupação com os empregados; e aumenta o compromisso dos colaboradores com a tarefa e com a organização (idem).

Relativamente ao trajeto horizontal, este refere-se à comunicação com pessoas de igual nível hierárquico, mas que trabalham em outros departamentos. Este género de comunicação estabelece a gestão de conflitos e desenvolve apoio mútuo através de encontros informais ou reuniões onde há troca de informações, sugestões e opiniões (Kunsch, 2003).

Pelo contrário temos o trajeto lateral que se refere à comunicação entre diferentes níveis hierárquicos e em diversos departamentos e tem como objetivo fundamental coordenar as atividades entre estas unidades.

A comunicação lateral, apesar das funções formais de coordenação que desempenha, tende a ser maioritariamente informal, estimando-se que corresponda a dois terços de toda a comunicação da organização. Muita desta comunicação refere-se ao suporte socio-emocional que os membros da comunicação se dão mutuamente. Tanto a vertente formal como informal da comunicação lateral têm lugar nos grupos da organização seja no que se refere a grupos de trabalho informais ou de colegas (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Em síntese, o fluxo da informação parece tão natural que acabara por proferir nos colaboradores o sentimento de compromisso, contribuindo assim, para o futuro da empresa. Percebe-se que ele é um processo onde ocorre a troca de informações entre a organização e colaboradores. E Essa relação tenderá a ser fundamental para a motivação dos colaboradores, na conquista da qualidade dos produtos ou serviços e na realização das metas de qualquer organização (Kunsch, 2003).

Uma vez mencionadas as definições do conceito de comunicação e suas funções, bem como a forma como circulam dentro das organizações, passa-se a referir alguns conceitos da comunicação interna e a sua influência na motivação dos colaboradores dentro das organizações.

A comunicação organizacional interna e a motivação dos colaboradores

Da pesquisa bibliográfica percebe-se que atualmente um dos principais objetivos das empresas tem sido a investigação das causas das insatisfações,

angústias, frustrações, tensões e ansiedades que surgem, com alguma intensidade, no ambiente interno das organizações. Assim, surge a necessidade de manter os colaboradores integrados e informados sobre o que acontece na empresa. Procura-se também a melhor forma de motivá-los, fazendo-os sentir parte da organização. Neste sentido, surge a comunicação interna, como algo indispensável às organizações, merecendo cada vez maior destaque (Torquato, 1991).

Segundo Tavares (2011), a comunicação interna é uma forma que permite as organizações comunicar com o seu público emergente. Este tipo de comunicação visa essencialmente a motivação dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento e preservação de um clima positivo, favorável ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento das suas atividades e serviços e à própria expansão do seu produto.

Na opinião de Kunsch (2003, p.154), a comunicação interna é um “ sector planeado com objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e os seus empregados”. Pode se dizer que a comunicação interna, tenderá a ser uma ferramenta fundamental dentro de uma organização e que consequentemente irá influenciar no seu correto funcionamento.

Ainda, para Villafãne (1998, p. 244), a “comunicação interna é um instrumento imprescindível para conseguir o envolvimento da pessoa”, ou seja, sem comunicação interna não haverá relacionamento entre as pessoas.

Em síntese, segundo os autores mencionados pode-se verificar que, a comunicação interna é um conjunto de métodos e técnicas que visa informar, consciencializar, mobilizar, e transformar o relacionamento entre as organizações e os seus colaboradores. É através desta correta comunicação que se estabelece meios que possibilitam o relacionamento eficiente da organização com o seu público interno (Nunes, 2011).

Para Tavares (2011), como consequência deste bom relacionamento interno, irá resultar uma imagem positiva no público interno que vai projetar a diferenciação que sustenta a imagem da empresa. Desta forma vai refletir-se na qualidade dos produtos, serviços prestados e no atendimento a clientes que vai ser determinante para a notoriedade da organização.

Na mesma linha de pensamento, Fortes (2003, p.254) afirma que “Informar o empregado sobre o que acontece na organização é um dos primeiros passos para

fazer dele um “defensor”, familiarizando-o com os problemas básicos da empresa que o afetam, direta ou indiretamente”.

Pode-se concluir, que para vários autores, a comunicação interna quando bem implementada traz muitos benefícios para a empresa: aumenta o envolvimento entre os colaboradores, melhora a imagem corporativa, diminui riscos, facilita o processo de mudança e influencia o clima organizacional, entre outras coisas.

Se, até aqui se falou de comunicação interna e da sua influência na motivação, torna-se assim pertinente investigar o conceito de motivação, e perceber a sua influência nas organizações. A seguir, encontrasse algumas definições deste construto, tão complexo na literatura e algumas abordagens de alguns autores que abordam esta temática.

A Motivação nas organizações

Na atualidade, verifica-se que a motivação dos colaboradores se tornou um tema de grande preocupação para as organizações, tendo sido objeto de diferentes perspectivas e gerador de teorias igualmente diversificadas. São várias as pesquisas e teorias que tem tentado explicar qual a força que leva as pessoas a agirem para alcançarem os seus objetivos, mas não existe uma definição consensual (Bueno, 2002).

Torna-se importante referenciar que a palavra motivação vem do latim *movere*, que significa mover. A motivação é, então, aquilo que é suscetível de mover o individuo, de o levar agir para atingir algo (o objetivo) e, portanto, de lhe produzir um comportamento orientado (Barreto & Perreira (2007).

Conforme referido, se não existe uma definição única e absoluta sobre motivação surge a necessidade de expor algumas referências na ótica de alguns autores sobre esta temática.

Assim, sob o ponto de vista de Robbins (2007), a motivação consiste numa orientação seletiva do comportamento que desencadeia um determinado comportamento com vista à satisfação de uma ou várias necessidades. Neste contexto, o conhecimento do comportamento humano está dependente do conhecimento da sua motivação.

Segundo Montserrat (2006), a motivação é um conjunto de fatores internos individuais que determinam o comportamento humano. Processo que move o indivíduo a realizar uma ação.

Na opinião de Dalsoquio, Guabiraba, Miranda, Rodrigues & Tadin (2005), de um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo que dá origem a um comportamento específico. Este impulso pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos individuais de raciocínio. Neste aspeto, a motivação estará relacionada com o sistema de cognição do indivíduo que inclui os seus valores pessoais e tenderá a ser influenciado pelo ambiente físico e social, pela estrutura fisiológica, pelos processos fisiológicos, pelas necessidades e experiências anteriores. Assim, os atos do indivíduo poderão ser guiados pela sua cognição, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e prevê.

Conforme foi verificado, existem muitas e diversas teorias de motivação que relacionam as forças impulsivas do indivíduo para o trabalho e estão, normalmente, associadas à produtividade e ao desempenho.

Segundo a literatura, a visão do que motiva as pessoas para o trabalho permite separar as teorias de motivação em grandes correntes. Assim, verifica-se a existência de diferentes os grupos teóricos; os behavioristas, cognitivistas e psicanalistas. Entre eles os autores, Herzberg, Lewi, Maslow, Mayo, McClelland e McGregor que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta.

Para Abraham Maslow, com a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (1943), o psicólogo americano, dos mais conhecidos teóricos motivacionais, compreendia que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia de necessidades que necessitam ser satisfeitas. Estas necessidades estão divididas de forma sequencial e hierarquizada. Em primeiro lugar as necessidades fisiológicas, em segundo as necessidades de segurança, seguindo-se as necessidades sociais, posteriormente as necessidades de estima e por último as de auto realização. Dividiu-as ainda em dois grupos, as primárias e as secundárias. Fazendo referências às primárias como as de sobrevivência e bem-estar físico, sendo elas o alimento, o repouso e o abrigo. As necessidades de segurança, sendo elas, a proteção contra o perigo, doença e incerteza. As necessidades secundárias são relativas ao bem-estar mental que são as necessidades sociais como o relacionamento, a aceitação, a amizade, a compreensão e a consideração. E ainda as de estima que são o status, a

autoestima, o reconhecimento e a admiração pelos outros. Por último necessidades as de auto realização, que são as de auto desenvolvimento e autoestima (Martins, 2012).

Maslow verificou que o individuo é motivado basicamente pelo cumprimento das necessidades de nível mais baixo, sendo que o individuo se motiva quando as necessidades de níveis inferiores estiverem satisfeitas. Um trabalhador que não tenha as necessidades primárias satisfeitas, dificilmente será sensível a estímulos motivacionais relacionados com o trabalho, desafio e responsabilidade (Chiavenato, 2000).

Pelo contrário, Frederick Herzberg, com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968), compreende que a motivação deriva da satisfação das necessidades mais complexas, como auto estima e realização. Propôs que o facto do individuo ocupar cargos com responsabilidade era uma forma de satisfazer essas necessidades mais complexas. Herzberg, faz distinção entre as correntes que geram motivação, sendo elas a satisfação das necessidades de estima e de auto realização, daquelas que apenas servem para prevenir a insatisfação. Afirma ainda que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: os Higiênicos e os Motivacionais. Sendo que os fatores higiênicos considerados são extrínsecos à pessoa, ou seja, definidos pelo contexto, e são eles os salários e benefícios, o tipo de chefia e as políticas e as diretrizes organizacionais. Os fatores motivacionais são intrínsecos ao individuo, e são aqueles que estão relacionados com o cargo e a natureza da tarefa desempenhada pelo individuo. Estes são controlados pelo individuo e direcionam-no ao reconhecimento e à valorização profissional (Bueno,2002).

Esta teoria propõe que o trabalhador alcança a satisfação no trabalho consoante as tarefas que lhe são atribuídas, tanto pelo aumento do grau da dificuldade das tarefas, quanto pela diversidade (Bueno,2002).

Noutro sentido, David McClelland com a teoria das necessidades apreendidas (1961), refere a existência de três tipos de necessidades: as de realização, as de poder e de associação, que são alcançadas consoante o meio ambiente que esta inserido (Cravid, 2015).

Do ponto de vista de McClelland, as necessidades de realização estão satisfeitas quando o trabalhador tem responsabilidades pessoais, onde o feedback é importante, e quando existe algum grau de risco, pois vai despertar motivação no

indivíduo. As necessidades de poder estão relacionados com o comportamento, as pessoas comportam-se de uma maneira que não é própria do comportamento delas. As necessidades de associação manifestam o desejo dos relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Valorizam as situações de cooperação em vez de competição (Barreto & Pereira, 2007).

Esta teoria deu um contributo para a compreensão das necessidades prioritárias do indivíduo dentro da organização, possibilitando o desenvolvimento de estratégias adequadas à satisfação das necessidades individuais e ao alcance dos objetivos organizacionais (Cravid, 2015).

Para Douglas McGregor, com Teoria X e Teoria Y (1960), este explica a necessidade de confiar responsabilidades e autoridade aos trabalhadores para que estes alcancem satisfação no trabalho, denominada por postura Y.

A teoria X e Y apresentam algumas convicções sobre a forma como as pessoas se comportam dentro das organizações (Bueno, 2002).

Na Teoria X os princípios são: os funcionários não gostam de trabalhar, precisam ser forçados; evitam ter responsabilidades; e colocam a segurança como prioridade no trabalho. Segundo a Teoria Y, em contraste com a teoria X, o trabalho é visto como algo positivo, em que se pode divertir; as pessoas manifestam auto-orientação e autocontrole se estiverem envolvidas nos seus objetivos; as pessoas valorizam as responsabilidades e tomam decisões inovadoras (Robbins, 2007).

Na perspectiva de McGregor a administração deve criar condições para que os membros da organização tenham oportunidade de adquirir os seus próprios objetivos e conseqüentemente os objetivos da organização (Bueno, 2002).

Com a teoria da Fixação de Objetivos de Edwin Locke (1968), este menciona que as pessoas concentram os seus esforços nas metas utilizadas para alcançarem objetivos. As metas têm que fazer sentido para o indivíduo e irem de acordo com os seus valores pessoais, se assim acontecer as metas vão provocar maior nível de motivação no indivíduo. Os indivíduos tem que se envolverem nas metas para que seja mais fácil a aceitação destas, que conseqüentemente vai originar maior comprometimento. As metas têm que ser específicas, devem ser desafiadoras e se possível, quantificáveis e mensuráveis. Se o indivíduo estiver esclarecido acerca do que se pretende (objetivos específicos), este vai produzir mais resultados, e conseqüentemente vai dar o máximo de si. Esta teoria tem sido vantajosa na

compreensão da forma como é que as pessoas se comprometem com os objetivos (Esteves, Ferreira, Fuerth, Silva & Vilas Boas, 2006).

Por outro lado, na Teoria da Expectativa de Vroom (1964), refere que a forma como o individuo age depende da expectativa que ele tem do resultado da ação, e do valor que este resultado exerce sobre o ele (Barreto & Pereira, 2007).

A teoria da expectativa supõe que o individuo procura aumentar a sua satisfação, através da escolha de determinada ação, e que os resultados dessa ação devem ser os mais grandiosos relativamente aos restantes (Cravid, 2015).

Por último, temos o autor J. Adams, com a Teoria da Equidade (1965), faz referência à percepção que os indivíduos têm sobre o seu trabalho. Adams refere que os esforços no trabalho são resultado da comparação dos esforços entre indivíduos, que funciona como termo de comparação. Refere ainda que os indivíduos são motivados pelo desejo de igualdade e justiça dentro das organizações (idem).

Pode-se verificar que cada teoria tem a sua própria explicação, dando maior destaque a determinados fatores que outros e contribuindo para se consiga desvendar a melhor forma de motivar. É necessário identificar o melhor caminho para percorrer, com o objetivo de compreender a motivação e conseguir erguer a força de trabalho e elevar a moral, aceitando e ultrapassando os desafios propostos pela organização.

E se o que se pretende é conhecer as motivações pessoais de cada colaborador, vai ser necessário compreender a importância de um líder dentro das organizações, capaz de compreender o meio que está envolvido e que adapte uma estratégia de liderança eficaz.

Assim, torna-se relevante abordar o tema da liderança.

A Liderança nas organizações

Segundo Blanchard (2010) a liderança dos dias de hoje consiste em tratar os colaboradores de forma adequada, dando-lhes apoio, mostrando a direção mais correta e dando o incentivo que necessitam para serem os melhores. Por este motivo, torna-se fundamental colocar certas questões como: Quais as competências que os líderes devem desenvolver? É importante que o líder tenha todas as competências desenvolvidas para que o seu comportamento seja eficaz junto dos liderados e que assim contribua para o seu sucesso profissional e da organização?

A comunicação do líder tem influência motivadora (ou não) sobre os seus liderados? De forma a compreender-se estas questões destaca-se alguns conceitos acerca da liderança e as suas principais características.

Para Vieira (2002), cabe ao líder adaptar e manter um clima que faça com que os subordinados participem ativamente em todas as tarefas propostas e que se apóiem mutuamente para que os objetivos sejam cumpridos. O autor refere ainda, que os elementos essenciais para este relacionamento são o conhecimento mútuo, o respeito e a confiança.

Na opinião de Robbins (2007) a liderança é a capacidade que o líder exerce na influência do grupo de forma a alcançar objetivos. Segundo este autor, existem traços que diferenciam os líderes dos liderados: a ambição e a energia, o desejo de liderar e influenciar, a honestidade e integridade, a autoconfiança, a inteligência e conhecimentos relevantes na área que é da sua responsabilidade.

Segundo Cravid (2015), ao líder cabe ter comportamentos que sejam aceites pelos liderados, pois desta forma atingir-se-á o sucesso no trabalho. Neste sentido, a liderança de um líder deve ser: uma liderança emocional, em que seja capaz de controlar as suas emoções e gerir as emoções dos outros; uma liderança competente e liderar pelo exemplo, ou seja ser uma referência para a sua equipa; uma liderança assente na delegação de tarefas e descentralização, pois cabe ao líder responsabilizar a equipa e cada elemento individualmente, dando sempre apoio, auxílio e supervisionando o trabalho; uma liderança justa e honesta, deve de agir segundo os seus princípios e valores, deve ser sempre imparcial, e justo nas suas avaliações; uma liderança mobilizadora e motivadora, estimulando o trabalho em equipa, promovendo a coesão da equipa, e conseqüentemente a melhoria do desempenho, quer individual quer da equipa; uma liderança ativa e assertiva, o líder tem que estar sempre presente nas suas ações, o líder tem que estar sempre em destaque, adotando um comportamento assertivo.

Na literatura, a liderança pode ser definida segundo quatro grandes funções ligadas entre si: a política da empresa, a estratégia definida, a forma como as equipas estão organizadas e a união do grupo, de modo a conceber uma cultura da empresa que seja motivadora. Em suma, as pessoas precisam de ter um maestro-líder para conciliar e desenvolver o seu potencial. Torna-se desta forma relevante a importância do líder para desenvolver a psicodinâmica motivacional dos seus seguidores (Bergamini, 1994).

Qualquer cenário apresentado fundamenta a importância da comunicação no processo de liderança.

Após abordagem destes três grandes construtos, torna-se relevante relacioná-los entre eles.

Relações entre comunicação, liderança e motivação

Após uma pesquisa sobre estes temas verifica-se que estes temas estão interrelacionados.

Na verdade, uma boa estratégia de comunicação interna envolve uma gestão apropriada dos processos comunicacionais, e que se associados a uma liderança eficaz têm influência na motivação dos colaboradores.

Na opinião de Barreto & Pereira (2007), tem que existir um líder capaz de aplicar, traçar e exigir objetivos ao grupo. O líder deve possuir habilidades para conduzir e orientar o grupo, uma dessas habilidades é a comunicação. A comunicação utilizada pelo líder deve ser capaz de motivar os seus liderados.

Para Nunes (2011), a coesão, a determinação, a força e a ambição são características fortes que contribuem eficazmente para a comprimento de objetivos desejados. Para alcançar esses resultados é fundamental que os objetivos sejam claros, através de uma comunicação correta, de uma liderança eficaz, e de uma motivação consistente.

Segundo Chiavenato (1996), cabe ao líder exercer influência sobre o grupo, para que estes reúnam esforços para a realização dos seus objetivos. Sendo assim, o líder tem que ser capaz de incutir formas para que todos caminhem na mesma direção com entusiasmo e motivação. Segundo o mesmo autor, o líder tem que saber ouvir, e fundamentalmente saber comunicar.

Na mesma ótica, Robbins (2007) defende que o líder tem que ser um bom comunicador, ter um discurso coeso com a prática para que possa motivar os indivíduos. Se não for desta forma, o líder pode criar insegurança e instabilidade na organização. O líder precisa conhecer o comportamento humano, para saber como lidar com cada elemento da sua equipa. Fazer bom uso dos feedbacks, traçar objetivos concretos e adaptar a cada seguidor para que atinja o sucesso.

Na percepção de Tavares (2011), existe relação entre a liderança, a comunicação e motivação. Na sua opinião, os colaboradores de uma organização, têm que estar

sempre informados do que acontece na empresa, para que se possam sentir motivados, e é através da comunicação interna adaptada aos grupos, eles irão desenvolverem os seus trabalhos de uma forma eficaz. Refere ainda, “uma empresa que partilha informações estimula a motivação, o diálogo e fornece canais de comunicação interna que reforcem a imagem, valores e missão da empresa alinhados com as estratégias” (Tavares 2011, p.32).

Em síntese, pode-se compreender que estes temas estão relacionados entre si segundo os autores referenciados. Uma gestão pode ser considerada motivadora para os liderados, quando existe uma comunicação no processo decisório.

A comunicação e a motivação tendem a contribuir para o bom desenvolvimento organizacional e conseqüentemente para a melhoria dos resultados organizacionais. A motivação aparenta estar ligada à comunicação, no sentido de quando o colaborador se sente informado e de que as suas tarefas são validas, este estará mais motivado para o cumprimento do seu trabalho (Almeida, 2013).

Assim, não se torna possível compreender o processo da comunicação organizacional isolado de outros fatores, daí surgir a questão central de investigação: A motivação pode ser produzida e estimulada como consequência de uma boa comunicação?

Através desta questão faz-se a passagem para a segunda parte da investigação, que resultará no caso de estudo.

Caso de estudo

No sentido de operacionalizar as questões de investigação estabelecidas foi realizado um estudo numa organização portuguesa, a atuar no ramo da relojoaria que solicitou o anonimato. Optando-se, neste caso, pela metodologia de estudo de caso na perspetiva de Yin (1994).

Contextualização e breve caracterização da organização

A recolha de informação foi possível através da leitura de documentos internos à organização e da sua página corporativa.

Trata-se de uma instituição privada no ramo da relojoaria cuja sede está situada em Lisboa. É composta por uma cadeia de quarenta e uma lojas, espalhadas de

norte a Sul de Portugal, sendo que sete das lojas são direcionadas para venda de marcas de alta relojoaria, com serviço de atendimento diferenciado.

O Grupo nasceu em 1997 resultado da criação de um conceito estruturado, em todas as vertentes, para corresponder plenamente aos elevados graus de exigência e rigorosos valores das mais prestigiadas marcas de relojoaria fabricada na Suíça.

Esta empresa proporciona ao cliente um atendimento personalizado e visa um atendimento de excelência a cada cliente.

A estrutura da empresa é composta pela administração geral, financeira e de operações, controle financeiro, direção de marketing, supervisores de loja, responsáveis de produto, departamento de recursos humanos, responsáveis da manutenção e obras, gerentes de clientes privados, departamento de contabilidade e departamento informático.

O departamento de Recursos Humanos está situado em Lisboa e é constituído por três elementos do sexo feminino. Estas são responsáveis pelos processos de admissão de novos colaboradores, pelo processamento de todo o tipo de remunerações assim como todos os assuntos relacionados com os colaboradores da empresa. Não existe informação sobre as políticas de comunicação existentes no departamento.

As três lojas onde foram realizadas as entrevistas situam-se no grande Porto e Aveiro. Cada loja é constituída por cinco elementos, um gerente de loja e quatro vendedores.

Verificou-se a existência de um Manual de Normas e Procedimentos da organização, que é apresentado na fase de integração dos colaboradores à empresa, cujo objetivo é dar a conhecer todas as informações relativamente à estrutura organizacional, normas e procedimentos inerentes à empresa para quem nela vai trabalhar.

Todos os colaboradores desta organização têm várias formações em técnicas de venda e no produto comercializado.

É perceptível a importância atribuída à comunicação externa nesta organização, através da publicidade junto dos clientes externos.

Objetivos

O presente estudo tem como objetivo geral analisar e compreender a influência da comunicação interna no processo de motivação dos colaboradores no caso de uma empresa a operar no ramo da relojoaria.

De acordo com o tema foram identificadas questões de investigação que serviram de orientação e suporte à construção do guião de entrevista.

As questões foram formuladas de forma a proporcionarem uma exploração aberta sobre a temática em causa e são as seguintes:

Q1. A comunicação por parte dos líderes tem influência na motivação dos liderados?

Q2. De que forma os líderes contribuem para a motivação dos seus colaboradores?

Q3. Que tipo de comunicação é utilizado pelos líderes para motivar os liderados?

Q4. A comunicação interna é fundamental para o sucesso da organização?

Método

Tendo em conta os objetivos deste estudo e considerando alguns constrangimentos conhecidos à partida no tocante à recolha dos dados, optou-se por seguir uma metodologia de estudo de caso, como anteriormente já referido, numa empresa onde a comunicação é essencial para o sucesso da organização.

Após uma fase de investigação sobre o tema e as possibilidades de o estudar optou-se por recorrer à investigação qualitativa, através do recurso ao estudo de caso, que se mostrou o mais viável e adequado aos objetivos e características do presente trabalho.

A utilização do estudo de caso tem muitas vantagens, das quais se destaca o facto de conseguir apurar as características holísticas no contexto da vida real, permite descrever explorar e por fim explicar a situação do contexto onde está a ser feita a investigação. Proporciona ainda uma visão global do problema e ajuda a identificar fatores que influenciam a investigação (Yin, 1994).

A grande limitação do estudo de caso refere-se à dificuldade da generalização dos dados, a análise de um único ou poucos casos não fornece uma base para que

se possa generalizar para outros estudos, pois permite a compreensão de outros casos semelhantes ao estudado (idem).

No processo de recolha de dados recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, que de acordo com a opinião de Sarmiento (2013, p.28) “permitem explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial de um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação. É possível obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo.”

Neste âmbito, e tendo em conta que o presente estudo limita uma recolha de dados e análise do seu conteúdo para que se possa ter resultados fidedignos e consistentes elaborou-se um guião de vinte e quatro questões de forma a compreender a comunicação existente nesta empresa.

Amostra

A amostra deste estudo é constituída por seis participantes pertencentes a quatro lojas do grande Porto e uma pertencente ao distrito de Aveiro.

Inicialmente, pretendia-se abranger uma amostra mais alargada, mas tal não foi possível, pois verificou-se alguma resistência e dificuldade de colaboração por parte dos trabalhadores. De salientar ainda a falta de vontade que alguns participantes evidenciaram no momento das entrevistas, que se poderá dever ao facto da investigadora pertencer aos quadros da empresa.

Em relação aos sujeitos, todos do género feminino, três ocupam lugares de chefia e os outros três são vendedores no ramo do atendimento ao cliente numa relojoaria.

As idades das chefias estão compreendidas entre os trinta e os quarenta e oito anos de idade. A dos vendedores entre os vinte e nove e os quarenta e dois anos de idade.

A antiguidade dos colaboradores varia entre um mês e os catorze anos a exercer funções na empresa.

Procedimento de recolha e tratamento de dados

As entrevistas foram realizadas consoante a disponibilidade dos entrevistados. Previamente foi estabelecido um contacto telefónico para verificar o interesse na participação do estudo e o possível agendamento da entrevista.

Depois de programadas as entrevistas, estas foram realizadas no back-office das referidas lojas participantes, local mais calmo das lojas. As entrevistas tiveram a duração de uma hora por entrevistado.

Apresentou-se para assinatura, o consentimento informado, onde é referido o âmbito e objetivo do estudo.

Foi também pedida autorização verbal para a gravação das entrevistas, o qual foi consentido.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, de forma a obter-se os resultados.

Resultados

Na análise dos resultados pretende-se analisar e verificar as perceções dos colaboradores da organização, através das repostas dadas pelos mesmos no decorrer das entrevistas efetuadas, tendo em conta as questões de investigações elaboradas inicialmente sobre esta temática.

Os resultados que se seguem apresentam-se divididos por temas. Inicialmente expõe-se as questões relacionadas com a perceção real do trabalho, em seguida a satisfação com o trabalho, seguindo-se as que se referem à motivação e a possível relação com a comunicação, posteriormente as derivadas da liderança e por último as questões referentes à comunicação interna na empresa.

Perceção do trabalho

Q4- O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?

<i>Vendedores</i>	<i>“Tento sempre acompanhar os colegas nas suas tarefas...considero que só tenho aprender com eles, logo possa dizer que sim, o bom trabalho dos meus colegas influencia positivamente, o desempenho das minhas funções.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Ninguém trabalha sózinho. O meu trabalho depende da minha equipa, na mesma medida que o trabalho da minha equipa depende do meu trabalho. A equipa é o espelho do gerente e o gerente é o espelho da equipa”</i>

Quando questionados sobre o seu trabalho e se o mesmo é influenciado ou influencia a equipa, os vendedores e os chefes respondem afirmativamente. De sublinhar o facto, de existir uma relação entre o trabalho em equipa e o desempenho. Os vendedores afirmam que ao realizarem tarefas em conjunto beneficiam o sucesso no trabalho. As chefias valorizam o trabalho em equipa, percebem que não podem trabalhar individualmente e realçam ainda que o gerente é o “espelho da equipa”.

Q5- O que mais gostam no seu trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“O contacto com o cliente e a equipa que trabalha diariamente comigo.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Gosto de motivar a equipa, tento dar sempre feedback do trabalho deles.”</i>

Relativamente à identificação do que mais gostam na realização do trabalho os vendedores referem que prezam a equipa com quem trabalham e mencionam o gosto pelo contacto com o cliente.

As chefias mencionam que o facto do trabalho realizado não obedecer a uma rotina diária é uma vantagem que valorizam. A atuação do feedback revela-se um fator importante que é utilizado na motivação das equipas.

Q6- O que mais difícil gerir no seu trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“As tarefas que a minha gerente me dá mensalmente.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“...é difícil lidar com pessoas, as relações humanas e manter a equipa unida.”</i>

Sobre as dificuldades que sentem relativamente ao trabalho, os vendedores apontam para as tarefas que têm que cumprir delegadas pela gerência. Mencionam, também que a relação com a equipa por vezes é difícil de gerir.

Os gerentes percebem a manutenção da motivação da equipa como uma dificuldade. Referem ainda que as relações humanas são complexas e que sentem dificuldade em manter as equipas unidas.

Q10- Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“Números, mais vendas, mais dinheiro, mais faturação para a empresa. Que cumpra o que me mandam sem questionar.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Que cumpra as metas que me propõem, segundo as regras da empresa sem questionar. “</i>

Quando questionados sobre qual a perceção que têm relativamente ao que é esperado do seu trabalho, os vendedores e os chefes referem que sabem o que é que a empresa pretende deles enquanto trabalhadores.

Os vendedores percebem que lhes é exigido o cumprimento das tarefas sem questionar e que realizem o máximo de vendas para obterem uma boa faturação para a empresa.

Os chefes mencionam que lhes é exigido que cumpram as tarefas propostas segundo as regras da empresa e que atinjam as metas para alcançarem os objetivos impostos pela empresa com vista alcançar o sucesso.

Satisfação

Q9- Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“Globalmente sim. É um trabalho agradável, numa loja agradável, numa empresa estável e com bons colegas. Contudo, estou insatisfeita em vários aspetos profissionais com a progressão na carreira, a ausência de desafios profissionais e o ordenado praticamente estagnado.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Gosto imenso do que faço. Sinto-me satisfeita com o trabalho que desempenho e a estrutura que construí da estabilidade na minha loja. Principalmente com tudo que aprendi e ensinei, sinto-me bem comigo e orgulho no trabalho que desempenho e da experiência que passo a quem trabalha comigo por mínima que tenha sido a experiência.”</i>

Relativamente à satisfação no trabalho, no geral, os vendedores estão satisfeitos. Referem que gostam do que fazem e da equipa com quem trabalham, que é uma loja de prestígio e que é uma empresa estável.

Mencionam alguns aspetos de insatisfação, nomeadamente, referentes à inexistente progressão da carreira bem como relativamente à estagnação salarial.

Os gerentes indicam estarem satisfeitos com as funções que desempenham e manifestam que contribuem para uma boa estrutura e estabilidade da equipa com quem trabalham. Referem também, que existe uma prática da partilha de ensinamentos e experiências passadas ao grupo.

Motivação

Q7- O que o motiva mais no seu trabalho?

<p>Vendedores</p>	<p><i>“..O gosto que tenho pela área das vendas e ter uma boa relação com as pessoas que trabalham comigo.”</i></p> <p><i>“Poderia dar uma resposta bonita, ou uma frase feita, como se dão nas entrevistas de trabalho, mas neste momento, apenas o ordenado no final do mês”.</i></p>
<p>Chefes</p>	<p><i>“Gosto de motivar a equipa, tento dar sempre feedback do trabalho deles, para sentirem que estou atenta ao trabalho deles.”</i></p> <p><i>“O que mais me motiva é conseguir atingir os objetivos propostos. Só assim me vou sentir concretizada”.</i></p>

No que concerne à motivação dos colaboradores, os vendedores referem que o que os motiva no trabalho é o gosto pela área das vendas e a união da equipa com quem trabalham.

Identifica-se apenas uma resposta que refere que o que motiva no trabalho é o salário no final do mês.

Os chefes indicam que a motivação no trabalho é referente à superação profissional, que tentam todos os dias fazer o melhor para se sentirem realizados.

Assinalam que a existência do feedback dado à equipa sobre as tarefas realizadas indica a atenção que dão ao trabalho dos seus colaboradores.

Q8-Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?

<i>Chefes</i>	<i>“É um trabalho diário difícil de manter com todos os handicaps inerentes a isso. Dificilmente alguém está 100% motivado mas acredito que inconscientemente o saldo seja positivo pela motivação da equipa em conjunto, pelas pessoas com quem trabalhamos e a relação que criamos muito mais do que pelo que a empresa nos subjuga”.</i>
---------------	---

Quando questionados sobre a perceção da motivação da equipa de trabalho as chefias referem que é difícil manter a equipa sempre motivada, que é uma tarefa complexa, mas que na generalidade sentem que os seus colaboradores estão motivados para o exercício das suas funções.

Mencionam ainda, a importância das relações criadas no contexto laboral que influenciam na motivação dos colaboradores.

Apenas uma gerente refere que não sente a equipa motivada no contexto de trabalho.

Comunicação e Motivação

Q23- Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?

<i>Vendedores</i>	<i>“Esta tudo interligada. A comunicação é a palavra seja por escrito ou oralmente são os responsáveis pela passagem de uma mensagem, pela transmissão de ideias e conhecimentos. Se a palavra não for bem escolhida poderá transmitir a ideia de forma errada e influencia tudo o resto de forma negativa. As palavras, se bem escolhidas, tem o dom de seduzir, incentivar e motivar quem as ouve. Se, pelo contrário, não for tida uma comunicação clara, franca e correta, a mensagem que irá passar irá produzir efeitos negativos em vários campos. E isso vai- se refletir na realização das tarefas.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“...A comunicação em todas as suas vertentes é o maior vínculo de correlação interpessoal, de entendimento, de passagem da mensagem, da aprendizagem, de conhecimento...etc... A palavra é a forma de nos expressarmos e comunicarmos que acaba por ser a nossa imagem. É fundamental em qualquer campo pessoal ou laboral e o poder dela faz a diferença na motivação dos colaboradores, na estabilidade, no desempenho e na realização de tarefas.</i>

Relativamente à existência da relação entre comunicação e motivação os subordinados percecionam a interligação entre ambas. Identificam a comunicação seja oralmente ou por escrito, como sendo responsável pela transmissão de ideias e conhecimentos. Referem que as palavras quando usadas corretamente têm influência no incentivo e na motivação dos colaboradores. Se pelo contrário, não existir uma comunicação clara, franca e correta e as palavras não forem bem escolhidas, irá influenciar na passagem de uma mensagem negativa, e conseqüentemente terá efeitos desfavoráveis na realização das tarefas.

Mencionam ainda que o elogio por parte das chefias e o uso de feedback são fundamentais para manter a equipa motivada.

As chefias descrevem também a comunicação como sendo uma forma de entendimento de passagem da aprendizagem. Que a forma como se expressam vai refletir a imagem da empresa que representam.

Identificam a comunicação como sendo fundamental, quer no campo pessoal como laboral, e que produz efeitos na motivação, na estabilidade, no desempenho e no sucesso da realização das tarefas propostas aos colaboradores.

Liderança

Q12- Para si, quais as principais características de um líder?

<i>Vendedores</i>	<i>“Saber delegar funções, saber ouvir os seus subordinados, corrigir-nos, mas também saber elogiar-nos. Um bom líder deve estar sempre ao lado da sua equipa e saber motiva-los e têm que ter um bom desempenho nas suas funções”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“O líder tem que ser o exemplo, ser motivador, saber reconhecer os méritos, ser eficaz”.</i>

Quando questionados sobre as principais características que o líder deve possuir, os vendedores apontam para o saber ouvir, saber corrigir e fazer uso do elogio. Deve também ser um bom representante da sua equipa e obter um bom desempenho nas suas funções.

Para as chefias o líder tem que ser o exemplo do grupo, tem que promover a motivação nos colaboradores e tem que identificar e reconhecer os méritos da equipa. Tem também que ser eficaz no trabalho realizado.

Q13. Que valores procura transmitir enquanto líder de uma equipa?

<i>Chefes</i>	<p><i>“Procuro transmitir confiança, autonomia, conhecimento, empenho e competitividade”</i></p> <p><i>“Transmitir que somos sempre capazes de conseguir sempre fazer melhor.”</i></p> <p><i>“Transmito honestidade, interajuda e confiança.”</i></p>
---------------	---

Sobre os valores que procuram transmitir enquanto líderes de uma equipa, todas as chefias mencionam características diferentes. Enquanto uns referem que procuram ser capazes de fazer sempre o melhor no seu trabalho, outros mencionam que os valores tais como a confiança, a autonomia, o conhecimento, o empenho e a competitividade são fatores importantes no papel da liderança. Alegam ainda, que os chefes têm que praticar interajuda entre a equipa e devem ser sempre honestos com o grupo.

Q14- Como é que julga que a sua equipa o percebe enquanto líder?

<i>Chefes</i>	<p><i>“Todo o ser humano desdenha o seu chefe, é humano não me perturba. Mas gosto de pensar que no fim de contas, que a minha equipa conhece a pessoa exímia que sou e que todo o meu trabalho é para um bem e destaque comum: a valorização do nosso trabalho como pessoas em equipa”</i></p>
---------------	---

Relativamente à questão de como é que a equipa os percebe enquanto líderes uns chefes referem que a equipa os identifica como sendo gestores, os

outros respondem que a equipa os descrevem como sendo pessoas integras e disponíveis para ajudar.

Por fim, mencionam que é normal que os colaboradores desdenhem dos seus chefes, mas acreditam que sejam considerados como pessoas exímias e referem ainda que todo o seu trabalho é efetuado para o sucesso e destaque do grupo com vista a formar uma equipa de sucesso.

Q15- Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“..com os colegas e com os clientes é oralmente. Com a empresa maioritariamente email.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“com a chefia por email e telefonicamente, com a equipa oralmente, escrito e através de reuniões mensais e com os clientes é oral maioritariamente”</i>

As formas de comunicação presentes nas três lojas são comunicação oral e a comunicação por escrito.

Relativamente à comunicação por escrito, comunicam maioritariamente através do correio eletrónico e utilizam também o “livro de passagem de serviço”. Neste livro constam os avisos importantes para a equipa. Outra forma de comunicação são as reuniões mensais, que são realizadas com a loja fechada na presença de toda a equipa. São realizadas também reuniões trimestrais entre as chefias e a administração da empresa.

Q16- O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“Por ser através da comunicação oral muitas vezes não é bem expressa ou bem entendida. Para ser eficaz tem que ser transmitida de forma clara para que não crie duvidas, que podem resultar em mal-entendidos, informações incorretas aos clientes. Muitas vezes esta clareza não se verifica e resulta em confusão.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Estar informada atempadamente de todas as normas e procedimentos da empresa para posteriormente informar corretamente a equipa e o cliente. Que a comunicação seja eficaz.”</i>

No que se refere à questão dos aspetos que beneficiam a eficácia da comunicação no trabalho, os vendedores apontam para a forma clara como a comunicação tem que ser transmitida. Identificam que por utilizarem mais frequentemente a forma oral, esta tem que ser bem expressa e bem entendida para não gerar mal-entendidos entre a equipa e para não passar informações incorretas aos clientes.

Os chefes mencionam que a comunicação no trabalho tem que ser objetiva e que toda a equipa tem que estar informada de todas as normas e procedimentos da empresa, para que os colaboradores estejam sempre informados de tudo o que se passa na organização e posteriormente possam informar corretamente o cliente.

Q17- O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?

<i>Vendedores</i>	<i>“A falta de clareza sem dúvida. Há quem não consiga ser claro na mensagem que quer transmitir, mas também há quem transmita de forma dúbia, conscientemente, de forma a assegurar que não sai prejudicado se a mensagem que passou for incorreta. Há cada vez mais a receio em assumir uma ideia ou tomada de posição. É sempre mais fácil dar um sim que lhe permita contornar a situação por vários lados. De fora a não se comprometer.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“A perturbação na equipa de trabalho, o nem sempre podermos passar a mensagem que é nítida e real mas a que é exigida.</i>

Relativamente ao tema sobre o que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho, os vendedores assumem que a falta de clareza nas palavras transmitidas e a forma incorreta de passar a mensagem afeta a comunicação. Identificam que as pessoas não assumem as suas ideias para não se comprometerem. Indicam também que o facto de a equipa não estar informada atempadamente pode contribuir para a má qualidade da comunicação no trabalho. E ainda, que existe falta de dialogo entre os membros a equipa.

As chefias referem que maioritariamente é-lhes exigida a passagem de informações que nem sempre corresponde à realidade, mas que é imposta pela empresa de acordo com os critérios da organização. Mencionam ainda que existem algumas divergências nas equipas de trabalho o que prejudica qualidade da informação.

Q19- Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?

<i>Vendedores</i>	<i>“Valorizo o tom de voz e que sejam objetivos com a mensagem que pretendem transmitir.”</i> <i>“A troca de ideias, o respeito e aceitação de ideias e opiniões diferentes da minha.”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Que seja direto e franco”</i> <i>“Valorizo a sinceridade”</i>

No que se refere à questão do que valorizam quando alguém comunica consigo os vendedores identificam que apreciam o tom de voz e que sejam objetivos na mensagem que pretendem transmitir. Consideram também que a partilha de ideias e o respeito pela aceitação de opiniões diferentes acrescenta valor na forma de comunicar.

As gerentes mencionam que quando alguém comunica com elas próprias esperam que as pessoas sejam diretas, francas, honestas e sinceras na informação transmitida.

Q20- Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...?

<i>Vendedores</i>	<i>“Sabe fazer-se ouvir.”</i> <i>“Que transmita a informação de forma clara sem segundas interpretações”</i>
<i>Chefes</i>	<i>“Consegue transmitir a mensagem e tem capacidade para entender a resposta. “</i> <i>“Sabe expressar os seus pontos de vista.”</i>

Quando questionados sobre as características que apresentam as pessoas que comunicam bem, os vendedores atribuem importância à forma clara e franca como comunicam. Referem também que os bons comunicadores sabem impor as suas opiniões.

As chefias consideram que para se comunicar bem a pessoa tem que conseguir transmitir a mensagem e ter capacidade para entender a resposta. Referem ainda que têm que saber expressar e manifestar as suas ideias.

Q21- Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?

Vendedores	<i>“Procuro ser clara franca e explícita, embora também muitas vezes não consiga. Gosto que a mensagem vá do ponto A ao B sem sofrer alterações. Procuro que o meu discurso seja o mais explícito possível quer seja com os meus colegas quer seja para os meus clientes, independentemente de que quem ouve concorde comigo ou não. Gosto sempre de transmitir a minha opinião mesmo que seja contrária aos demais.”</i>
Chefes	<i>“Que ambas as partes tenham a perceção real do discurso, embora possam concordar ou discordar, que seja nítido explícito e faça sentido.”</i>

No que concerne à questão do que procuram atender no discurso, os vendedores respondem que procuram ser claros, francos e explícitos, quer na relação com os colegas quer na comunicação com os clientes. Indicam que ao comunicar têm atenção para que não exista interferências no percurso da mensagem. Referem também que demonstram as suas opiniões mesmo que estas não sejam de acordo com as ideias do grupo.

As chefias assinalam que ao comunicar pretendem que ambos os intervenientes no processo tenham a perceção real do discurso. Embora possam existir opiniões diferentes, elas devem ser transmitidas de forma explícita para que ambos os participantes da conversa fiquem esclarecidos.

Comunicação interna

Q22- O que é mais valoriza na comunicação com os seus subordinados?

<i>Chefes</i>	<i>“Gosto sempre de usar bons argumentos, ser clara, motivar e passar ideias e que se mostrarem proactivos e com opinião própria” “Valorizo a franqueza e clareza de mensagem, para que possa agir em conformidade.”</i>
---------------	--

Quando questionados sobre o que mais valorizam na comunicação com os seus subordinados, os chefes evidenciam a utilização de argumentação no ato de comunicar e a partilha de opiniões entre o grupo de trabalho.

Referenciam também a motivação das equipas como sendo um dos objetivos da comunicação. Realçam a importância da proatividade do grupo e a opinião de cada um enquanto membros da organização.

Mencionam ainda, que a existência da franqueza e da clareza na comunicação contribui para que exista concordância no relacionamento entre os indivíduos da empresa.

Q22- O que é mais valoriza na comunicação com os seus colegas? O que é que mais valoriza na comunicação com os seus chefes?

<i>vendedores</i>	<p><i>“Valorizo aqueles que assumem o que dizem, no matter what Valorizo a clareza da informação e a forma como é transmitida. Gosto que sejam francos comigo e evitem o falar nas costas. Podem fazer lo mas depois comuniquem mo a mim também, tal como eu faço. Em relação as chefias, muitas vezes a informação não é transmitida. É imposta. Com ruídos, gritos, humilhações e muita falta de argumentos. Afinal, chefe não precisa de argumentos, é chefe.”</i></p> <p><i>“A troca de ideias e aceitação de opiniao e respeito entre a equipa.”</i></p>
-------------------	---

No que se refere à questão do que valorizam os vendedores quando comunicam com os seus colegas de trabalho, estes referem que prezam as pessoas que defendem as suas opiniões e que sejam claros e francos na transmissão da mensagem. Evidenciam também que a existência da partilha de ideias entre o grupo e o respeito mútuo pela opinião de cada individuo contribui para a eficácia da comunicação entre os membros da organização.

Os vendedores quando questionados relativamente à comunicação com as chefias mencionam que a informação nem sempre é transmitida mas sim imposta.

Q24- Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?

Vendedores	<p><i>“A comunicação é de extrema importância na empresa, como já referi anteriormente. É extremamente importante para o trabalho que desenvolvemos, quer no relacionamento entre pares, quer para o dia-a-dia. Quando a comunicação é bem passada, poderá dar as ferramentas que irão orientar, e motivar os trabalhadores que irão criar melhores resultados. Mais vendas, logo mais dinheiro para a empresa. Por outro lado, quando a comunicação falha, resulta em confusão, insatisfação, insegurança e desânimo que são prejudiciais para os resultados que nos são exigidos.</i></p>
Chefes	<p><i>.. A comunicação é de extrema importância em qualquer empresa diria mesmo em qualquer campo da nossa vida! Está diretamente ligado a vários outros pontos importantes na estrutura das equipas. Na gestão de pessoas, na motivação, no detetar de falhas, na passagem de conhecimento ou reconhecimento, na valorização, na desvalorização... Num sem fim de argumentos discutíveis. A falha de comunicação interna, a falta de qualidade pode levar a uma bolha suspensa supostamente com uma imagem positiva que a todo o momento rebenta sem direção, suporte ou estrutura. Vivendo numa imagem que não existe.”</i></p>

Relativamente importância que atribuem à comunicação interna nesta empresa, os vendedores mencionam que esta é de extrema importância. Identificam que a comunicação está diretamente associada ao trabalho que realizam e ao relacionamento entre o grupo. Associam a correta passagem de informação à orientação e à motivação dos colaboradores que consequentemente resultará em mais vendas para a empresa e melhores resultados, logo mais sucesso para a empresa. Por outro lado, se a comunicação falha resultará em confusão,

insatisfação, insegurança e desânimo dos colaboradores que vão ser prejudiciais para o rendimento da empresa.

Os chefes assumem que a comunicação interna é de extrema importância em qualquer empresa assim como na vida pessoal. Relacionam a comunicação interna à motivação, à estrutura das equipas e à gestão das pessoas. Referem que através desta comunicação é possível detetar as falhas do grupo, o conhecimento e reconhecimento das pessoas e valorização e desvalorização dos indivíduos. Pelo contrário, a falta de qualidade da comunicação interna pode resultar numa bolha suspensa que pode até refletir uma imagem positiva mas que poderá rebentar a qualquer momento, pois não suportará um reflexo real da organização.

Síntese da análise dos dados

No quadro seguinte apresenta-se uma sistematização composta pelas questões que fazem parte do guião da entrevista (anexo 2) realizadas aos participantes e as suas respostas resumidas em palavras-chave resultantes do discurso dos participantes.

Questões	Palavras-chave	
	Vendedores	Chefes
Q4- o seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?	Trabalho em equipa Desempenho Grupo de trabalho Atendimento ao cliente	Gerente exemplo
Q5-O que é que mais gosta no seu trabalho?	Tarefas mensais Reclamações	Motivação de equipas Feedback
Q6- O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho?	Vendas Relações com a equipa Ordenado	Relações Humanas Clientes problema
Q7-O que o(a) motiva mais no seu trabalho?		Motivação Feedback Objetivos Concretização
Q8-Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?	Empresa estável Relações Laborais Inexistência da progressão de Carreira Ausência desafios Ordenados estagnados	Tarefa complexa Relações Laborais Satisfação Desempenho Estabilidade Orgulho Aprendizagem Ensinaamentos Experiência
Q9-Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê?	Números Vendas Faturação Tarefas	Metas Tarefas Objetivos Sucesso
Q10-Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?		Cordialidade Ajuda Respeito Exigência Liberdade de expressão
Q11- Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus subordinados?	Delegar Elogiar Motivar Ouvir Corrigir	Exemplo Motivador Reconhecedor Eficaz
Q12- Para si, quais as principais características de um líder.		Confiança Empenho Competitividade Conhecimento Honestidade Autonomia
Q13-Que valores procura transmitir enquanto líder de uma equipa?		Gestor Exímia Destaque equipa Valorização grupo
Q14-Como é que julga que a sua equipa o percebe enquanto líder?	Comunicação oral e escrita Email Telefone	Livro de passagem de serviço Reuniões mensais
Q15-Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?	Falta de clareza Mensagem dúbria Inexistência de informação Tom de voz objetividade	Divergências Mensagem incorreta
Q17-O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho		Franqueza Honestidade Sinceridade
Q19-Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?	Dom da Palavra Sabe fazer-se ouvir Clareza na mensagem	Entendimento Expressividade
Q20- Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...	Claros Francos Explícitos	Perceção real do discurso Explícitos Esclarecimento
Q21- Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?		Argumentação Clareza Proatividade
Q22- O que é mais valoriza na comunicação com os seus subordinados?	Toca de ideias Partilha de informação Respeito mútuo	
Q22- O que é mais valoriza na comunicação com os seus colegas?	Elogiar Reconhecimento Incentivar	Correlação interpessoal Conhecimento Motivar
23.Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?	Relacionamentos Sucesso Confusão Insatisfação	Motivação Gestão de pessoas Conhecimento Reconhecimento

Discussão dos resultados

Após a análise do discurso dos colaboradores e de acordo com os resultados globais do estudo, no que se refere à compreensão da temática sobre comunicação nas organizações, sendo ela eficaz, clara, consistente, contínua e frequente pode ou não influenciar o a motivação dos colaboradores e conseqüentemente produzir o sucesso organizacional, verifica-se que as respostas são unânimes, os colaboradores desta empresa percebem que este conceito é de grande importância para a organização.

Os participantes deste estudo afirmam que o seu trabalho é sempre influenciado pela restante equipa, e que só é possível manterem-se alinhados através da existência da comunicação entre eles.

Percebe-se, por parte dos colaboradores, o reconhecimento na valorização das relações laborais e conseqüentemente influência no desempenho das suas funções. Este pensamento vai de encontro à opinião de Nunes (2001) que define a comunicação como sendo responsável pela criação de relações entre os indivíduos e as organizações.

No que diz respeito à análise dos tipos de comunicação utilizados nesta empresa, verifica-se que tal como Kunsch (2003) menciona, os entrevistados utilizam o método formal e o método informal para se comunicarem. No que se refere ao método formal, todos os entrevistados têm a percepção das normas e políticas da empresa, bem como o que é exigido aos colaboradores enquanto membros da organização. No que diz respeito ao método informal os participantes valorizam as relações com os colegas de trabalho e percebem que estas influenciam o trabalho em equipa.

Relativamente à partilha da informação existente nesta empresa, os colaboradores mencionam que é fundamental para o sucesso da organização manterem-se informados atempadamente de todas as normas e procedimentos referentes à organização para que possam transmitir uma mensagem correta aos seus clientes e para que defendam corretamente a imagem da empresa. Esta afirmação vai ao encontro da teoria de Torquato (1991) e Fortes (2003) que mencionam que o colaborador deve estar sempre integrado e informado sobre tudo que acontece na organização, pois vai permitir o envolvimento dos colaboradores à empresa.

No que se refere à eficácia da comunicação nesta organização, os indivíduos que fizeram parte deste estudo mencionam que para que a comunicação seja eficaz, a mensagem tem que ser transmitida de forma clara e objetiva. Esta afirmação vai ao encontro da teoria dos autores Neves & Caetano (2001) que afirmam que a mensagem só é eficaz se existir correspondência entre a informação que o emissor transmitiu e a interpretada pelo recetor.

No que concerne à relação entre comunicação e motivação, os colaboradores mencionam que se a mensagem for transmitida de forma correta, terá influência na motivação dos colaboradores que conseqüentemente terão melhores resultados, mais vendas e tenderá a refletir-se no sucesso da empresa. Tal afirmação vai ao encontro da teoria de Tavares (2011), que refere que a comunicação interna visa o desenvolvimento dos colaboradores contribuindo para o desenvolvimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento das suas atividades e serviços e conseqüentemente à expansão do seu produto.

Ainda nesta linha de pensamento, os participantes afirmam que sem comunicação não existe motivação. Mencionam ainda que os elogios, o feedback por parte das chefias é fundamental para manter uma equipa motivada. Este pensamento vai de encontro à teoria de Robbins (2007), que afirma que a comunicação tem algumas funções principais, como a função de controlo, de motivação, de expressões emocionais e de informação, como o exemplo do feedback, visto na literatura como uma ferramenta indispensável na comunicação que contribui para o aumento da produtividade e crescimento das organizações e conseqüentemente motivacional, pois elucida o funcionário do papel dele dentro da organização.

Relativamente à dimensão da liderança, os participantes afirmam que o líder tem que ser capaz de fazer sempre melhor e possuir certas características como, saber liderar, saber ouvir e ser justo. O líder tem que promover o trabalho em equipa, ser o exemplo, prestar um bom desempenho e tem que saber motivar a equipa. O que vai de encontro à teoria de Robbins (2007), que afirma que a honestidade, a integridade, a autoconfiança, a inteligência e os conhecimentos relevantes na área são características essenciais inerentes ao líder. Também Cravid (2015) afirma que uma liderança competente é liderar pelo exemplo, o líder tem que ser uma referência para a sua equipa, tem que estar presente na delegação de

tarefas, dando sempre apoio; tem que ser justo e honesto, deve agir segundo os seus princípios, deve ser sempre imparcial e justo nas suas avaliações; tem que ser um líder motivador estimulando o trabalho em equipa.

Pode-se verificar que existe comunicação nesta organização e que os colaboradores valorizam que a informação seja expressa de forma correta e clara. Identificam a comunicação como sendo um processo complexo e que nem sempre existe franqueza e clareza na informação transmitida. Percecionam também que esta comunicação influencia o trabalho em equipa e conseqüentemente o desempenho das funções.

Valorizam a importância de se manterem informados sobre todas as normas e políticas da empresa, para posteriormente passarem uma correta informação ao cliente e conseqüentemente usufruir de bons resultados para a empresa. Verifica-se também que valorizam a forma como os líderes comunicam e que, o uso de elogios e feedbacks das tarefas realizadas vão contribuir para a motivação da equipa.

Conclusão

Com o decorrer do presente trabalho, verificou-se que a comunicação interna integra uma ferramenta essencial nas organizações. Compreende-se ainda, que ao longo dos tempos tem sido uma área em estudo, devido à constatação da sua importância como fator na motivação dos colaboradores.

De uma forma geral, pode-se verificar que a comunicação interna atua como um agente de motivação nas organizações. Quando não existe ou não é expressa de forma correta pode originar a desmotivação dos colaboradores. Quando esta comunicação existe e é expressa de forma aberta, faz com que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados no contexto das suas atividades. Promove o clima positivo dentro das organizações, aumenta o desempenho e a produtividade dos colaboradores. Verificou-se que é da máxima importância os colaboradores estarem informados de tudo que é referente à organização, pois estes serão os representantes desta, e vão determinar o sucesso da organização. Quando não estão informados sentem-se desintegrados do grupo.

A comunicação nas organizações tem que ser encarada como uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas, por isso, deve ser cada vez mais uma preocupação de estudo na área dos Recursos Humanos.

É fundamental que a comunicação vá ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, promovendo a informação e o compromisso dos seus colaboradores num clima de transparência e de confiança.

O estudo desenvolvido teve como objetivo compreender se a comunicação numa empresa atuar no ramo da relojoaria era expressa de forma clara e se consequentemente influenciava na motivação dos colaboradores.

Verifica-se que a comunicação desempenha um papel primordial nesta organização e que é necessário que exista uma conversa diária, uma troca de ideias, o respeito pela opinião e uma comunicação com o objetivo de facilitar e realizar trocas de informações para que o trabalhador esteja sempre informado para que crie a melhor imagem da organização.

Compreende-se também que os gerentes de loja, enquanto líderes tem um papel muito importante na passagem da informação aos seus colaboradores. Eles têm que ser o exemplo, tem que ser claros e honestos, têm que saber delegar e tem que saber motivar a sua equipa.

Ao longo desta pesquisa foram surgindo algumas dificuldades, um dos constrangimentos sentidos foi a dificuldade na recolha de dados, a falta de participantes para o estudo. Esta questão limitou a elaboração da parte prática do trabalho.

Em relação à metodologia da pesquisa, o objetivo inicial era aplicar a entrevista a todos os elementos das lojas da cadeia com o objetivo de retirar o máximo de informação possível. Tal não foi possível devido aos contratempos que foram surgindo no decorrer do estudo.

Tendo em conta as limitações do trabalho considera-se importante e eventualmente pertinente a utilização dos dados resultantes das entrevistas e sistematizados no quadro elaborado para síntese dos resultados, como ponto de partida ou a considerar num futuro estudo com uma amostra mais alargada e como pistas para a elaboração de outras entrevistas ou mesmo a elaboração de um questionário.

Como sugestão para investigação futura, sugere-se ampliar o estudo aos restantes entrevistados de forma a alargar o universo da amostra e adaptar um plano correto de comunicação nas organizações, de modo a promover a eficácia da comunicação nas empresas.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos colaboradores. Revista: *Comunicação e Ciências Empresariais*, 8, 92-103p.p. retrieved from: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>

Barreto, M. & Pereira, S. (2007). *A comunicação do líder como fator motivacional*. Trabalho de pós- graduação em gestão estratégica de pessoas apresentado à fundação instituto de administração do Brasil. Retrieved from: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32952072/2055724.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1478283635&Signature=c7MEJIMa9sqqdLRU%2BP8bgvQNMOW%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_COMUNICACAO_DO_LIDER_COMO_FACTOR_A_COMU.pdf

Bergamini, W. (1994). *Liderança- Administração do Sentido*. Ed.10. Brasil: Editora Atlas.

Bilhim, F. (2008). *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Blanchard, K. (2010). *Um nível superior de liderança*. 4.^a edição. Lisboa: Actual Editora

Bruce, A. & Pipitone, J. (2002). *Motivar empregados*. Lisboa: Mcgrow Hill.

Bové, L. & Thill, J. (2014). *Business communication Today*. New York: Person

Bueno, M. (2002). As teorias de motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre*.

Carvalho, P. (2012). *Gestão da comunicação interna como uma ferramenta estratégica*. Projecto de Mestrado, apresentado ao Instituto Superior de Línguas e

Administração de Vila Nova de Gaia. Retrieved from [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20\(3\).pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4554/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20FINAL%20DE%2030-11-2012%20(3).pdf?sequence=1)

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. Ed. Compacta. 6ªed. São Paulo. Atlas.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cravid, J. (2015). *A liderança como fator de motivação: um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe*. Tese de Mestrado em Ciências Policiais apresentada no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Lisboa. Retrieved from: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10184/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Cravid1415.pdf

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2014). *Manual do comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M.P., Rego, A., Arménio, C.C., Marques, C., Alves, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dalsoquio, P., Guabiraba, Z., Miranda, I., Rodrigues, J., & Tadin, A. (2005). *O conceito da motivação na teoria das relações humanas*. Meringa Management: Revista de Ciências empresariais, v.2, n.1, p.40-47, jan./jun. 2005

Esteves, R., Ferreira, A., Fuerth, L., Silva, S. & Vilas Boas, A. (2006). *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidades de complementaridade*. Brasil: Simpep, XIII, Novembro.

Faccioli, C. (2008). *Teorias da Liderança*. *Revista Administradores*. São Paulo.

Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*. Maia: Editora RH, Lda.

Ferreira, J. M., & Neves, J. e. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lousã: McGRAW-HILL, de Portugal, Lda.

Fernandes, E. (1991). *Sociopsicologia das Empresas e Organizações*. Porto: Elcla Editora.

Fortes, W., & Silva, M. (2011). *Estratégias de planeamento de execução*. Summus Editorial. Brasil.

Gomes, D. R., Asseiro, V., & Ribeiro, N. (2013). *A Motivação de colaboradores em contextos adversos: comparando a importância de preditores de relação indivíduo-organização e indivíduo-trabalho*. Coimbra: Business and management research.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada: Adisson-Wesley

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*. n.52, pp.41-65. Retrieved from: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-65292006000300003

Kunsch, M. (2003). *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Martins, A. (2012). *Gestão dos fatores motivacionais intervenientes na satisfação/motivação dos profissionais da equipa multidisciplinar do Centro de Saúde de Bragança*. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações ao Instituto Politécnico de Bragança. Retrieved from: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8215/1/Anabela%20Martins%20MGO>

%20Ramo%20de%20Gest%C3%A3o%20de%20Unidades%20de%20Sa%C3%BAde.pdf

Montserrat, X. (2006). *Como motivar – Dinâmicas para o sucesso*. Tradução de Maria Dolores Garrido. Col. «Saberes». Porto: Edições ASA.

Neves, A. (2001). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. 1ª edição. Lisboa: MR –Artes Gráficas, Lda

Nunes, A. R. (2011). *Comunicação interna como fator de motivação dos colaboradores no contexto laboral*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade Católica Portuguesa de Lisboa. Retrieved from: Digital)http://repositório.ucp.pt/bitstream/104.00.14/8255/3/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20como%20factor%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20colaboradore.

Raupp, R., Filho, C., Pinto, C, & Nayra. A. (2008). *Estratégias da comunicação em marketing*. Rio de janeiro: Editora FGV

Robbins, A. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ed. Pearson-prentice hall.

Ruão, T. (1999). *A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos*. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº 1-2, pp. 179-194, CCHS - Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, Braga

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora

Tavares, E. (2011). *A comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores*. Estudo de caso: agência nacional das comunicações. Projeto de licenciatura, apresentado à escola de negócios e governação da Universidade de Cabo Verde. Retrieved from:

http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/231?mode=full&submit_simpl e=Mostrar+registo+em+formato+completo

Teixeira, J. (2015). *A motivação dos colaboradores nas organizações*. Artigo apresentado à Universidade Federal do Pará, Brasil. Retrieved from: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/04/Jorge-Ed%C3%ADsio-de-Castro-Ferreira-A-Motiva%C3%A7%C3%A3o-dos-Colaboradores-nas-Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>

Torquato, G. (1991). *Cultura Poder - Comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

Tavares, V. (2011), *A Gestão de Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*, Lisboa: Colecção Manuais, Universidade Lusíada Editora.

Vieira, B. (2002). *Liderança militar*. Academia Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército

Villafãne, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresa*. Madrid: Ediciones Pirâmides.

Wright, M. (2016). *Gower Handbook of Internal Communication*. London and New York: Routledge.

Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Anexos

Anexo 1

Consentimentos Informados

Consentimento Informado

Eu, Sandra Maria Oliveira Soares, declaro que aceito participar na recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que está a ser desenvolvida pela aluna Marta Fabiana Cunha e Silva sob a orientação da Doutora Maria Adélia Monarca e Doutora Joana Fernandes. Esta investigação tem como objetivo geral verificar de que forma a comunicação pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A sua colaboração consiste na participação numa entrevista, cujo conteúdo será gravado para posterior transcrição e análise de conteúdo. A confidencialidade e anonimato dos dados encontram-se assegurados, sendo apenas utilizados para fins académicos.



Assinatura do(a) entrevistado(a)

Consentimento Informado

Eu, MARIA JOSÉ CLEMENTE VALENTE, declaro que aceito participar na recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que está a ser desenvolvida pela aluna Marta Fabiana Cunha e Silva sob a orientação da Doutora Maria Adélia Monarca e Doutora Joana Fernandes. Esta investigação tem como objetivo geral verificar de que forma a comunicação pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A sua colaboração consiste na participação numa entrevista, cujo conteúdo será gravado para posterior transcrição e análise de conteúdo. A confidencialidade e anonimato dos dados encontram-se assegurados, sendo apenas utilizados para fins académicos.

Maria J. Valente

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Consentimento informado

Eu, Ane Maria dos Santos Duarte, declaro que aceito participar na recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que está a ser desenvolvida pela aluna Marta Fabiana Cunha e Silva sob a orientação da Doutora Maria Adélia Monarca e Doutora Joana Fernandes. Esta investigação tem como objetivo geral verificar de que forma a comunicação pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A sua colaboração consiste na participação numa entrevista, cujo conteúdo será gravado para posterior transcrição e análise de conteúdo. A confidencialidade e anonimato dos dados encontram-se assegurados, sendo apenas utilizados para fins académicos.

Ane Duarte

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Consentimento informado

Eu, Estela Maria Soares Rebelo, declaro que aceito participar na recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que está a ser desenvolvida pela aluna Marta Fabiana Cunha e Silva sob a orientação da Doutora Maria Adélia Monarca e Doutora Joana Fernandes. Esta investigação tem como objetivo geral verificar de que forma a comunicação pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A sua colaboração consiste na participação numa entrevista, cujo conteúdo será gravado para posterior transcrição e análise de conteúdo. A confidencialidade e anonimato dos dados encontram-se assegurados, sendo apenas utilizados para fins académicos.

Estela Maria Soares Rebelo

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Consentimento informado

Eu, Maria Inês Rodrigues Silva Correia, declaro que aceito participar na recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que está a ser desenvolvida pela aluna Marta Fabiana Cunha e Silva sob a orientação da Doutora Maria Adélia Monarca e Doutora Joana Fernandes. Esta investigação tem como objetivo geral verificar de que forma a comunicação pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A sua colaboração consiste na participação numa entrevista, cujo conteúdo será gravado para posterior transcrição e análise de conteúdo. A confidencialidade e anonimato dos dados encontram-se assegurados, sendo apenas utilizados para fins académicos.


Maria Inês Correia

Assinatura do(a) entrevistado(a)

Consentimento informado

Eu, Joana Raquel Cardoso Fogaça, declaro que aceito participar na recolha de dados no âmbito da Dissertação de Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, que está a ser desenvolvida pela aluna Marta Fabiana Cunha e Silva sob a orientação da Doutora Maria Adélia Monarca e Doutora Joana Fernandes. Esta investigação tem como objetivo geral verificar de que forma a comunicação pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A sua colaboração consiste na participação numa entrevista, cujo conteúdo será gravado para posterior transcrição e análise de conteúdo. A confidencialidade e anonimato dos dados encontram-se assegurados, sendo apenas utilizados para fins académicos.


Assinatura do(a) entrevistado(a)

Anexo 2

Guião da entrevista

1. O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho?
2. Pode descrever-me um dia típico de trabalho?
3. Como é constituída a sua equipa de trabalho?
4. O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?
5. O que é que mais gosta no seu trabalho?
6. O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho?
7. O que o(a) motiva mais no seu trabalho?
8. Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?
9. Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê?
10. Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?
11. Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus colegas? ou (chefe) Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus subordinados?
12. Para si, quais as principais características de um líder?
13. (Chefes) Que valores procura transmitir enquanto líder de uma equipa?
14. (Chefes) Como é que julga que a sua equipa o percebe enquanto líder?
15. Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?
16. O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?
17. O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?
18. Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?
19. Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?

20. Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...
21. Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?
22. O que é mais valoriza na comunicação com os seus colegas? O que é mais valoriza na comunicação com os seus chefes? (Para as chefias) O que é mais valoriza na comunicação com os seus subordinados?
23. Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?
24. Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?

Anexo 3

Entrevistas

Entrevista 1

1. **O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho?** Sou Responsável de loja. Basicamente o meu trabalho consiste em gerir e motivar pessoas.
2. **Pode descrever-me um dia típico de trabalho?** Pois, o que é mesmo importante são os números, temos que diariamente analisar as vendas do dia anterior, comparar como o mesmo homologado e tomar medidas para melhorar a cada dia.
3. **Como é constituída a sua equipa de trabalho?** Somos 6, 5 colaboradores e eu.
4. **O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?** Sim, pois elas, são o meu espelho, como responsável de loja, tenho que ser o exemplo.
5. **O que é que mais gosta no seu trabalho?** Gosto de motivar a equipa, tento dar sempre feedback do trabalho deles, para sentirem que estou atenta ao trabalho deles.
6. **O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho?** É difícil lidar com pessoas, as relações humanas. Manter a equipa unida.
7. **O que o(a) motiva mais no seu trabalho?** O que mais me motiva é conseguir atingir os objetivos propostos. Só assim me vou sentir concretizada.
8. **Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?** Tento fazer por isso, mas no geral sim, julgo que tenho uma equipa motivada.

9. **Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê?** Sim. Embora seja muito exigente. tento sempre encontrar forma de ir melhorando as minhas lacunas.
10. **Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?** Resumidamente vendas e números.
11. **Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus subordinados?** Gosto de tratá-los como gosto de ser tratado, acima de tudo com respeito.
12. **Para si, quais as principais características de um líder?** O líder tem que ser o exemplo, ser motivador, saber reconhecer os méritos, ser eficaz.
13. **Que valores procura transmitir enquanto líder de uma equipa?** que somos sempre capazes de conseguir sempre fazer melhor.
14. **Como é que julga que a sua equipa o percebe enquanto líder?** Julgo que a equipa me vê como um gestor
15. **Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?** São a comunicação oral e por Email.
16. **O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?** Estar informada atempadamente de todas as normas e procedimentos da empresa para posteriormente informar corretamente a equipa e o cliente. Que a comunicação seja eficaz.
17. **O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?** não quero responder.
18. **Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?** também não quero

19. **Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?** Valorizo a honestidade
20. **Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...** Consegue transmitir a mensagem e tem capacidade para entender a resposta.
21. **Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?** quais são as as suas reais necessidades.
22. **O que é mais valoriza na comunicação com os seus subordinados?** Valorizo a franqueza e clareza de mensagem, para que possa agir em conformidade.
23. **Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?** Sem comunicação, não é possível, ter e manter uma equipa motivada. Gosto de ser gerente presente nas vendas e acompanha-los sempre.
24. **Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?** A empresa tem um modo de trabalhar, bastante familiar, cujos representantes são de várias áreas de trabalho, estão sempre prontos a ajudar no que for preciso, só assim se consegue dar respostas aos problemas que vão reagindo.

Entrevista2

1. **O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho?** Eu sou Gerente de loja. O meu trabalho consiste na gestão recursos, equipa e toda a logística intrínseca ao bom funcionamento e despenho da minha loja.
2. **Pode descrever-me um dia típico de trabalho?** Sim. Picar o ponto, Limpar a loja, ver emails, enviar aniversários, preparar depósitos, Atualizar objetivos ver vendas dia anterior e mês. Fazer plano de tarefas diário para mim e equipa; (em que se baseia para elaborar esse plano?) baseio-me nos índices estatísticos da avaliação feita semanalmente a equipa. Segundo estes resultados verifico quais os índices que estão negativos, e adapto objetivos a cada elemento para aumentar esses índices e dou exemplos de como fazer e respetiva meta atingir. Atendo clientes, e resolvo questões pendentes.
3. **Como é constituída a sua equipa de trabalho?** Somos 5 pessoas, eu gerente de loja e 4 vendedores
4. **O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?** Obviamente que sim! Ninguém trabalha sozinho. O meu trabalho depende da minha equipa, na mesma medida que o trabalho da minha equipa depende do me trabalho. A equipa é o espelho de gerente e o gerente é o espelho da equipa!
5. **O que é que mais gosta no seu trabalho?** O que mais me motiva no meu trabalho é o desafio constante de liderar pessoas de superar objetivos e metas a que me proponho a mim e a minha equipa.
6. **O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho?** A motivação da equipa
7. **O que o(a) motiva mais no seu trabalho?** Neste momento o meu orgulho pessoal em superar-me ...

8. **Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?**
É um trabalho diário difícil de manter com todos os handicaps inerentes a isso. Dificilmente alguém está 100% motivado mas acredito que inconscientemente o saldo seja positivo pela motivação da equipa em conjunto, pelas pessoas com quem trabalhamos e a relação que criamos muito mais do que pelo que a empresa nos subjuga.
9. **Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê?** Gosto imenso do que faço. Sinto-me satisfeita c/ o trabalho que desempenho e a estrutura que construí de estabilidade na minha loja. Principalmente com tudo que aprendi e ensinei, sinto-me bem comigo e orgulho no trabalho que desempenho e da experiência que passo a quem trabalha comigo por mínima que tenha sido a experiência.
10. **Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?** Que cumpra as metas que me propõem, segundo as regras da empresa sem questionar.
11. **Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus subordinados?** Humm tem dias... Tenho a consciência que sou rígida e exigente com a minha equipa, espero e pretendo sempre que deem o seu melhor e espremo ao máximo o que cada um pode-me dar e valorizar a si e a loja. No entanto crio uma abertura total de comunicação e de liberdade de expressão de ambas as partes.
12. **Para si, quais as principais características de um líder?** Líder para mim não tem de ser o melhor, não tem de ser o bestial, mas é aquele que encontra o melhor de cada um e tem a capacidade de o desenvolver e destacar em prol da equipa de trabalho. Não é a vedeta mas é o que faz com que todo o rebanho se destaque
13. **Que valores procura transmitir enquanto líder de uma equipa?** Procuo transmitir confiança, autonomia, conhecimento, empenho e competitividade

14. **Como é que julga que a sua equipa o percebe enquanto líder?** Todo o ser humano desdenha o seu chefe, é humano não me perturba. Mas gosto de pensar que no fim de contas, que a minha equipa conhece a pessoa exímia que sou e que todo o meu trabalho é para um bem e destaque comum: a valorização do nosso trabalho como pessoas em equipa.
15. **Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?** com a chefia por email e telefonicamente, com a equipa oralmente, escrito e através de reuniões mensais e com os cliente oral maioritariamente.
16. **O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?** Saber analisar, saber ouvir, e saber não valorizar nem guardar o que não é importante. Dar liberdade de expressão e ter poder de comunicar e argumentar
17. **O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?** A perturbação na equipa de trabalho, o nem sempre podermos passar a mensagem que é nítida e real mas a que é exigida.
18. **Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?** Reagir perante uma situação sem pensar, sem ponderar, levar as observações para o lado pessoal e não profissional.
19. **Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?** Que seja direto e franco
20. **Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...** Ouve mais do que fala (risos)
21. **Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?** Que ambas as partes tem a perceção real do discurso embora possam concordar ou discordar, que seja nítido explícito e faça sentido.

22. **O que é mais valoriza na comunicação com os seus subordinados?** Gosto sempre de usar bons argumentos, ser clara, motivar e passar ideias e que se mostrarem proactivos e com opinião própria
23. **Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?** Sim obvio! A comunicação em todas as suas vertentes é o maior vínculo de correlação interpessoal, de entendimento, de passagem de mensagem, de aprendizagem, de conhecimento...etc... A palavra, é a forma de nos expressarmos e intrinsecamente de comunicarmos acaba por ser a nossa imagem. É fundamental em qualquer campo pessoal ou laboral e o poder dela faz a diferença na motivação dos colaboradores, na estabilidade, no desempenho e na realização de tarefas.
24. **Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?** A comunicação é de extrema importância em qualquer empresa diria mesmo em qualquer campo da nossa vida! Está diretamente ligado a vários outros pontos importantes na estrutura das equipas. Na gestão de pessoas, na motivação, no detetar de falhas, na passagem de conhecimento ou reconhecimento, na valorização, na desvalorização... Num sem fim de argumentos discutíveis. A falha de comunicação interna, a falta de qualidade pode levar a uma bolha suspensa supostamente com uma imagem positiva que a todo o momento rebenta sem direcção, suporte ou estrutura. Vivendo numa imagem que não existe...

Entrevista 3

1. **O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho?** Sou Gerente de loja. Gerir os assuntos da loja, das vendas, clientes problema
2. **Pode descrever-me um dia típico de trabalho?** Dou entrada no sistema, verifico o fundo de caixa, leio o livro de passagem de serviço, vejo os e-mails, dou uma vista de olhos nas montras, dou prioridades aos assuntos mais urgentes para resolver. Se estiver sozinha em loja, estou no ponto de venda a atender os clientes.
3. **Como é constituída a sua equipa de trabalho?** A minha equipa são 5 pessoas. 4 full-times e um par time ao fim de semana.
4. **O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?** Sim influencia e é influenciado. Se eu for uma má gerente a minha equipa não vai ter resultados satisfatórios.
5. **O que é que mais gosta no seu trabalho?** Que todos os dias são diferentes. Não há rotinas.
6. **O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho?** As reclamações dos clientes. Clientes problemas.
7. **O que o(a) motiva mais no seu trabalho?** Tentar todos os dias fazer melhor do que no dia anterior.
8. **Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções?** Não.

9. **Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê?** Sim. Gosto do que faço.
10. **Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?** Sim. Tenho que cumprir com o que me é solicitado
11. **Como caracteriza a qualidade da interação que estabelece com os seus colegas?** Com a minha chefe, é de cordialidade, com os subordinados de ajuda.
12. **Para si, quais as principais características de um líder?** Saber ouvir, ser justo.
13. **Que valores procura transmitir enquanto líder de uma equipa?** Procuo transmitir honestidade, interajuda e confiança.
14. **Como é que julga que a sua equipa o percebe enquanto líder?** Como uma pessoa integra com quem podem contar.
15. **Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?** Oralmente, por escrito.
16. **O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?** A objetividade.
17. **O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?** O disse que disse... confusões entre a equipa mal entendidos.
18. **Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?** Não deixar recados por escritos para a colega que não se encontra em loja.

19. **Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?** Valorizo a sinceridade.
20. **Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...** Sabe expressar os seus pontos de vista.
21. **Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?** Procuo entender as necessidades e preocupações dos outros.
22. **O que é mais valoriza na comunicação com os seus subordinados** Valorizo a objetividade e a celeridade.
23. **Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?** Sim. Quanto mais informados, mais os colaboradores compreendem a empresa e percebem como podem contribuir para o sucesso da empresa.
24. **Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?** Dão alguma importância existe comunicação, não verificam é se há compreensão.

Entrevista 4

1 – O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho? Sou vendedora, o meu trabalho consiste em atender clientes, limpar montras, vitrines, verificar a chegada de concertos, encomendar e informar os clientes da chegada dos mesmos.

2 – Pode descrever-me um dia típico de trabalho? Quando chego a loja verifico o livro de passagem de serviço e informo-me sobre tarefas que me são atribuídas. Entre atendimento ao cliente vou efectuando as tarefas que consistem em limpar montras ou vitrines e arrumo a loja. Vou também verificar os pedidos dos meus clientes e os concertos que é necessário informar o cliente

3 – Como é constituída a sua equipa de trabalho? É constituída pela gerente de loja e por mais 4 colegas vendedores, entre as quais uma delas, na ausência da gerente de loja, tem competência para tratar de determinados assuntos relacionados com a loja, que nenhum dos outros colaboradores pode executar.

4 – O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas? Tento sempre acompanhar os colegas nas suas tarefas, pois, visto estar há pouco tempo a trabalhar na boutique dos relógios, considere que só tenha a aprender com eles, logo possa dizer que sim, o bom trabalho dos meus colegas influencia positivamente, o desempenho das minhas funções.

5 – O que é que mais gosta no seu trabalho? O que mais gosto é de atender o cliente.

6 – O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho? Fazer vitrinismo, especialmente com relógios.

7 – O que o(a) motiva mais no seu trabalho? O gosto pelo atendimento, vendas ao cliente.

8. não se aplica

9. Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê? Gosto do contacto com as pessoas e além disso, a rotina da loja está muito bem organizada.

10 – **Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?** Sim. Que venda. (risos)

12 – **Para si, quais as principais características de um líder?** Saber delegar funções, saber ouvir os seus subordinados, corrigir-nos, mas também saber elogiar-nos. Um bom líder deve estar sempre ao lado da sua equipa e saber motivá-los a prestarem um bom desempenho das suas funções.

15 – **Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?** Verbalmente ou através do livro de passagem de serviço.

16 - **O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?** A forma sucinta como se comunica

17 – **O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?** A equipa não ser informada, não estar informada de todos os assuntos relativos à loja às vendas.

18 – **Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?** Falta de informação e comunicação entre os colegas e equipa.

19 – **Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?** Valorizo o tom de voz e que sejam objectivos com a mensagem que pretendem transmitir.

20 – **Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que...** Sabe fazer-se ouvir.

21 – **Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?** Que aquilo que estou a transmitir seja corretamente perceptível.

22 – O que é mais valoriza na comunicação com os seus colegas? O que é que mais valoriza na comunicação com os seus chefes? A troca de ideias e aceitação de opiniao e respeito entre a equipa.

23 – Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo? Sim. Por exemplo, quando o colaborador é elogiado pelo bom desempenho das suas funções, sente-se ainda mais motivado para continuar a agir dessa forma.

24 – Qual a importância da comunicação interna nesta empresa? É fundamental, visto ser uma empresa de grandes dimensoes com muitos colaboradores em diversas areas.

Entrevista 5

1. **O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho?** Sou vendedora. Atendo clientes, limpo a loja, limpo as montras, faço vitrinismo, faço telemarketing, faço trabalho administrativo, enfim... o que for necessário.

2. **Pode descrever-me um dia típico de trabalho?** Há dois dias distintos de trabalho. Quando a gerente está na loja, pingo o ponto, limpo a loja, limpo as montras, confiro o caixa, faço inventário diário, limpo uma montra e exponho novidades consoante as indicações da gerente, faço as tarefas que a gerente indica ao longo do dia, faço o telemarketing que não gosto mas ela obriga, (sorriso), ligo para os clientes dos concertos ou encomendas em loja, faço as tarefas de avaliação rotativa do mês, arrumação de armários, arquivo, limpeza backoffice, colocar películas e etiquetas em todos os relógios.

Quando a gerente não está, sou eu que fico responsável. Pingo o ponto, limpo a loja, limpo montras, confiro o caixa, faço inventário diário e verifico o que é mais urgente fazer, como por exemplo abrir mercadoria, ligar aos clientes, responder a emails pendentes.

3. **Como é constituída a sua equipa de trabalho?** Normalmente somos 4 elementos. Embora neste momento sejamos 5 temporariamente. 1 gerente e 4 vendedores.

4. **O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?** Sim. O trabalho influencia e é influenciado. Ninguém trabalha sozinho e aquilo que somos, dizemos e fazemos é influenciado pelo trabalho que realizamos e vai influenciar, conseqüentemente, o trabalho que realizamos.

5. **O que é que mais gosta no seu trabalho?** Gosto muito da equipa

6. O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho? Custa-me gerir o relacionamento com os meus colegas. Tanto andamos bem como andamos as turras, e as tarefas que tenho que são muitas.

7. O que o(a) motiva mais no seu trabalho? Podia dar uma resposta bonita ou uma frase feita como se dão nas entrevistas de trabalho (riso) mas, neste momento, apenas o ordenado no final do mês.

8. – Sente que a sua equipa está motivada para o exercício das suas funções? Não, sem dúvida nenhuma.

9. Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê? Globalmente sim. É um trabalho agradável, numa loja agradável, numa empresa estável e com bons colegas. Contudo, estou insatisfeita em vários aspetos profissionais com a progressão na carreira, ausência de desafios profissionais e ordenado praticamente estagnado.

10. Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho? Sei. Números. Mais vendas, mais dinheiro, mais faturação para a empresa. Que cumpra o que me mandam sem questionar.

11. Não se aplica

12. Para si, quais as principais características de um líder? O líder é uma espécie de guia. Tem que nos indicar, com clareza, o que pretende. Tem que saber como motivar a equipa, e muito importante como comunicar com a equipa. É raro encontrar um bom líder. Quando em posição de chefia, o ser humano tende a ser autoritário e intransigente. Lidera através do medo e não através da motivação. A sua opinião prevalece sobre os de mais. A sua verdade é que é a correta.

13. Não se aplica

14. Não se aplica

15. Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho? com os colegas e e com os clientes é oralmente. Com a empresa maioritariamente email.

16. O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho? Por ser através da comunicação oral muitas vezes não é bem expressa ou bem entendida. Para ser eficaz tem que ser transmitida de forma clara para que não crie duvidas, que podem resultar em mal entendidos, informações incorretas aos clientes. Muitas vezes esta clareza não se verifica e resulta em confusão.

17. O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?

A falta de clareza sem dúvida. Há quem não consiga ser claro na mensagem que quer transmitir mas também há quem transmita de forma dúbia, conscientemente, de forma a assegurar que não sai prejudicado se a mensagem que passou for incorreta. Cada vez mais a receio em assumir uma ideia ou tomada de posição. É sempre mais fácil dar um sim que lhe permita contornar a situação por vários lados. De fora a não se comprometer.

18. Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho? É o falar de forma dúbia, ou pouco clara, conforme os interesses. O gerar a confusão que irá resultar em mau ambiente entre pares ou em clientes mal informados.

19. – Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?

a clareza e a fraquesa com que se faz.

20. – Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que..

Que transmita a informação de forma clara sem segundas interpretações.

21. Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?

Procuro ser clara franca e explícita, embora também muitas vezes não consiga. Gosto que a mensagem va do ponto A ao B sem sofrer alterações. Procurro que o

meu discurso seja o mais explícito possível quer seja com os meus colegas quer seja para os meus clientes, independentemente de que quem ouve concorde comigo ou não. Gosto sempre de transmitir a minha opinião mesmo que seja contrária aos demais.

22. O que é mais valoriza na comunicação com os seus colegas? O que é que mais valoriza na comunicação com os seus chefes? Valorizo aqueles que assumem o que dizem, no matter what Valorizo a clareza da informação e a forma como é transmitida. Gosto que sejam francos comigo e evitem o falar nas costas. Podem fazer o que quiserem mas depois comuniquem-me a mim também, tal como eu faço. Em relação às chefias, muitas vezes a informação não é transmitida. É imposta. Com ruídos, gritos, humilhações e muita falta de argumentos. Afinal, chefe não precisa de argumentos, é chefe.

23. Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo? Esta tudo interligada. A comunicação e a palavra seja por escrito ou oralmente são os responsáveis pela passagem de uma mensagem, pela transmissão de ideias e conhecimentos. Se a palavra não for bem escolhida poderá transmitir a ideia de forma errada e influenciar tudo o resto de forma negativa. As palavras, se bem escolhidas, têm o dom de seduzir, incentivar e motivar quem as ouve. Se, pelo contrário, não for tida uma comunicação clara, franca e correta, a mensagem que irá passar irá produzir efeitos negativos em vários campos. E isso vai se refletir na realização das tarefas.

24. Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?

a comunicação é de extrema importância na empresa, como já referi anteriormente. é extremamente importante para o trabalho que desenvolvemos, quer no relacionamento entre pares, quer para o dia a dia. Quando a comunicação é bem passada, poderá dar as ferramentas que irão orientar, e motivar os trabalhadores que irão criar melhores resultados. Mais vendas, logo mais dinheiro para a empresa. Por outro lado, quando a comunicação falha, resulta em confusão, insatisfação, insegurança e desânimo que são prejudiciais para os resultados que nos são exigidos.

Entrevista 6

1. **O que é que faz? Em que consiste o seu trabalho?** A principal função é o atendimento ao cliente. Além disso, organizo a loja, limpo, exponho os produtos comercializados, trato do arquivo e encomendas dos meus clientes.

- 2 – **Pode descrever-me um dia típico de trabalho?** Depende do turno. Se estiver a fazer abertura de loja a prioridade é a limpeza do chão, vidros das montras, levar o saco do lixo, colocar os relógios na montra, aqueles que retiramos do fecho de loja. Depois da loja aberta faço o inventário diário e as tarefas diárias como limpeza de dois expositores, verifico as encomendas, faço telemarketing, entre outras tarefas que são dadas pela gerente de loja no início de cada mês. Se fizer outro turno, as tarefas diárias são as mesmas, à exceção da limpeza que é feita de manhã. No fecho da loja, além das tarefas diárias, deixamos a loja organizada como o balcão do relojoeiro, back office e vidros do interior da loja limpa.

- 3 – **Como é constituída a sua equipa de trabalho?** Somos cinco colaboradores. 1 gerente e 4 vendedores

- 4 – **O seu trabalho influencia e/ou é influenciado pelo trabalho dos seus colegas?** sim trabalhamos em equipa.

- 5 – **O que é que mais gosta no seu trabalho?** O contato com o cliente e a equipa que trabalha diariamente comigo.

- 6 – **O que é que mais difícil de gerir no seu trabalho?** As tarefas que a minha gerente me dá mensalmente.

- 7 – **O que o(a) motiva mais no seu trabalho?** O gosto que tenho pela área das vendas ter uma boa relação com as pessoas que trabalham comigo.

8 – Não se aplica

9 – **Sente-se globalmente satisfeito(a) com o seu trabalho? Porquê?** Sim, porque como referi anteriormente gosto de contar com o cliente e tenho uma boa relação com os meus colegas de trabalho.

10 – **Sabe aquilo que esperam de si no seu trabalho?** Sim. Vendas

12 – **Para si, quais as principais características de um líder?** saber ouvir, saber chamar atenção, saber elogiar e dar o exemplo

15 – **Quais as formas de comunicação mais frequentes no seu trabalho?** A comunicação oral.

16 – **O que é que contribui para que a comunicação seja eficaz no seu trabalho?** A objetividade. Todos termos conhecimentos de todas as situações passadas na loja.

17 – **O que é que prejudica a qualidade da comunicação no trabalho?** A falta de diálogo pacífico, a aceitação de ideias diferentes.

18 – **Quais são para si as falhas mais frequentes ao nível da comunicação no seu contexto de trabalho?** Falta de diálogo entre equipa

19 – **Quando alguém comunica consigo, o que é que mais valoriza?** A troca de ideias, o respeito e aceitação de ideias e opiniões diferentes da minha.

20 – **Para si, uma pessoa que comunica bem é aquela que..** Saber ter um diálogo pacífico onde expressa todas as suas ideias e opiniões .

21 – **Quando comunica com os outros, a que é que procura atender?** Procuo entender a opinião dos outros.

- 22 – **O que é mais valoriza na comunicação com os seus colegas? O que é que mais valoriza na comunicação com os seus chefes?** No geral valorizo o respeito.
- 23 – **Crê que existe alguma relação entre comunicação e motivação dos colaboradores? De que forma? De que tipo?** Sem dúvida. Principalmente pela parte da chefia quando elogiam o nosso trabalho, se nao houver nada para elogiar, o saber chamar a atenção...
- 24 – **Qual a importância da comunicação interna nesta empresa?** É importante para o bom funcionamento de toda a equipa e da loja, uma vez que trabalham diariamente com clientes e o principal objectivo é a satisfação destes. Se falha a comunicação na equipa, a informação que passamos ao cliente pode nao ser a correcta o que prejudica a loja.