



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A
MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO
DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES
– ESTUDO DE CASO: ALTRAN PORTUGAL

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Isabel Dâmaso Marques da Fonte

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2016



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA A
MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E COMPROMETIMENTO
DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES
– ESTUDO DE CASO: ALTRAN PORTUGAL

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Maria Isabel Dâmaso Marques da Fonte

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2016

Resumo

As várias mudanças no seio das organizações, fruto de um mercado global e cada vez mais competitivo, aliado a uma conjuntura económica desfavorável, produzem consequências diretas e indiretas na forma como os colaboradores e as organizações se relacionam e comunicam entre si.

Neste sentido, a comunicação, e em particular, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global. Sendo que as organizações são feitas de e por pessoas, torna-se primordial o seu conforto dentro da empresa para que isso se traduza num desempenho positivo e saudável. Como tal factores como motivação, satisfação e compromisso identificam-se como alguns dos aspectos mais importantes para tal desempenho. Compreender de que modo pode a Comunicação Interna apoiar e influenciar o desenvolvimento de indicadores desta natureza é , pois, o propósito deste relatório de estágio.

A presente investigação é um estudo de caso realizado numa Consultora Multinacional Francesa, onde se procurou aferir a veracidade das hipóteses estudadas. Os resultados obtidos permitiram verificar se a Comunicação Interna contribui para a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores na empresa estudada.

Palavras – chave : organização, comunicação interna, motivação, satisfação, compromisso, colaboradores

Abstract

The numerous changes within organizations, as a result of an increasingly and competitive global market, combined with an unfavorable economic environment, **produce** direct and indirect consequences on the way employees and organizations relate and communicate with each other.

In this regard, communication, more particularly, internal communication is a strategic area of organizational development, having alignment effects of the internal public with the overall organizational communication strategy. Since organizations are made of and by people, its comfort within the company becomes essential so that it translates in a positive and healthy performance. As such, factors such as motivation, satisfaction and commitment are identified as some of the most important aspects for such performance. Understanding how the Internal Communication can support and influence the development of indicators of this nature is, therefore, the purpose of this internship report.

This research consists in a case study performed in a French Multinational Consultant, where the veracity of the hypotheses studied was assessed. The obtained results allowed to show that the Internal Communication contributes to motivation, satisfaction and commitment of the studied company employees.

Key words: organization, internal communication, motivation, fulfillment, commitment, employees

Agradecimentos

No desenvolver do meu Mestrado em Ciências da Comunicação, conheci pessoas extraordinárias sem o qual não teria sido fácil completar estes dois anos e terminado a minha tese. Gostaria de agradecer às minhas amigas, Jéssica, Carlota, Sara e Mariana pela paciência, amizade, dedicação e companhia ao longo de muitos trabalhos e aulas neste percurso académico.

Aos meus pais e ao meu namorado Daniel, gostaria de agradecer pela paciência e pelo apoio nas alturas mais desafiantes. Sem eles nada disto seria possível.

Deixo um enorme agradecimento ao meu professor e orientador, Prof. Nuno Goulart Brandão pela simpatia, amizade e paciência que teve no acompanhamento da minha tese.

Gostaria ainda de agradecer à minha avó que me deu forças todos os dias para continuar mesmo não estando cá. Sem ela, não seria a pessoa que sou hoje. Obrigado Ju.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Organizações, Pessoas, Identidade, Cultura e Comunicação	3
1. A visão Sistémica nas Organizações.....	3
2. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento social nas organizações.....	17
3. Comportamento Organizacional	21
4. Identidade, Cultura e Cidadania Organizacional	27
Capítulo II - A Importância da Comunicação Interna para a Satisfação, Motivação e Comprometimento nas organizações	40
1. A comunicação interna como visão estratégica nas organizações	40
2. Objectivos/funções, dimensões, suportes e barreiras da Comunicação Interna.....	45
3. A Comunicação Interna como geração de conhecimento, motivação e satisfação dos colaboradores nas organizações	54
4. O Contributo da Comunicação Interna para o comprometimento dos colaboradores nas organizações.....	65
Capítulo III - Enquadramento da Empresa Objecto de Estudo - Altran Portugal e Memória Descritiva do estágio	75
1. Apresentação do Grupo Altran	75
2. Memória Descritiva do Estágio na Altran	83
Capítulo IV – Metodologia	87
1. Objectivos da investigação e problemática de partida	87
2. Estratégia Metodológica	88
2.1. Dados Secundários	89
2.2. Dados Primários	92
3. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação	93

4. Limitações à Investigação	94
5. Modelo de Avaliação Metodológica	95
6. Hipóteses em Investigação.....	96
Capítulo V: Estudo de Caso, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação sobre Altran Portugal.....	97
1. Análise geral aos dados primários do estudo	97
1.1. Dados de caracterização dos inquiridos.....	97
2. Análise geral dos dados apurados na Investigação	107
3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização <i>Idade e Antiguidade</i> e os dados gerais do estudo	120
3.1. Comparação entre a <i>Idade</i> do colaborador e as questões dos dados de estudo	122
3.2. Comparação entre a <i>Antiguidade</i> do colaborador e as questões dos dados de estudo	137
4. Reflexões aos dados e pistas futuras da Investigação	154
Conclusão	158
Bibliografia	160
Webgrafia	168
Outras fontes Bibliográficas.....	169
Anexos	171

Índice de Figuras

Figura 1 – Elementos essenciais do conceito de organização	15
Figura 2 - Sistemas de Comportamento organizacional	20
Figura 3 – Forças essenciais que afetam o Comportamento Organizacional	23
Figura 5 - Níveis da Cultura e suas interações.....	33
Figura 6 - Organograma e Comunicação Formal	48
Figura 7 - Processo motivacional.....	58
Figura 8 – Pirâmide de Necessidades de Maslow.....	59
Figura 9: Três componentes do Compromisso Organizacional: Antecedentes e Consequências	70
Figura 10 - Flyer Corporativo Grupo Altran	75
Figura 11 - Distribuição geográfica da Altran Portugal	78
Figura 12 - Cronograma História Altran.....	79
Figura 13 - Organograma da Altran Portugal	82
Figura 14 - Inauguração sede Altran Expo (Junho de 2015)	83
Figura 15 - Kidzania (Novembro de 2015).....	84
Figura 16 - Jantar de Natal (Dezembro de 2015).....	85

Índice de Tabelas

Tabela 1 – As características das organizações	4
Tabela 2 – Perspectivas da Organização.....	9
Tabela 3- Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional.....	25
Tabela 4 – Dimensões tradicionais da cidadania organizacional.....	39
Tabela 5 - A hierarquia das necessidades de Maslow: das mais elevadas às mais básicas	60
Tabela 6 – Fatores motivadores e higiênicos	61
Tabela 7 - Causas da satisfação : Causas pessoais e causas organizacionais	64
Tabela 8: Três componentes do Compromisso Organizacional	67
Tabela 9 - Categorias Profissionais e nº de Colaboradores na Altran.....	80

Tabela 10 – Dimensão da amostra	94
Tabela 11: Dados de caracterização - Amostra	97
Tabela 12 – Idade vs. Questão nº 8 – “Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ?”	123
Tabela 13 – Idade vs. Questão nº9 - Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran ?.....	124
Tabela 14 - Idade vs. Questão nº 12 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)	128
Tabela 15 - Idade vs. Questão nº 13 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)	130
Tabela 16 – Idade vs. Questão nº15 - A comunicação interna influencia o seu compromisso com a Altran porque: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente).....	133
Tabela 17 – Antiguidade vs. Questão nº 8 – “Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ?” (1- Nada importante; 2- Pouco importante ; 3- Indeciso; 4-Importante; 5 - Muito Importante).....	138
Tabela 18 – Antiguidade vs. Questão nº9 - Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran ? (1 é nada importante, 2- Pouco importante, 3 - indiferente, 4 - importante e 5 - Muito importante)	140
Tabela 19 - Antiguidade vs. Questão nº 12 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente).....	144
Tabela 20 – Antiguidade vs. Questão nº 13 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente).....	147
Tabela 21 – Antiguidade vs. Questão nº15 - A comunicação interna influencia o seu compromisso com a Altran porque:	150

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por género - Amostra	102
Gráfico 2 - Distribuição por idade - Amostra	102
Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias - Amostra	103
Gráfico 4 - Distribuição por antiguidade - Amostra	104
Gráfico 5 - Distribuição por Categoria Profissional- Amostra	105
Gráfico 6 - Distribuição por área funcional - Amostra	106
Gráfico 7 - Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na sua empresa? - Amostra	107
Gráfico 8 - Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ?- Amostra	108
Gráfico 9 - Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran Portugal ? - Amostra	109
Gráfico 10 - Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran? - Amostra	111
Gráfico 11 - Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa? Amostra.....	112
Gráfico 12 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações - Amostra...	113
Gráfico 13 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações - Amostra...	115
Gráfico 14 - Considera que a Comunicação Interna gerada influencia o seu compromisso com a Altran? - Amostra.....	117
Gráfico 15 - A comunicação interna influencia o seu compromisso com a Altran porque ?- Amostra	118
Gráfico 16 - De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha- Amostra	119
Gráfico 17 - Idade vs. Antiguidade	121
Gráfico 18 - Idade vs. Questão nº 7 -“ Qual o nível de importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e contínua?”	122
Gráfico 19 – Idade vs. Questão nº10- Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran?	126

Gráfico 20 – Idade vs. Questão nº11 - Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa?	127
Gráfico 21 – Idade vs. Questão nº14 - Considera que a Comunicação Interna gerada influencia o seu compromisso com a Altran?	132
Gráfico 22 – Idade vs. Questão nº16 - De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha.....	135
Gráfico 23 - Antiguidade vs. Questão nº 7 -“ Qual o nível de importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e continua?”	137
Gráfico 24 – Antiguidade vs. Questão nº10- Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran?	142
Gráfico 25 – Antiguidade vs. Questão nº11 - Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa?	143
Gráfico 26 – Antiguidade vs. Questão nº14 - Considera que a Comunicação Interna gerada influencia o seu compromisso com a Altran?	149
Gráfico27 – Antiguidade vs. De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha.....	152

Introdução

Uma organização que consiga atingir a eficácia e ao mesmo tempo ser eficiente deve ir mais além e direcionar o seu esforço para o conhecimento das necessidades das pessoas compreendendo os seus comportamentos, formas de pensar, agir e ser. Certamente, que ao conhecer melhor os colaboradores, envolvendo-os nas tomadas de decisões, dando-lhes mais autonomia na execução das suas tarefas, estes sentem-se bem na organização e estarão mais motivados, satisfeitos e comprometidos com a mesma.

É neste contexto que a comunicação interna assume um papel fundamental no sucesso das organizações. A criação e desenvolvimento da comunicação interna numa empresa origina um ambiente organizacional mais dinâmico motivando, satisfazendo assim os seus colaboradores. Por outro lado, encoraja os mesmos a serem mais conscientes das suas responsabilidades e a perceberem que as suas opiniões e sugestões são importantes. São as pessoas que detêm o conhecimento das empresas e os principais responsáveis pelo desempenho das mesmas.

Este relatório de estágio realizado no âmbito do mestrado em Ciências da comunicação, vertente Comunicação, Organização e Liderança, da Faculdade centra-se sobretudo no estudo da problemática inerente ao papel determinante que a comunicação interna desempenha nas organizações e as consequências que a mesma tem na motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores nas organizações.

Para se conseguir apresentar uma visão mais abrangente e aprofundada das temáticas abordadas, dividiu-se este relatório de estágio em cinco capítulos. Neste sentido, o primeiro capítulo foca-se em esclarecer e definir conceitos como : i) o que são organizações, ii) o que é gestão de pessoas, iii) o que é comportamento organizacional, iv) o que é identidade, v) o que é cultura e por fim, vi) o que é cidadania organizacional.

No segundo capítulo pretende-se iniciar a construção de uma linha de argumentação sobre a comunicação interna e a sua importância; i) como visão estratégica nas organizações; ii) quais os seus objectivos, funções, dimensões, suportes e barreiras; iii) a sua importância como geradora de conhecimento, motivação e satisfação; e por fim, iv) o seu contributo para o comprometimento dos colaboradores nas organizações.

No terceiro capítulo considerou-se a história da empresa em estudo, Altran Portugal, onde se esclarece o contexto da empresa, o que é, onde está inserida e qual a sua unidade de negócio, assim com a memória descritiva do estágio, onde é feita uma descrição das funções desempenhadas, assim como todos os momentos importantes do estágio.

No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste estudo de caso, e procura-se, fazer um apuramento de resultados através de um questionário aplicado aos colaboradores da Altran Portugal.

Pretende-se demonstrar se a comunicação interna representa um papel de grande importância para a motivação, satisfação e compromisso que as pessoas têm para com a organização.

Colocam-se assim as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Motivação e Satisfação dos colaboradores da Altran.

Hipótese 2: A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Comprometimento dos colaboradores da Altran.

Por último, no quinto capítulo, são feitas as análises dos dados e apresentados os resultados e as respectivas reflexões, bem como a validação das hipóteses e pistas para futuras investigações.

Capítulo I – Organizações, Pessoas, Identidade, Cultura e Comunicação

1. A visão Sistémica nas Organizações

Antes de ser possível falar sobre uma organização, é importante conhecer e definir o conceito de organização.

O que é uma organização ? Segundo Cunha *et al* (2003:2-12) existem diversas definições de organização baseadas em algumas metáforas organizacionais: i) A organização racional; ii) A organização orgânica; iii) A organização política; iv) A organização cognitiva; v) A organização humana; e vi) A organização como amálgama.

Mais do que inventariar é importante verificar que diferentes concepções da organização resultam em diferentes definições. Começemos por uma definição base dada pelos autores supracitados “as organizações são conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetos comuns”. Já para Tsoukas (2000) as organizações formais são três coisas ao mesmo tempo: contextos em que a ação individual tem lugar; um conjunto de regras para a ação e comunidades históricas cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo. Para Gabriel (1999), as organizações são caracterizadas pela impessoalidade, hierarquia, dimensão, objectivos, eficiência ,fronteiras, controlo e trabalho.

Tabela 1 – As características das organizações

Característica	Descrição
Impessoalidade	Exceptuando nas pequenas organizações, a maior parte dos membros organizacionais desconhece-se mutuamente. Os papéis organizacionais normalmente não dependem das características individuais, mas sobretudo de um conjunto de atributos técnicos e profissionais. A burocracia, por exemplo, promete tratar todos os indivíduos apenas de acordo com o seu estatuto organizacional, independentemente das suas características pessoais, como a raça, a religião, as escolhas partidárias, etc. É por isso que Perrow (1986) considera a burocracia como um projecto moral.
Hierarquia	É a hierarquia, mais alta ou mais baixa (C19) que permite coordenar o trabalho de um conjunto alargado de pessoas.
Dimensão	As organizações têm, no plano teórico, potencial para crescer desmesuradamente.
Objectivos	As organizações perseguem um conjunto de objectivos razoavelmente bem definidos, embora possam existir discrepâncias quanto a esses objectivos.
Eficiência	As organizações procuram usar os recursos de forma eficiente. A eficiência é um valor central para as organizações modernas.
Fronteiras	Há marcas de separação entre a empresa e aqueles que lhe são estranhos. Por exemplo, os visitantes devem usar um cartão em local visível. O uso crescente de trabalhadores temporários mostra todavia que nem sempre são claras as linhas divisórias entre uma organização e a sua envolvente.
Controlo	Toda a organização dispõe de um sistema de controlo (C24). Por isso, segundo alguns autores, as organizações são sistemas de controlo.
Trabalho	A tarefa principal da organização é o trabalho. Por conseguinte, as pessoas descrevem a sua actividade como consistindo em trabalho, trabalho árduo. Isto acontece mesmo quando as suas actividades podem ser externamente percebidas de uma forma diferente, como no caso de almoços de negócios em bons restaurantes (Cabral-Cardoso & Cunha, 2001).

Fonte: Cunha *et al*, (2003: 4)

Tendo por base estas definições, vamos começar a discussão das organizações como metáforas que aqui se propõem começando com a análise das organizações como sistemas de racionalidade.

i) A Organização Racional

Numa perspectiva racionalista, as organizações podem ser entendidas como “ colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” (Scott, 1987: 22). Esta perspectiva realça aspectos como a homogeneidade, a unicidade de objetos, o primado da estruturação e a formalização. Relativamente ao primeiro aspecto, traduz-se pela semelhança das pessoas nas organizações. Estas são vistas como colectivas, como um conjunto homogéneo de indivíduos capazes de aderir incondicionalmente aos objectivos da organização. “ A ideia de homogeneidade leva os defensores desta perspectiva a aceitar que a racionalidade empresarial é uma força de atracção

suficientemente forte para desviar os interesses individuais do seu rumo egoísta e para submetê-los às metas organizacionais de nível superior.” O segundo aspecto explica que quando os objectivos da organização são estabelecidos, cabe aos trabalhadores aplicá-los sem colocarem algo em questão. Os objectivos da organização, são os objectivos dos trabalhadores. No terceiro aspecto, os autores explicam que de forma a reduzir a incerteza e irracionalidade nas organizações, deve haver uma melhor estruturação do trabalho dos colaboradores. A estruturação das atividades deve traçar com precisão os limites da ação de cada trabalhador. Por fim, temos o último aspecto, que traça a formalização da ação dos colaboradores, ou seja, ao remover a arbitrariedade do funcionamento organizacional, espera-se que a formalização funcione como travão à incerteza. Podemos concluir que uma organização racional é idealizada como um mecanismo de coordenação exemplar, em que cada componente complementa os restantes e contribui para o funcionamento rigoroso e pendular do sistema (Morgan, 1986). Esta perspectiva tem como principais vantagens a percepção da necessidade de introduzir racionalidade e sistematicidade na vida organizacional, evitando excessos de redundância. A importância da organização do trabalho, a necessidade de controlo da incerteza e a centralidade dos macro-objectivos, são as ideias mais importantes legadas por esta perspectiva.

E porque “Uma forma de ver é uma forma de não ver“, pensar uma organização racional formal pode gerar consequências irracionais. Como referem os autores supracitados (Cunha et al, 2003: 3), “a irracionalidade da racionalidade manifesta-se sob a forma de um mundo menos humano e com menos significado.”

ii) A Organização Orgânica

Depois de analisar um sistema fechado focado na eficiência interna, temos uma organização que se assemelha a seres vivos que nascem, crescem e eventualmente se reproduzem dando origem a novas organizações. Esta abordagem de sistema aberto, tem uma consciencialização de que uma organização é vulnerável aos estímulos ambientais. Como definição de organização dentro desta perspectiva temos novamente Morgan (1986:39) que diz que as organizações são como “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”. Como na racional, existem também alguns aspectos importantes nesta

abordagem orgânica como : Carácter sistémico, onde se realça a existência de uma intrincada teia de relações entre os vários subsistemas, a qual torna clara a necessidade de articular os níveis de análise micro e macro; a importância da envolvente, onde se destaca a envolvente como uma variável fundamental para a análise das organizações e como referem os autores Cunha *et al* (2003: 6), “ A envolvente é afinal, bastante mais do que um ambiente vago e indefinido, é o local onde se joga a vida e a morte das organizações ; Natureza transformacional, onde as organizações devem ser vistas como realidades dinâmicas, que mudam com o tempo e com as circunstâncias. Por fim, temos a afectação de recursos que reforça a importância da envolvente e destaca a centralidade da obtenção dos recursos críticos para o sucesso organizacional. Nesta abordagem, as organizações são vistas como criações sociais mais vulneráveis e expostas às condições ambientais. Nesse sentido, os autores destacam a importância de alertar os gestores da necessidade de redobrar os esforços de monitoria da envolvente pois é fácil para uma organização deixar-se fascinar pelo seu próprio sucesso, a transferência da atenção do exterior, cria espaço para situações de encapsulamento, o que pode levar a um sistema fechado, e consequentemente, à futura rejeição pelo mercado.

iii) A Organização Política

A capacidade de analisar as organizações como objetos políticos define as organizações como “ grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas “(Weick, 1993:354). Podemos acrescentar, segundo Cunha *et al*, (2003), que as organizações são grupos de grupos que operam em condições variáveis e que desenvolvem subculturas para harmonizar o funcionamento desses múltiplos grupos torna-se necessário proceder a negociações constantes, por forma a sobrepor os diversos interesses numa zona parcialmente comum. Desta abordagem temos novamente alguns características importantes a destacar : diversidade de interesses, onde ao contrário da perspectiva racional, se destaca uma enorme variedade de interesses dentro de uma organização. Os autores acrescentam que existem tantos objectivos quantas as pessoas que na organização trabalham. A inevitabilidade da negociação e do conflito, onde tendo em conta a diversidade de interesses, existe uma necessidade de reconhecer a negociação e o conflito como

intrínsecos às organizações. A posse do poder, onde esta perspectiva centra os processos de luta pelo poder que percorrem as organizações.

iv) A Organização Cognitiva

A organização como “ um corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes” (Weick, 1979:42). Por influência de autores como Karl Weick, a perspectiva cognitiva tem vindo a conquistar um espaço significativo na ciência organizacional. Esta perspectiva assenta no estudo dos processos mentais dos atores organizacionais assim como atitudes, metáforas e decisões, interessando ao comportamento organizacional, o modo como os acontecimentos e as relações observadas no exterior são captadas pelas representações individuais. Desta abordagem conseguimos retirar três características: corpos de pensamento, onde mostra que as organizações não são realidades pré-definidas, mas sim factos socialmente construídos. Existe uma questão e existe uma interpretação. Pensados, onde as organizações são objetos pensados, sendo uma tarefa importante identificar os modelos mentais subjacentes às percepções e às decisões deles decorrentes. Por fim, Pensadores Pensantes mostra a importância das pessoas como papel ativo no processo de construção da organização.

v) A Organização Humana

A perspectiva da organização humana está reflectida, segundo os autores Cunha *et al* (2003), nas contribuições da equipa de gestão. Segundo McGregor (1960), a tarefa essencial da gestão consiste em criar condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas o alcance dos seus objectivos, ao mesmo tempo que canalizam os seus esforços na direcção dos objectivos organizacionais. Esta missão de conjugar objectivos organizacionais e individuais é definida por quatro características : a importância dos objectivos individuais, onde se destaca o papel dos objectivos individuais como o dinheiro e bem- estar. As concepções da natureza humana, onde se destaca a incapacidade das organizações compreenderem aquilo que os seus empregados esperam ou desejam do trabalho. Estas concepções rudimentares da natureza humana, ainda hoje prevaletentes em muitas empresas, limitam o conhecimento efetivo dos

objectivos organizacionais. Pigmalião na empresa trata a questão das elevadas expectativas dos chefes, ou seja, na medida que corresponder às expectativas dos chefes, os colaboradores tendem a melhorar o seu desempenho. Este efeito Pigmalião, trata, então, esta relação colaborador/ chefe, onde os colaboradores têm melhores desempenhos quando os chefes depositam neles elevadas expectativas. Por fim, temos os objectivos individuais e organizacionais compatíveis onde a perspectiva humanista procura demonstrar que os objectivos das pessoas podem ser compatíveis com os da organização, desde que a organização seja capaz de promover esta convergência.

Esta abordagem mostra-nos a importância do papel humanista na organização e como os objectivos individuais devem ser vistos como vantagem competitiva para as organizações. A perspectiva dos trabalhadores deve ser tida em consideração pelos gestores de forma a uma melhor compreensão da organização.

Depois de analisarmos e percebermos estas perspectivas de organização, os autores mostram-nos que todas elas estão corretas mas incompletas ou como já tinha referido, “ uma forma de ver é uma forma de não ver “. Todos os pontos de vista de organização mostram-nos determinados aspectos relevantes para entender o que é uma organização. Mas estarão todas certas ou corretas ? Qual delas transmite uma melhor perspectiva do que é uma organização?(Cunha et al., 2003: 11)

Tabela 2 – Perspectivas da Organização

Perspectiva	Breve descrição
A organização racional	A organização visa, através de níveis elevados de planeamento e formalização, aumentar a eficiência e diminuir a incerteza. A organização racional é um mecanismo em que a racionalidade colectiva se sobrepõe à racionalidade individual. Esta perspectiva tem o mérito de entender a importância da eficiência e do controlo da incerteza, mas não abarca fenómenos como a importância da envolvente ou a racionalidade limitada dos actores organizacionais. Pontos críticos: homogeneidade; unicidade de objectivos; primado da estrutura; formalização.
A organização orgânica	Esta perspectiva vê a organização como um ser vivo, adaptativo, atento às características da envolvente, e oscilante entre a adaptação e o desajuste. Tal como os seres vivos, as organizações adaptam-se ou são removidas. Todavia, a competição organizacional não replica de forma perfeita a competição no mundo natural (por interferência de factores políticos, por exemplo). Pontos críticos: carácter sistémico da gestão; importância da envolvente; natureza transformacional; afectação de recursos.
A organização política	Dada a diversidade dos actores e dos interesses em jogo, as organizações podem ser entendidas como arenas políticas, nas quais a manutenção ou o reforço do poder são motivações essenciais. Reduzir tudo ao factor político é, contudo, desviar a atenção de uma realidade complexa para uma versão simplificada (e incompleta) dessa realidade. As organizações são realidades políticas mas não apenas isso. Pontos críticos: diversidade de interesses, negociação e conflito; luta pelo poder; a componente política da gestão; a mudança como fonte de turbulência política.
A organização cognitiva	O objecto é inseparável do sujeito, o que quer dizer que um mesmo objecto (e.g., a organização) pode ser interpretado de diversas maneiras. Esta perspectiva alerta para esse facto. Um excesso de atenção a esta perspectiva pode contudo transformar uma perspectiva de grande riqueza num solipsismo inconsequente, i.e. conduzir à ilusão de que nada existe para lá da cognição individual. Pontos críticos: a organização como realidade socialmente construída; os actores organizacionais como processadores activos da informação; a organização como pluralidade de perspectivas.
A organização humana	As organizações existem para as pessoas. Por isso, os objectivos daqueles que nelas trabalham devem ser cuidadosamente considerados, já que a atenção aos objectivos individuais é condição fundamental para o alcance de vantagem competitiva através das pessoas. Todavia, as organizações não são apenas cenários idealistas de bem-estar humano. São, também, realidades competitivas, paradoxais, conflituosas e alienantes (Gemmell & Oakley, 1992). Pontos críticos: a centralidade dos objectivos individuais; a integração de objectivos individuais e organizacionais, Efeito Pigmalião.

Fonte : Cunha *et al.* (2003:11)

Segundo os autores supracitados, a resposta será “todas e nenhuma”, todas porque qualquer uma ilustra um aspecto importante da natureza e do funcionamento das organizações, e nenhuma porque a todas escapam aspectos fundamentais que alguma das outras poderá ter explorado. Como tal, não chega apenas uma destas abordagens para definir uma organização mas sim, uma combinação das várias perspectivas e suas características. De forma, a ser possível construir uma mais “consistente” definição será necessário criar uma meta-metáfora capaz de aglomerar a riqueza das diversas metáforas organizacionais, não pretendendo desvalorizar as teorias anteriores mas sim, mostrar que o todo é a soma das partes. Neste sentido, surge a perspectiva da organização como amálgama em que define que nenhum acontecimento organizacional deve

ser olhado a partir de uma metáfora, pois as múltiplas perspectivas fundem-se e confundem-se num entrelaçado de objectividade e subjetividade, afecto e cognição, rotina e adaptação. De acordo com Cunha *et al.*(2003) enquanto as teorias organizacionais não tiverem presente esta sobreposição de elementos, as suas construções teóricas pecarão por defeito de inclusão e excesso de simplicidade. Como tal, devemos analisar esta abordagem pluralista no seu cariz multifacetado ou como Morgan (1986) afirma “como muitas coisas ao mesmo tempo sem deixarem de ser uma só.” Existem duas formas de analisar esta abordagem pela diversidade numa componente vertical ou pelos níveis de análise numa componente horizontal. Na primeira corrente de complicação, temos a ideia de que limitar as organizações a objetos de análise unos e objectivos representa um reducionismo inaceitável. Por exemplo, temos o trabalho de Burrell e Morgan (1979) que analisa os paradigmas organizacionais dividindo a ciência organizacional em quatro grandes paradigmas : radical humanista(subjetivo/ radical); o radical estruturalista (objectivo/ radical); o interpretativista (subjetivo / regulação); e o funcionalista (objectivo / regulação). Os autores concluem que a dominância do paradigma funcionalista tolhe frequentemente a capacidade de analisar os acontecimentos organizacionais segundo qualquer outra perspectiva. Independentemente das várias opiniões dos autores, é importante destacar que todas as formas de “complicação” por via da diversidade são úteis na medida em que, dada a impossibilidade de alcançar uma perspectiva única abrangente, se torna necessário multiplicar os ângulos da observação. Troca-se assim, o conforto de uma perspectiva total pelo estímulo intelectual da existência de uma visão pluralista. Na segunda corrente de complicação, surge a ideia de arrumação dos vários níveis de camadas, da mais interna à mais externa, realçando as relações que se tecem entre estes níveis interdependentes. Em suma, a abordagem pluralista constitui uma das vias de análise mais promissoras para a compreensão das organizações.

Segundo Edgar Schein (1968), é “ difícil” arranjar uma definição simples de organização. O autor divide o conceito de organização em quatro ideias base : i) a obtenção de esforços, ao serviço de ajuda mútua; ii) obtenção de alguns fins ou objectivos comuns, através da coordenação de atividades; iii) trabalho, os objectivos são melhor atingidos se os diferentes indivíduos executarem coordenadamente as diferentes tarefas; e por fim, iv) necessidade do estabelecimento de uma hierarquia de autoridade. Segundo o autor, a construção destas ideias

base resultam numa definição funcional que define organização como sendo a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade. O autor distingue três tipos de organização : formal; social; e informal. A organização formal foi a organização como nós distinguimos à pouco, a organização social são modelos de coordenação, que surge espontânea ou implicitamente das interações dos indivíduos, sem envolver coordenação racional para obtenção de objectivos comuns explícitos . A diferença entre social e formal está presente na coordenação racional, se aceitarem certas normas de coordenação e perderem a espontaneidade é formal, caso contrário é social. Relativamente, às organizações informais podemos referir-nos aqueles exemplos de coordenação que surgem entre os membros de uma organização formal e não são requeridos pela sua estrutura. Por coordenação, entende-se a relação entre os trabalhadores, as suas conversas, as suas refeições, as suas discussões, ou seja, as relações muito para além das que lhes são impostas. Estas relações dentro das organizações formais, podem ser consideradas como organizações informais. Podemos considerar esta organização informal como o lado humano por detrás das organizações formais.

Depois de alguma reflexão sobre a sua definição funcional, Schein (1968) realça a relação da organização com o meio ambiente e mostra-nos como esta relação é complexa. Onde começa uma empresa comercial e onde começa a comunidade ? Como definir os limites de qualquer organização ? Como determinar a extensão do seu meio ambiente ? O que é o meio ambiente? Todas estas questões remetem-nos para alguns dos esquemas conceptuais propostos para ilustrar o tipo de teoria que o autor suspeita que tenderemos : o modelo de Tavistock; o modelo de Homans; o modelo de grupo de ligação de Likert; e o modelo de Kahn de um conjunto de atuações sobrepostas.

No primeiro modelo de Tavistock (Rice,1963; Trist *et al.*,1963 in Schein, 1968 :212-214) : , surgem duas ideias de organização i) como um sistema técnico-social que subentende que qualquer organização é uma combinação de tecnologia com um sistema social, e que estes se influenciam mutuamente e cada um deles determina o outro; e ii) como um sistema aberto no qual argumenta que a organização importa várias coisas do meio-ambiente (matéria- prima,

dinheiro, indivíduos) , e que utiliza estas importações em qualquer dos seus processos de “ conversão” e depois “exporta” produtos resultantes dessa conversão como por exemplo, a informação que obtém do meio. Se combinarmos estas duas ideias , segundo Schein (1968), podemos ver a importância dos múltiplos canais de interação entre o meio- ambiente e a organização. A organização tem que ter em conta não só as exigências e coações impostas pelo meio acerca da matéria-prima, dinheiro e preferências do consumidor, mas também as aspirações, valores e normas dos indivíduos que têm de realizar o trabalho na organização. Estas preferências não são qualquer coisa que ele traga consigo; são algo que é influenciado de certo modo pela natureza da tarefa e estrutura da organização durante a sua carreira de trabalho. Vejamos o modelo de Homans (1950) in Schein (1968:215-217), cuja definição é mais complexa e diferenciada do anterior. Para George Homans, qualquer sistema social existe dentro de um triplo meio: um meio físico(terreno, clima); um meio-ambiente cultural (normas, valores); e um meio-ambiente tecnológico. O autor fala-nos de dois tipos de sistema externo e interno dentro do sistema social. Sistema externo é quando o meio impõe ou especifica certas atividades e interações às pessoas envolvidas nos sistemas, e estas atividades e interações despertam sentimentos resultando na combinação de atividade e interações determinadas pelo meio. Sistema interno é quando as interações e os sentimentos não são sugeridos nem mesmo sancionados pelo meio. O sistema interno corresponde ao que vimos à pouco por organização informal - o lado humano da organização. Segundo Homans (1950), ambos os sistemas são dependentes um do outro, logo quando se transforma um, transforma-se o outro. Assim, como as modificações no meio produzirão modificações no trabalho da organização formal e informal, assim também as normas e as atividades desenvolvidas no sistema interno alterarão eventualmente o meio físico, técnico e cultural. O destaque deste esquema conceptual é exatamente, o reconhecimento das várias dependências mútuas. Outro modelo que Schein menciona é o modelo de grupo de ligação de Likert (1961) in Schein (1968:218-219), que acrescenta duas ideias aos modelos anteriores : i) as organizações podem ser conceptualizadas como sistemas de interligação de grupos; e ii) os grupos de interligação estão ligados por indivíduos que ocupam posições chave, pertencendo aos dois grupos e servindo de elos de ligação entre os mesmos. Likert não contraria os modelos anteriores, mas realça dois aspectos : que o meio-ambiente fundamental para qualquer grupo não será provavelmente qualquer coisa

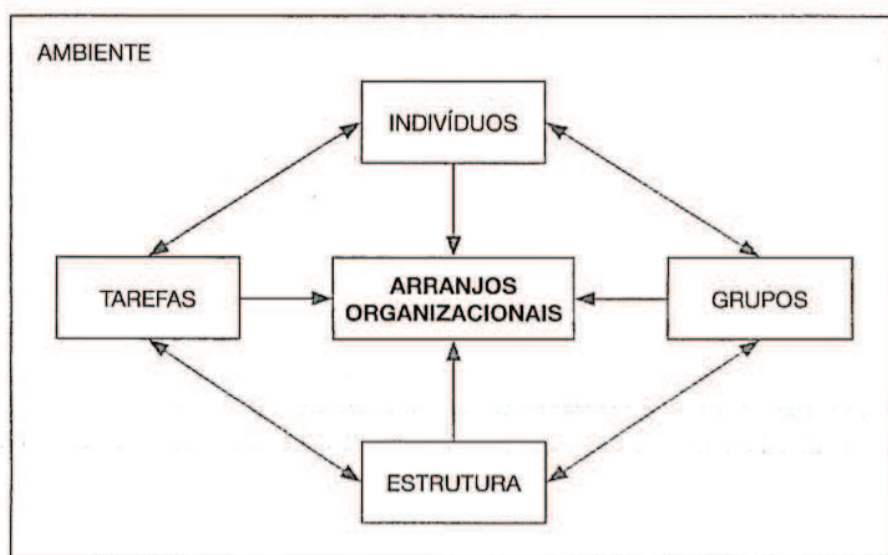
impessoal, mas que um conjunto de outros sistemas ou grupos, divididos estes em três partes : sistemas em larga escala; sistemas do mesmo nível; e subsistemas dentro de um sistema; e que a organização está ligada ao meio através de indivíduos chave que ocupam posições tanto na organização como em algum sistema do meio, e que as partes do meio podem estar ligadas umas às outras através de indivíduos chave similares. Estando este modelo correto, Schein acrescenta que tão importante como a análise das relações sistema-meio é referir que as partes do meio não são independentes umas das outras e que para uma organização tratar o meio deve estudar estas interdependências. Este modelo explica-nos que a influencia nas preferências do consumidor não resultam da exposição direta do individuo a informações e anúncios, mas especialmente da exposição à influencia da opinião dos “condutores de opinião” da comunidade. Deste modo, se estiverem envolvidos vários grupos de consumidores e os seus chefes de opinião se influenciarem é importante que a organização de vendas conheça que os dois grupos não são partes independentes do meio e que se influenciar um deles, pode influenciar também o outro. Por fim, temos o último modelo referido pelo autor, o modelo de Kahn *et al.* (1964) in Schein, (1968:220-222) de um conjunto de atuações sobrepostas que veio completar o modelo de Likert, refletindo sobre a falta de um pormenor importante : os grupos psicológicos e formais podem ser diferentes. Enquanto que no modelo de Likert não se faz distinção clara entre os dois grupos e não se identificam os elos de ligação, Kahn propõe no seu modelo que em vez de grupos se chamem “ conjuntos de tarefas” ao conjunto de pessoas com quem ele tem relações ligadas à tarefa. A organização como um todo pode ser pensada como um conjunto de “conjuntos de tarefa”, sobrepondo-se em parte e interligando-se, alguns dos quais, transcendendo os limites da organização. Kahn, no seu estudo acrescenta ainda o comportamento dos membros como “conflito de tarefa” e como este pode ser maior se “ o conjunto de tarefa incluir alguns membros que estão dentro e outros fora dos limites da organização. Kahn sublinha o elevado grau de interdependência de variáveis organizacionais, como categoria, posto na empresa, aspirações enquanto à tarefa e as suas percepções em face dos conflitos e eficiência de execução. Schein (1968), tentou mostrar-nos através deste modelos e perspectivas de organização tendência para conceitos de sistemas nivelados que têm em consideração as interações e dependências mútuas das variáveis da organização e do meio. Conclui-o ainda, que se tentar construir uma definição de organização que esta “ dever-se-á ir além da definição tradicional, pela qual começamos “.

Existem como temos vindo a verificar muitas formas de definir uma organização, assim como concluir qual a definição mais adequada ou correta. Se voltássemos a responder à questão inicial “ o que é uma organização ?” através do que retirámos dos autores Schein (1968) e Cunha *et al* .(2003), concluíamos que :

- As organizações são realidades multifacetadas
- “ Um forma de ver é uma forma de não ver “ – nenhuma abordagem unitária é capaz de abarcar tamanha complexidade.
- “São necessárias teorias que aceitem a diversidade e a interdependência , em vez de reduzirem tudo a uma simplicidade artificial e inconsequente” (Cunha *et al* . 2003:13).
- As organizações são muitas coisas sem deixarem de ser uma coisa só.
- A organização deve conceber-se como um sistema aberto e em constante interação com o meio.
- A organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins.
- A organização compõe-se de muitos subsistemas que estão em interação uns com os outros e devido a esta dependência mútua dos subsistemas, as modificações num subsistema afectam o comportamento de todos os outros.
- A organização existe num meio e este meio exige e constrange a organização.
- Os elos múltiplos entre as organizações e o meio tornam difícil especificar os limites de uma organização.

Após uma extensa procura pela mais “correta” definição de organização, constatamos uma realidade quase comum a todas elas : o factor social da organização. Segundo Sónia Gonçalves (2014), e adoptando uma perspectiva sistémica, uma organização é considerada como um sistema social integrado num contexto maior (a envolvente), que é composto por diversos elementos essenciais : os indivíduos, os grupos, as tarefas e as estruturas. Poder-se-á definir uma organização como sendo um conjunto de duas ou mais pessoas, inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objectivos. Também Ferreira *et al.* (2001:449), salientam-nos que a organização é algo mais do que recursos financeiros, estruturas físicas , equipamentos e organogramas. É também uma estrutura de cariz humano e social, que tem vida própria, que cresce, se desenvolve e adapta-se às exigências das envolventes internas e externas.

Figura 1 – Elementos essenciais do conceito de organização



Fonte : Neves (2014:13)

Já Kahn *et al.* (1964) nos haviam mostrado, como o comportamento e a relação com o indivíduo era um dos factores cruciais para se entender o papel da organização. Como tal, podemos concordar que segundo Brandão (2015: 9):

“As organizações são «sistemas sociais», e que as suas atividades são governadas tanto por leis «sociais» como por leis «psicológicas». Pois, da mesma maneira, que as pessoas possuem «necessidades psicológicas», elas também possuem «papéis e status sociais». O comportamento dos funcionários é assim, influenciado tanto pelos «grupos sociais» como pelos seus impulsionadores «individuais», bem como pelo sistema social «oficial» e pelo sistema social «informal»

Também para Mascaray e Elias (2003:34), a organização funciona como um sistema, “pela sua dimensão social, é um sistema organizado para a obtenção de determinados fins, com uma distribuição de funções e ao serviço de um sistema superior que é a sociedade”.

Desta forma, é importante numa organização, enquanto dimensão social, conhecer o significado que os seus colaboradores têm e o seu papel fulcral nas empresas. Neste sentido, segundo Bilhim (2008) e Ferreira *et al.*, (2001), podemos definir formalmente uma organização como um conjunto de indivíduos com interesses e ambições próprias que atuam de forma articulada e coordenada, combinando os seus esforços com a finalidade de concretizarem um objectivo comum pré-definido, através da afectação de meios e recursos de uma forma eficiente que levam à obtenção da melhor relação entre custos e benefícios e que funcionam como um sistema social.

Para se conhecer uma organização é importante conhecer o seu comportamento, de acordo com Brandão (2013:140):

“O estudo do Comportamento Organizacional procura, deste modo, sobretudo identificar as formas e os modos pelas quais as pessoas podem agir e relacionar-se de maneira mais eficaz na estrutura da organização e entre os seus colegas de trabalho. As Organizações devem ser vistas neste campo de estudo, sobretudo, como um sistema social e cultural.”

Reconhecemos assim, a organização como um sistema social do qual, surge uma necessidade contínua pela procura de respostas sobre o papel da gestão de pessoas e o seu comportamento numa organização.

2. Gestão de Pessoas e Desenvolvimento social nas organizações

Considerando que as pessoas representam um fundamental, e indispensável, recurso para o funcionamento de qualquer organização, e que a eficácia e a competitividade apresentam-se como objectivos a alcançar por uma organização, torna-se ponto fulcral estratégico identificar e conhecer a estrutura dessa organização e o modo de funcionamento do recurso Pessoas.

De forma a trabalhar no sentido de uma organização positiva e de sucesso, é importante destacar o papel da gestão de pessoas e o seu comportamento organizacional. Sendo uma organização um sistema social, como vimos anteriormente, devemos contemplar a importância que o papel humano tem na gestão estratégica do seio organizacional. Segundo Newstrom (2008), dentro de uma organização para além do “contrato económico” a que os colaboradores se sujeitam é necessário existir um “contrato psicológico”. É importante criar uma relação bilateral entre as organizações e os colaboradores em que o que se dá também se recebe. Enquanto um colaborador oferece a sua lealdade, comprometimento, dedicação, esforço, este espera em troca segurança, conforto, respeito, valor. Esta relação realça a importância do valor humano e como a sua relação contribuição/expectativa é crucial para um desempenho positivo e de elevado índice motivacional. Segundo Sainsaulieu (1997:15-21), é necessário existir uma valorização permanente do potencial humano nas organizações, o que denomina de “desenvolvimento social da empresa” de forma a aumentar as suas capacidades produtivas. Este desenvolvimento social segundo o autor, “apresenta-se como o conceito e uma história particular de gestão de uma transição entre uma sociedade reino do passado e uma sociedade a construir para o futuro e na previsão dos condicionalismos do mercado que é possível prever”. Como tal, Sainsaulieu acrescenta que sendo ela social, “a realidade humana da empresa não pode deixar de ser histórica (...) Pensar as vias e os meios do seu desenvolvimento torna-se, por isso, uma urgente necessidade para as empresas que admitam a importância dos seus recursos humanos.”

A influência do comportamento que se gera nas organizações é determinante para o seu sucesso, reconhecer a importância do papel humano é reconhecer uma organização positiva e de excelência. O resultado de um sistema de comportamento organizacional resulta da motivação e satisfação dos colaboradores face ao seu trabalho, assim como o seu desempenho e visão sobre a sua empresa. O

Desenvolvimento Social depara-se hoje com quatro problemas que ilustram a importância das transformações que se elaboram no seio da vida empresarial (Sainsaulieu, 1997:18-26).

1 ° - Autonomia – representa um desafio às fórmulas tradicionais de organização racional do trabalho.

- Novos factores de competitividade produtiva empresarial;
- Mais flexibilidade e criatividade se exigem;
- Maior espírito de iniciativa, participação e adaptação;
- Gestão de competências e capacidades de evolução dos trabalhadores e seus grupos;
- Permitem: reforço da dinâmica da reflexividade criativa em todos os escalões da produção.

2 ° - Cultura – susceptível de integrar as «diferenças autonomizadas»

- Consiste em contar com as «forças de autonomia empresarial» e seus projetos;
- Novas práticas de «gestão pela cultura»;
- Detectar e estudar a multiplicidade de microculturas existentes na Empresa;
- Afirmação e reconhecimento das diferenças culturais na Empresa;
- Promoção de ações de formação, comunicação (individual e grupo) de trabalho, incluindo as transversais às atuais linhas hierárquicas, potenciando a integração das referidas microculturas organizacionais;
- Permitem: que a Empresa descubra a multiplicidade das suas condições históricas e da sociedade onde viveu e vive.

3 ° - Mudança Social – que se apresenta como uma outra e permanente natureza de trabalho empresarial e de mercado.

- Para se potenciarem novas performances;

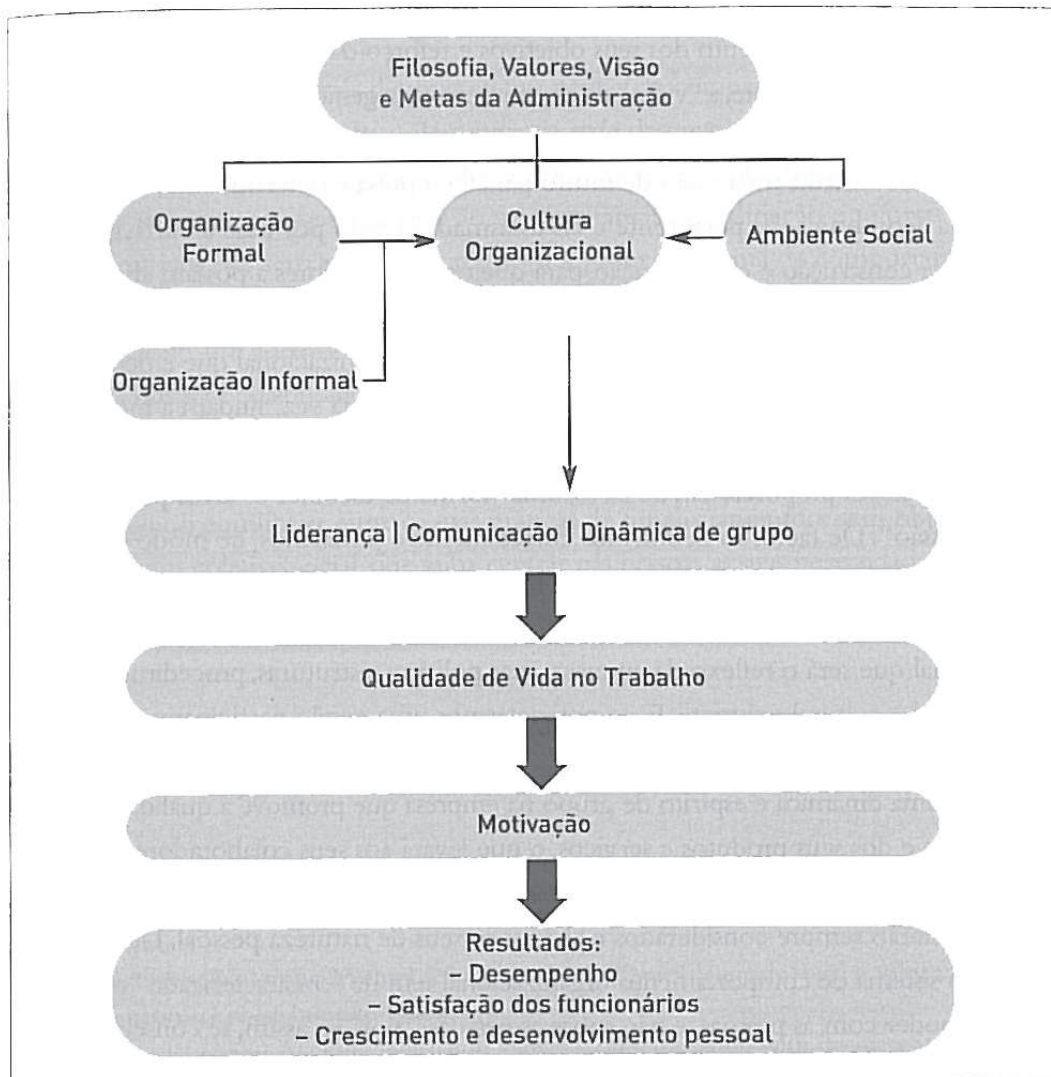
- Para se estimular os seus recursos colectivos em capacidade de autonomia e de criatividade;
- Permitem: que a Empresa adopte as lógicas susceptíveis de articulação de obrigações de resultados com um conhecimento dos sistemas, das suas interações e das suas conexões.

4 ° - Atividade – questão da relação entre o trabalho e a sociedade que a Empresa encontra na encruzilhada de várias contradições. Tais como:

- Como apoiar o desenvolvimento das pessoas e o seu desejo de promoção mantendo, ao mesmo tempo, a estrutura piramidal das responsabilidades hierárquicas?
- Como criar uma comunidade de Empresa ao mesmo tempo que se estimula a autonomia dos indivíduos?
- Como criar uma cultura de responsabilidade colectiva de Empresa sobre uma cultura das carreiras individualizadas?
- Como seleccionar os melhores técnicos e profissionais sem excluir os que ficam à margem da qualificação?

Em síntese, torna-se necessário refletir sobre as funções, valores e lógicas empresariais que se pretendem construir, de modo a que seja possível construir uma Empresa com espírito de cidadania e responsabilidade social. Torna-se necessário construir uma Empresa com uma perfeita noção de qualidade, identidade e com adequado sentido de implicação dos seus Recursos Humanos.

Figura 2 - Sistemas de Comportamento organizacional



Fonte: Newstrom (2008:26)

Neste sentido, ainda como sustenta Brandão (2013:170), as empresas têm um sistema próprio organizacional, o qual nem todas as organizações o examinam, fazendo com que muitas delas “desliguem as suas variáveis humanas e organizacionais mais significativas, o que as afasta do cumprimento dos seus objectivos e reforço da sua cultura e clima organizacional.” A noção clara sobre Visão, valores e missão tem de :

“ criar os pressupostos principais para a criação de uma reconhecível cultura organizacional que será o reflexo da empresa (...).E ao potenciarmos uma gestão participativa assente em normas e valores positivos juntos dos colaboradores também estamos, na realidade, a potenciar uma dinâmica e espírito de grupo na empresa que promove a qualidade de vida no trabalho e dos seus produtos e serviços, o que levará aos seus colaboradores a estarem mais motivados para alcançarem os objectivos da empresa”.

Ainda, acrescenta o autor, que um sistema de comportamento organizacional tem de ser caracterizado “ pelo exercício do poder com as pessoas, e não sobre as pessoas”.

Em síntese, podemos afirmar que um dos verdadeiros desafios do mundo organizacional é a gestão de pessoas e a sua consciencialização de que uma empresa é feita por pessoas. Gerir uma organização é saber potenciar o valor humano, as suas competências e valores, de forma a criar uma organização de excelência. É gerir um sistema social, baseado no conhecimento dos mecanismos da motivação humana, mais que gerir recursos financeiros, é importante a organização ser condutora de pessoas. Um sistema de comportamento organizacional adequado permite que os colaboradores estejam motivados e que combinado com as suas competências e valores resultem no cumprimento dos seus objectivos, bem como a sua satisfação pessoal.

3. Comportamento Organizacional

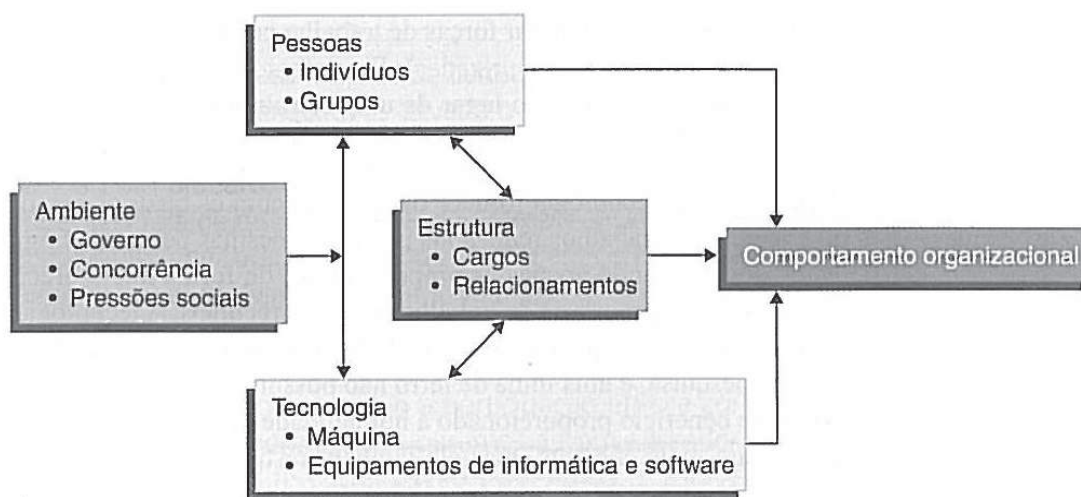
Depois de explorarmos a evolução do conceito Organização e Gestão de Pessoas, devemos partir para a sua constituição e esta leva-nos a pessoas, em específico ao seu comportamento dentro de uma organização. Para entendermos uma organização no seu todo, devemos perceber que “ o todo é a soma das partes” e que sem a “parte” humana, não haveria organizações. As organizações são pessoas que estabelecem entre si relações de carácter permanente. Segundo Pereira (2004) o que interessa numa “organização humana complexa” não é nem o edifício, nem as máquinas, nem os estatutos, nem o sistema de contabilidade mas, muito humanamente, as pessoas que trabalham em conjunto.

Não existem organizações sem pessoas, estas são a sua principal mais-valia. Quando se discute o papel humano das organizações devemos analisar o mesmo como seres individuais cujas características personalidade, individualidade, valores e crenças, motivações e objectivos pessoais devem ser tidas em consideração. As pessoas não devem ser vistas como “ meio para atingir um fim” mas sim, como pessoas que são o principal valor das organizações. Como havíamos concluído, uma organização é um sistema aberto, social, cujo cariz humano é uma das peças mais caracterizadoras e importantes. As pessoas possuem conhecimentos, habilidades e competências que são responsáveis pelo sucesso ou insucesso das organizações. Estas fazem a diferença numa organização, pois todas são diferentes, e todas trazem características e valores diferentes para as organizações. Se as pessoas numa determinada organização mostrarem iniciativa, adaptabilidade, motivação, capacidade de comunicação, a organização terá não só sucesso, mas também as pessoas assumirão papéis importantes e de grande responsabilidade. É através do estudo do comportamento humano que poderemos compreender o comportamento organizacional, de forma a estruturar as organizações à medida e para servirem os que nela trabalham. Quando falámos de Schein (1968), falámos de organizações formais e informais. Quando referimos os aspectos informais, mencionámos as relações entre as pessoas de uma organização, discussões, almoços juntos, diálogos sociais, etc. São estas relações que nos mostram os valores, atitudes, comportamentos, sentimentos e são estas interações que conduzem às relações interpessoais e às normas que geram a conduta individual ou em grupo nas organizações. Dito isto, podemos analisar o conceito de comportamento organizacional segundo o pensamento do autor John Newstrom (2008:3), que afirma que “ o comportamento organizacional é o estudo sistémico e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos seja em grupo”. De acordo com o autor , existem quatro metas a atingir pelo comportamento organizacional: i) descrever; ii) compreender; iii) prever; e iv) controlar. i) “Descrever”, o autor refere-se ao comportamento das pessoas nas organizações, a sua percepção do sentido da organização e como as pessoas se comportam (a sua forma). Para o autor, a compreensão destes comportamentos permite aos gestores identificarem a linguagem utilizada entre os colaboradores e, assim, serem capazes de comunicar nos mesmos moldes. ii) “Compreender”, entendem-se as atitudes dos colaboradores e o porquê de se comportarem desta ou de outra maneira quando não estão em acordo com a

organização, ou seja, entende-se quais as suas razões para os seus diferentes comportamentos. Neste mesmo sentido, iii) , “Prever”, o autor refere-se á capacidade de antever os comportamentos dos colaboradores, antecipar certas atitudes de modo a que não se concretizem em ações que possam prejudicar a coesão interna e comprometer o funcionamento da organização. Por fim, iv) “controlar”, corresponde à capacidade de controlar o colaborador, orientando-o no sentido da produção de resultados para a empresa. Este controlo serve, também, para ajudar o colaborador a realizar os seus próprios objectivos, contribuindo, assim, para a sua realização pessoal e satisfação no trabalho.

A gestão deste tipo de comportamento , é tão importante ser verificada nos colaboradores como nos gestores, pois as organizações são constituídas por pessoas e para pessoas, como já foi referido anteriormente. Assim sendo, a ligação entre todas as partes tem de ser bem sucedida. Resumindo as ideias expressas por Newstrom (2008:4), para uma boa gestão e harmonia do comportamento organizacional, os colaboradores têm de se sentir parte da organização e, para isso, torna-se crucial que os objectivos individuais e organizacionais estejam em concordância.

Figura 3 – Forças essenciais que afetam o Comportamento Organizacional



Fonte: Newstrom (2008:5)

Ainda seguindo Newstrom (2008:4-6), este explica como existem quatro forças que afectam a natureza das organizações (figura 3) : i) as pessoas; ii) a estrutura da organização; iii) as tecnologias; e iv) o ambiente. A primeira força refere-se às pessoas, tanto individualmente como colectivamente (o grupo), que, naturalmente, são todas diferentes e estão em constante mudança e com elas mudam os seus objectivos e suas perspectivas. A segunda força, a estrutura da organização, define o relacionamento entre as pessoas e a própria organização, a gestão desta força permite um relacionamento estruturado entre a organização e os colaboradores. Na terceira força, a tecnologia, pois percebe-se o quanto esta é importante nas organizações e como fornece aos colaboradores o essencial para trabalhar, facilitando em muito a comunicação entre todas as partes da organização, a tecnologia contribui com novos benefícios, mas também com novos custos pois com estes avanços tecnológicos a pressão no comportamento organizacional aumentou. Por último, o ambiente, refere-se ao facto de as empresas não se fazerem sozinhas mas sim por pessoas e como estas se relacionam umas com as outras e mesmo com a empresa em si. As pessoas e as organizações são o ponto fulcral do entendimento da comunicação interna, este tema como outros que irei falar mostram como a natureza das organizações e a natureza das pessoas tem de ser uma só, e como estas têm de “abraçar” os mesmos objectivos. As pessoas relacionam-se melhor quando se sentem compreendidas, seguras e capazes de controlar os seus objectivos, quando isto acontece a sua empatia e vontade de se relacionar com a empresa aumenta, assim como os seus objectivos se fundem nos da organização. Nuno Brandão (2013: 139) lembra que: “todos os membros da organização têm de saber qual o seu papel na concretização dos seus objectivos específicos, bem como quais são, na realidade, os objectivos gerais da empresa que representam”.

Tabela 3- Conceitos Fundamentais do Comportamento Organizacional

A Natureza das Pessoas	A Natureza das Organizações
• Diferenças Individuais • Percepção • Totalidade da pessoa • Comportamento motivado • Desejo de envolvimento • Valorização do indivíduo	• Sistemas sociais • Interesse mútuo • Ética

Fonte: Newstrom (2008:8)

Segundo Newstrom (2008:8-11), existem dois grupos de conceitos básicos do Comportamento Organizacional, a Natureza das Pessoas e a Natureza das Organizações.

Natureza das Pessoas

No que diz respeito às pessoas, existem seis conceitos básicos: “diferenças individuais, percepção, totalidade da pessoa, comportamento motivado, desejo de envolvimento e valorização do indivíduo”.

a) **Diferenças Individuais:** Cada ser humano é semelhante, e ao mesmo tempo diferente de cada um. Cada pessoa é única e igual a si própria. As organizações devem reconhecer os seus colaboradores como pessoas individuais e com personalidades únicas que apresentam motivações diferentes. É importante que as organizações reconheçam e respeitem estas diferenças, por forma a adequar a gestão ao interesse e motivação de cada colaborador.

b) **Percepção:** Todos nós olhamos para o mundo de maneira diferente, conseguindo observar um objecto de forma diferente. A percepção “é a maneira singular pela qual cada um vê, organiza e interpreta as coisas”. A gestão deve aceitar as “diferenças perceptivas” entre os seus colaboradores, “ aceitar as pessoas como seres emocionais e administrá-las individualmente”.

c) **Totalidade da Pessoa:** devemos olhar para o ser humano no seu todo, sentimentos, emoções, condições físicas e perceber que todos estes aspectos da pessoa podem influenciar o seu trabalho. A vida profissional e pessoal nem sempre estão separadas uma da outra. É importante assim que a gestão se preocupe com não só como o indivíduo profissional mas também pessoal, pois um afecta o outro.

d) **Comportamento motivado:** as pessoas não são motivadas por aquilo que nós pensamos que elas deveriam ter, mas por aquilo que elas mesmas desejam para si. É importante conhecer as pessoas nas organizações como seres individuais e o que as motiva, por forma a permitir-lhes alcançar os seus objetivos e assim sentirem-se satisfeitas.

e) **Desejo de envolvimento:** os colaboradores procuram profissionalmente organizações que lhes permitam participar na tomada de decisões, no qual podem dar ideias e opiniões. Para eles é importante “compartilhar os seus conhecimentos e aprender a partir da experiência obtida”. Consequentemente, as organizações deveriam facultar aos colaboradores um maior envolvimento nos processos, procedimentos, assim como nas tomadas de decisão.

f) **Valorização do Indivíduo:** os colaboradores gostam que as organizações os vejam como uma fator essencial para o desenvolvimento e sucesso da organização. É nesse sentido que gostam de ser tratados de forma diferenciadora, nomeadamente com “carinho, respeito e dignidade”.

Natureza das Organizações

No que diz respeito às organizações, segundo o autor fazem parte três conceitos fundamentais que a caracterizam como “sistemas sociais”, formadas com base num “interesse mútuo” e que devem tratar os seus colaboradores de maneira “ética”.

- **Sistemas sociais:** as organizações são sistemas sociais e, por isso mesmo, as atividades que decorrem no seu interior são dirigidas de acordo com “leis sociais” e “leis psicológicas”. O facto de uma organização ser um sistema social, “implica que o ambiente organizacional seja um ambiente de mudanças dinâmicas em vez de um conjunto de relações estáticas”.

- **Interesse mútuo:** é importante ter em conta que as organizações existem e sobrevivem por existir um tipo de “mutualidade de interesses”. De facto, as pessoas precisam das

organizações para ajudá-las a “alcançar os seus objetivos pessoais” e as organizações precisam das pessoas para ajudar a “alcançar os objetivos organizacionais”.

- **Ética:** As organizações reconhecem a importância de tratar os seus colaboradores de “forma ética” pois, se o comportamento organizacional se preocupa com as pessoas, então “a filosofia ética está envolvida de uma maneira ou de outra com as ações que os indivíduos realizam”. A ética diz respeito ao uso de princípios morais e valores para influenciar o comportamento de indivíduos e organizações, no que diz respeito às escolhas entre o que é certo e o que é errado.

Deste modo, podemos concluir que este conceito “ comportamento organizacional “ tem como foco a natureza das pessoas e das organizações, e como elas se relacionam. Segundo Pereira (2004), o que visamos, pois, ao estudar o comportamento organizacional, não é tanto o que as pessoas fazem, mas mais o que exprimem. Devendo ser considerado um dos pontos mais relevantes para entender o que é uma organização e como esta funciona.

4. Identidade, Cultura e Cidadania Organizacional

Identidade Organizacional

Segundo Teresa Ruão (2001:3):

“ Identidade organizacional é como o concentrado de informação que integra os sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. E será este papel da identidade, enquanto suporte basilar de qualquer estratégia de comunicação e institucionalização nas organizações, que analisaremos de seguida“.

Para melhor compreender esta relação entre pessoas e organização não poderíamos deixar de mencionar a identidade organizacional cujo seu papel é fundamental para entender a cultura organizacional que iremos explicar já a seguir. Gioia (1998:17) afirma que a identidade é fundamental á própria concepção de humanidade, e, posto isto, acrescenta: “não será surpresa descobrir que o conceito de identidade, (...) é também central à conceptualização de uma das mais complexas criações da humanidade, o trabalho organizacional”. A noção de identidade organizacional surge de um trabalho desenvolvido por Albert e Whetten (1985:263-295) onde estes consideraram que a identidade organizacional iria surgir do interior da organização e que iria captar o essencial das suas características, assim como o conjunto de atributos centrais e duradouros de uma organização que a distinguem das outras . Atributos estes denominados por : i) Centralidade; ii) Distintividade; e iii) Durabilidade. I) Centralidade, dirige a nossa atenção para os membros e o que estes consideram ser o conhecimento essencial sobre a organização. Ou seja, o que é uma organização e o que representa, que influencia se espera da percepção dos membros sobre o que são as características centrais, duradouras e distintivas da organização. ii) Distintividade, determina os referenciais de identidade que especificam, a quem o ator organizacional se assemelha e de quem maneira se diferencia de todos os outros. iii) Durabilidade (mais tarde passou para continuidade por ser mais consistente) trata as organizações que persistem ao longo do tempo e em toda e qualquer circunstância. De acordo com este atributo, as declarações de identidade consideradas legítimas são os elementos organizacionais que resistem ao teste do tempo. Aquilo que as organizações preveem para amanhã, é o que as fez aquilo que são hoje.

Concluem os autores que o conceito de identidade organizacional resume-se em três pontos importantes: primeiro, a identidade de uma organização é o que os seus membros percebem como essencial para a organização; segundo é a singularidade de cada identidade organizacional, ou seja cada empresa tem a sua identidade; por fim, a terceira é a percepção dos colaboradores como característica que permite a relação entre o passado, o presente e o futuro.

Complementando o raciocínio de Albert e Whetten (1985), também Barney *et al.*(1998:103) tentam resumir e definir identidade organizacional como “a teoria que os membros de uma

organização têm sobre quem são”. Com base nestas ideias, outras novas conclusões surgiram. Atualmente, uma das definições de identidade organizacional que reúne mais sustentabilidade é a de Pratt e Foreman (2000) que afirmam que identidade organizacional é constituída pelas características da organização, a sua singularidade, a sua durabilidade e visibilidade. Estas permitiriam que a identidade de cada organização se diferencia-se, afirmando a sua reputação e fidelização de empregados e consumidores. Nos primórdios do conceito de identidade organizacional, alguns autores como Margulies (1977), Olins (1989) e Ind (1990), concordaram que a identidade deveria ser usada como filosofia de toda a atividade organizacional. Mais tarde, já na década de 90, Van Riel e Balmer (1997:340-355) num artigo mostram como o conceito de identidade atingiu a sua maturidade e começou a ser usado de forma sistemática na análise das organizações. O conceito tinha passado de “um estilo da empresa” para a “forma de atuação da empresa”. A Identidade Organizacional passou a incluir “informações sobre as normas e padrões de movimentação da organização, seus valores fundamentais, seus pressupostos éticos e sua personalidade ou carácter.” A partir de Gioia *et al.* (2000), Albert e Whetten (1985) e Pratt e Foreman (2000) pode sustentar-se que a identidade organizacional é crucial no trabalho organizacional. A identidade organizacional é a razão pela qual as organizações se estão a desenvolver tão rapidamente. De acordo com Albert e Whetten (1985), a própria organização, ou melhor, o próprio ambiente das organizações força as organizações a pensar em identidade. Estes autores, sendo uns dos “fundadores” do conceito de identidade organizacional, nomeiam alguns pontos sobre o conceito, e fazem que a identidade seria o ADN da organização. Cada empresa é diferente de outra. Deste modo, existem semelhanças entre identidade organizacional e individual, visto a primeira ter vindo da segunda. Neste seguimento, e tendo como salvaguardado que uma organização é feita de pessoas, Ruão (1999) introduz o tema identidade individual.

Em relação à identidade individual, Ruão (1999) revela-nos de que a sua concepção deu asas à construção da identidade organizacional, a qual permitiu a muitos autores defenderem que uma organização deveria ser vista como um “ser individual, portador de características físicas e psicológicas”. Ou seja, uma organização deveria ser vista como um ser humano. A autora, refere, inclusive, que os públicos estabeleçam com as empresas relações emocionais

exatamente como com as pessoas. Daí o uso *a posteriori* da análise psicológica da identidade individual como referência nas organizações. Depois de analisar a questão da identidade individual, a autora termina este pensamento com a noção de que uma organização tem mais do que uma identidade, tem vários “eus” resultado dos vários indivíduos que constituem uma organização. Pelo facto de as organizações terem esta multiplicidade de identidades não significa que não haja coerência entre os mesmos. Aliás, estes “eus” são trabalhados e analisados de forma a resultarem numa organização sem conflitos e de excelência. Para que não haja um desequilíbrio entre as várias identidades, tem de haver uma gestão que confira a estabilidade da organização.

Deste modo, Ruão salienta ainda que, muitas vezes, o público da organização não está consciente dessa multiplicidade, e que esse aspecto pode até mesmo não ser partilhado por todos. Deste modo, essa multiplicidade de identidades sendo uma “realidade inultrapassável”, é importante para as organizações saberem aproveitar os seus benefícios e reduzir os seus custos de modo a se tornarem organizações flexíveis, criativas, inteligentes e de interesse para o público (Ruão, 1999:179:194).

Ruão (2001) resume o conceito de identidade com base nos seguintes elementos: a ideia de pluralidade, o entendimento partilhado das vantagens de uma gestão coerente da multiplicidade e a ligação às relações de poder. Assim, a autora, dá-nos a sua referência consolidada do que é uma identidade organizacional,

“A identidade organizacional não é, pois, apenas um manual de normas gráficas ou um quadro de princípios éticos de atuação, mas sim a forma do indivíduo e do social empreenderem uma dialéctica de relacionamento, em que a dominação de públicos internos e externos surge como o caminho da vantagem competitiva”(Ruão, 2001, p. 10).

Em suma, estes autores mostram-nos a relação entre as pessoas e as organizações, e como é que a identidade organizacional depende desta relação. Pode-se até mesmo afirmar que é importante para a compreensão do conceito de identidade organizacional e para a aplicação do mesmo

conceito numa organização, entender o seu papel e as suas vantagens no seio organizacional. Devemos entender quem somos, para saber o que se quer fazer.

Cultura Organizacional

Segundo Brandão (2013) , a identidade está interdependente face à Cultura Organizacional enquanto conjunto de ideias, valores e crenças partilhadas por todos os colaboradores de dada organização e traduz-se, na prática, pela forma como dada organização se distingue das outras.

Para Newstroom (2008), as organizações operam num contexto criado pela cultura social . A mesma provê um sistema complexo de leis, valores e costumes, dentro do qual se desenvolve o comportamento organizacional . Para Mintzberg et al. (2000), a força da cultura na gestão das organizações é a mente da organização.

Trata-se de um conceito que tem vindo ao longo de duas décadas a ser estudado tanto nos campos epistemológicos , metodológicos, como teóricos. Segundo Gomes (1996:358) por existirem divergências de opinião sobre o tema cultura organizacional , o autor começa por explicar que é importante “fornecer um quadro que permita clarificar e conferir inteligibilidade à vasta literatura existente neste domínio (...)”. Antes de clarificar a ideia de cultura organizacional é importante perceber que como já tinha mencionada existem várias perspectivas sobre o exclusivo da investigação da cultura organizacional. Á semelhança do que ocorre no seio da antropologia , na maioria das definições de cultura incide sobre o conteúdo (Schein, 1985). De acordo com Ortner (1984), que nos tenta clarificar a complexidade inerente à ação organizada e à gestão da cultura, distingue duas perspectivas antropológicas em relação ao conceito cultura: simbólica e cognitiva. A perspectiva simbólica centra-se em padrões de comportamento específicos (tradições e costumes), corresponde a um sistema de símbolos ou de significações comuns. A segunda perspectiva mostra a cultura como um conjunto de percepções de que as pessoas dispõem para organizar a sua experiência, ou seja, esta perspectiva mostra como a cultura se torna aquilo que é necessário conhecer e acreditar para uma dada organização poder atuar.

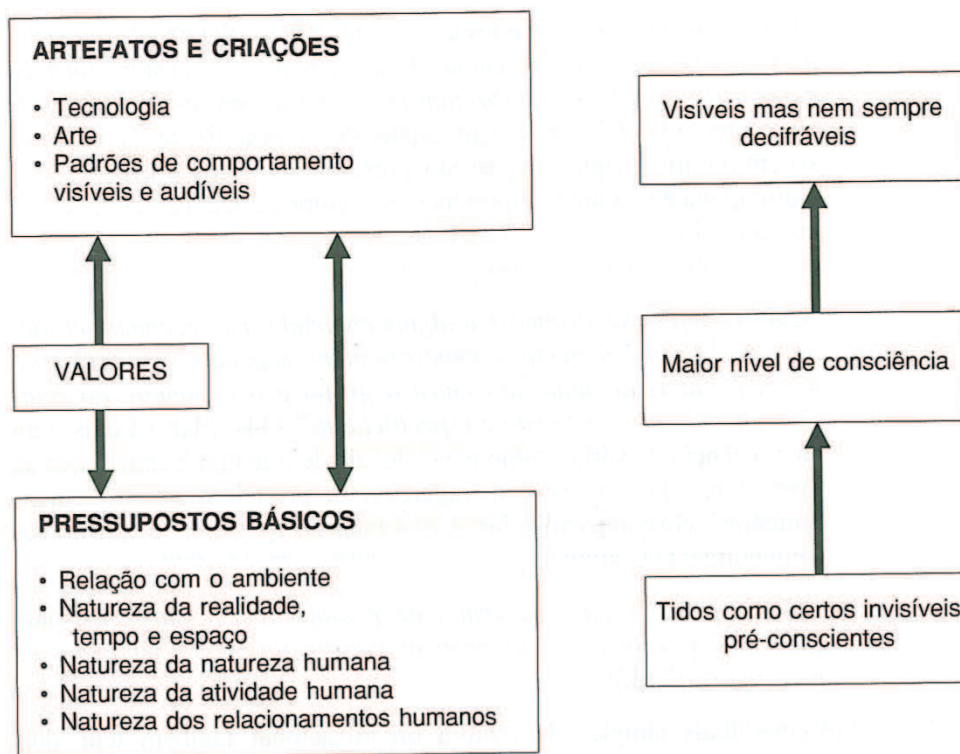
Ao tratar de Cultura Organizacional, uma das maiores referências é Schein, o qual afirma que a:

“Cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Schein, 1985: 9).

Percebemos que para o autor, Schein (1985) existe uma preocupação de ir além dos comportamentos conscientes, ele privilegia a força dos pressupostos adjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que “ realmente determinam como membros de um grupo percebem, sentem, pensam” (Freitas,1991:7).

De acordo com o autor, a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis distintos e complementares: Artefactos e Criações; Valores; e Pressupostos básicos. O primeiro nível diz respeito aos “artefactos”, parte mais visível da cultura, como a arquitetura dos edifícios, a tecnologia usada , a linguagem, os comportamentos .O segundo nível corresponde aos “valores”, estes permitem avaliar situações, pessoas, objetos e ações, geralmente estão presentes na filosofia, na missão e na identidade organizacional. Por fim, o terceiro nível é representado pelos “pressupostos básicos adjacentes”. Estes são respostas aprendidas que geram os valores manifestos, onde surge o comportamento partilhado pelos membros da organização. O sucesso destas respostas aceites e partilhadas passam a construir a base da comunicação de uma organização.

Figura 4 - Níveis da Cultura e suas interações



Fonte: Freitas (1991 :10)

Com esta exposição e com a ideia de que o terceiro nível permite construir a base da comunicação de uma organização, seguimos para o pensamento de comunicação e cultura. Neste sentido percebemos que a preocupação central do estudo da cultura é o sentido ou a comunicação, onde segundo Weick (1985:388) cultura e comunicação são a tal ponto convergentes ou coincidentes de acordo com as definições da primeira. Entender a cultura é “afirmar a centralidade da comunicação na gênese e dinâmica culturais e realçar a importância do papel que ela desempenha no processo de organizar” (Gomes, 1996:353-384). Ainda do mesmo autor para enfatizar esta ideia de comunicação e cultura, “Como é que as pessoas dão (ou fazem) sentido àquilo (daquilo) que fazem e àquilo que lhes acontece? Qual o sentido atribuído a eventos, ideias e experiências, num dado contexto organizacional? ou como é que coisas, pessoas, acontecimentos e interações se tornam significativas? (Gomes, 1996). Partindo desta ideia percebemos como o conceito de cultura se tornou alvo de estudo e de importância

num contexto organizacional. Continuando ainda a ideia da formação da cultura na comunicação, podemos referir Dubrin (2006) que afirma que na construção da cultura numa organização existem certos elementos ou dimensões que contribuem para a sua melhor formação. Consequentemente, esses elementos, influenciam o comportamento dos colaboradores, o que pode ser algo positivo ou algo negativo na medida das suas personalidades. Um dos elementos são os “valores”, estes tratam a filosofia da empresa que por sua vez, guiam o comportamento do colaborador no trabalho e portanto, são considerados a base de qualquer cultura organizacional. Outro elemento são as “histórias organizacionais”, é normal na maioria das organizações existirem histórias para mostrar aos colaboradores a razão da existência da organização ou o seu objectivo. Na mesma linha de raciocínio das histórias temos outro elemento, os “mitos”, que servem para ligar os colaboradores às histórias da organização e criar o objectivo de os unir em grupos e, os “ritos e rituais” que como as histórias e os mitos permitem criar uma relação entre o colaborador e a organização, neste caso através de tradições. O quinto elemento é o “grau de estabilidade” que remete para as diferentes culturas que as organizações têm, por exemplo uma empresa dinâmica vai ter uma cultura diferente de uma empresa estável, o seu ritmo difere e cria uma cultura desigual. Outro elemento que faz variar o tipo de cultura é a “alocação de recursos e recompensas”, estes exercem também, uma influencia bastante significativa na cultura de uma organização. “Sentido de pertença” é o sexto elemento de Dubrin (2006) que apela á satisfação do colaborador, este ao se sentir “abraçado” ou parte integrante da organização vai se sentir motivado a desempenhar melhor o seu trabalho. Por fim, temos a “espiritualidade corporativa e organizacional”, este último elemento garante á organização uma cultura forte(que irei mais à frente explicar o seu significado), uma relação entre os líderes e os colaboradores de plenitude, de coesão entre os objectivos de uns e de outros. A palavra de ordem é a igualdade.

Segundo Villafañe (1998:149-152), existem três funções que a cultura desempenha nas organizações: i) Adaptação; ii) Coesão; e iii) Envolvimento.

- i) Adaptação - nesta função a cultura permite criar uma relação entre as partes da organização e a sua missão, de forma a criar um consenso que permita orientar o

comportamento colectivo e individual da organização no seu meio envolvente e empresarial.

- ii) Coesão – esta função resulta da manifestação de pertença nas organizações. Uma organização coesa é uma organização cuja as partes fazem parte de um todo, o sentimento de pertença ou o sentimento de “vestir a camisola” na organização transparece uma forte manifestação sólida de cultura. Esta função é realçada através da comunicação interna e externa, através de uma forte reafirmação da própria identidade organizacional.
- iii) Envolvimento – trata a relação entre o comportamento individual e colectivo da organização, o “eu” pessoal e os meus valores/ cultura, com o “eu” dentro da organização e os nossos valores/cultura.

Depois de se refletir sobre o conceito de cultura organizacional e as suas funções, passamos para a distinção de dois tipos de classificação de cultura organizacional: “cultura como algo que as organizações têm ou como algo que as organizações são” (Gomes, 1996: 376:384). “Ter” ou “ser” cultura é a questão que se coloca.

Existem dois tipos de classificação de Cultura Organizacional: “ter” ou “ser” cultura. A cultura organizacional é um produto da aprendizagem, da experiência do grupo, é algo que a organização “tem” (Bilhim, 2008:192 ; Schein, 1985:3) para os autores quando se encara a cultura como um sistema de ideias e significados partilhados, a organização passa assumir “manifestações de consciência humana”. “Ter” cultura é, quando os membros de uma organização não participam na formação da mesma, é algo que lhes é dado aquando da sua entrada para a organização; o seu modelo de análise é a organização ou a ação de organizar. Por outro lado, “Ser” cultura é o oposto de “ter”, nesta perspectiva a cultura da organização existe através dos seus colaboradores pois são eles que criam e desenvolvem essa mesma cultura; o seu modelo de análise não é a organização mas os grupos que a compõem. Em suma, na primeira perspectiva a cultura da organização não é feita pelos colaboradores mas sim é lhes dada, e o que diferencia uma organização de outra são os seus atributos em termos de eficiência e portanto

a organização “tem culturas”. A cultura é, nesta perspectiva, colocada como uma variável influenciada da vida organizacional e do seu desempenho. No caso da segunda perspectiva, as organizações são cultura, os seus colaboradores são a palavra-chave da organização. Esta perspectiva rejeita a ideia de que uma vez feita a cultura de uma organização esta possa mudar.

Seja “ter” ou “ser” o objectivo de estudo é decifrar a forma como os colaboradores experienciam a própria organização. Estas duas perspectivas surgem de uma linha de raciocínio : Cultura organizacional era um conceito que servia adequadamente o propósito de comparar diferentes organizações e de avaliar o seu grau de eficácia ,no interior da mesma sociedade. Se duas organizações estão na mesma sociedade como as distinguir? Como as definir? Aqui surge o conceito de cultura organizacional e por sua vez, de “ter” ou “ ser” cultura. Quando falamos em sociedade alegamos por afinidade ao conceito de “cultura nacional” este conceito tem um papel importante no desempenho da cultura organizacional, não é possível, em termos de organização e gestão, fazer abstração da cultura de que os atores organizacionais são portadores (Sainsaulieu, 1997). Ou seja, a ideia como a organização é construída está internamente ligada á cultura onde esta se insere. Este ponto é fundamental para perceber que esta ideia de cultura organizacional se insere dentro de outras culturas, neste caso, a cultura da sociedade, cuja influência pode ser significativa.

Segundo Gomes (1996) existem muitas formas de analisar a cultura e ele destaca três: a primeira, considera impossível diferenciar a cultura da organização com a cultura onde está inserida a organização, e tentar fazê-lo é uma “irrelevância”. A segunda, mesmo falando de cultura organizacional, destaca-se a influência da cultura nacional e estuda-se o impacto que esta tem na cultura organizacional (efeito societal). Este é visto como “cultura das organizações não nas organizações”. Por fim, na terceira acredita-se que na pluralidade cultural, existem culturas não cultura organizacional (efeito grupal). Como o autor refere, nenhuma delas trata especificamente a cultura organizacional, “elas aludem a cultura sem dela tratarem”; dão ênfase à cultura de sociedades ou cultura de grupos. A terceira remete-nos ao que já havíamos falado, cultura ou culturas? Segundo o autor esta é aquela que interessa mais estudar.

Cultura ou culturas? Um dos autores que mais reflete sobre esta ideia de cultura ou culturas é o autor Sainsaulieu (1997) que sustenta que uma organização não pode se reduzir a um receptáculo de culturas sociais ; ela própria é geradora de culturas. Este autor acredita que os membros de uma organização não servem apenas para se submeter ou adaptar à organização assim como os atores organizacionais não são meros espectadores desinteressados ou passivos. Pelo contrário, o autor acredita que estes espectadores têm um papel bastante ativo na construção da cultura organizacional. Sainsaulieu (1997) define aqui as várias identidades e culturas que surgem numa organização. Deste modo, a cultura de uma dada organização está relacionada com a cultura da sociedade onde se insere, e que no interior dessa organização coexistem várias culturas.

O que devemos retirar daqui, e que o autor Sainsaulieu (1997) nos ajuda a perceber é que falar de cultura organizacional, é falar de identidade, é falar dos grupos que a organização tem no seu interior, daí, o seu interesse pela pluralidade cultural. Assim como uma pessoa tem personalidade, a organização tem cultura.

A cultura organizacional é portanto, um elemento determinante nas ações e no sucesso organizacional, assim como na motivação e no desempenho dos colaboradores. Avaliar a cultura organizacional é importante para conhecer e perceber os indivíduos enquanto pessoas e perceber as suas necessidades, motivações e objectivos. Esta é única para cada organização e uma das coisas mais difíceis de mudar.

Comportamentos de Cidadania Organizacional

O conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), tem vindo a suscitar um interesse crescente no âmbito das ciências organizacionais, não só porque são comportamentos que vão para além do formalmente requerido, mas também porque, no agregado, contribuem positivamente para a eficácia organizacional. Muito embora "a vontade de cooperar" e a "necessidade de ir para além do formalmente requerido" sejam aspectos inicialmente referidos por Barnard (1938) e Katz (1964) respectivamente, só no final da década de 80, é que Organ (1988) apresenta uma primeira definição de Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Começamos pelo conceito de Organ (1988:4) que nos explica que CCO são “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompense formal, que no seu agregado promovem o funcionamento eficaz da organização.”

Quando tentamos esclarecer todos os factores caracterizadores e definidores do império organizacional, devemos não esquecer um dos aspectos mais latentes do comportamento e valores dos seres humanos: O papel da Cidadania. Ser humano, não corresponde apenas a uma atuação de valores e atitudes face a uma organização ou mesmo à sociedade, mas também o ser cidadão numa determinada comunidade. Segundo Morin e Prigogine, (1998:92-93), a Cidadania é, simultaneamente, o “ princípio da legitimidade política” e a fonte de “ vínculo social”. Esta noção de que viver em conjunto é “ser cidadão” pode e deve ser transferida para o contexto organizacional. Este vínculo social que os autores referiam, centram-se numa relação sociocultural que deve ser transportada para o meio organizacional. Quando falamos de organizações e na sua constituição social, percebemos que falar de pessoas nunca foi fácil ou linear. Quando pensamos em pessoas num contexto organizacional, analisamos as suas características como personalidade, valores, atitudes, desempenho, motivação, participação, comprometimento para com a organização mas, por vezes, esquecemo-nos de uma característica extra que é a cidadania. Esta vantagem surge de um comportamento que não é requerido no papel ou na função do trabalhador, mas que contribui para o funcionamento eficaz da organização (Organ,1988). Enquanto que o comportamento face ao trabalho exigido pela organização não pode ser condicionado ou constrangido por situações alheias, o comportamento de Cidadania organizacional, pelo contrário, é uma decisão do trabalhador e está para além do que lhe é exigido, logo a sua exibição depende apenas da forma como o trabalhador é tratado por parte da organização. Num contexto prático, podemos dar o exemplo de quando uma organização demonstra uma atitude negativa face ao trabalhador, quando esta o faz, é de esperar uma ausência de comportamento de cidadania organizacional, ou vice versa, se for o caso de a organização demonstrar uma atitude positiva, o trabalhador demonstra um comportamento de cidadania organizacional através de um trabalho mais dedicado e motivado.

Tabela 4 – Dimensões tradicionais da cidadania organizacional

Dimensões	Caracterização	Exemplos (o indivíduo:)
Conscienciosidade	A pessoa executa as suas actividades de um modo que ultrapassa os requisitos mínimos ou o normalmente esperado.	• Tem uma assiduidade acima do normal. • Cumpre regras e regulamentos mesmo que ninguém veja. • (Não) gasta o tempo de trabalho e os recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais.
Desportivismo	O indivíduo evita queixas perante os problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos.	• (Não) gasta o seu tempo a queixar-se de assuntos triviais. • (Não) expressa ressentimento perante mudanças na organização. • (Não) se focaliza sistematicamente no que corre mal.
Virtude cívica	A pessoa revela envolvimento e participação responsável na vida política da organização.	• Executa tarefas não requeridas, mas que beneficiam a imagem da organização. • Participa em reuniões a que não está obrigado, mas que são importantes para a organização. • Mantém-se a par dos assuntos da organização.
Altruismo	O indivíduo ajuda pessoas específicas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes.	• Ajuda as pessoas que estiveram ausentes. • Ajuda quem tem sobrecarga de trabalho. • Presta ajuda aos membros mais recentes na organização.
Cortesia	A pessoa comporta-se de modo a prevenir a ocorrência de problemas com os outros.	• É cauteloso com actos que possam afectar os postos de trabalho de outras pessoas. • (Não) abusa dos direitos dos outros. • Considera o impacto das suas acções sobre as outras pessoas.

Fonte: Cunha et al, (2016 : 337)

Já Barnard (1938) afirmava que a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas; e Katz (1964) também considerou que qualquer organização que dependesse apenas comportamentos descritos constituía um sistema social muito frágil. O interesse suscitado por este tipo de comportamentos discricionários baseia-se na ideia de que o comportamento de cidadania organizacional contribuem positivamente para a eficácia organizacional.

Capítulo II - A Importância da Comunicação Interna para a Satisfação, Motivação e Comprometimento nas organizações

1. A comunicação interna como visão estratégica nas organizações

Ruão (2001:3) sustenta que “comunicar é, tornar comum uma realidade, uma informação, uma ideia, um pensamento ou atitude, através de qualquer meio efetivo; a comunicação não é algo que uma pessoa faz a outra, mas um processo continuo dentro de cada um de nós.” Apesar da presente investigação focar-se no contexto organizacional, é importante perceber a grandeza do conceito de comunicação enquanto factor inevitável na sociedade. A comunicação como processo de interação e de influência abarca fenómenos tão diversos como são as trocas de elementos envolvendo máquinas, organismos, seres humanos, mas a comunicação como troca de significados é específica destes últimos. É o facto de os homens partilharem um mundo de sentido comum que torna possível a comunicação.

É inevitável que ao falarmos em organizações, se refira o papel da comunicação, num contexto organizacional , podemos afirmar, segundo Wiio (1995: 95-96), que sem comunicação,

“ não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenado [...] De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha.”

As organizações não existem sem comunicação, se uma organização não souber comunicar não sabe, segundo Newstroom (2008:45) transferir informação e compreensão de uma pessoa para outra [...]; a meta da comunicação é “fazer com que o receptor compreenda a mensagem do modo como ela foi concebida.” Dado que os indivíduos gastam maior parte do seu tempo a comunicar, parece razoável concluir que uma das forças mais inibidoras do desempenho

bem sucedido dos grupos será a ausência de uma comunicação eficaz, como tal, podemos citar Cunha *et al.* (2003:354) que concluem que a comunicação “representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional e constitui a chave para a resolução de muitos problemas.” Podemos também concluir que a comunicação é essencial na vida de qualquer humano assim como num contexto organizacional. Tendo em conta que não vivemos num mundo isolado e que precisamos de comunicar, no contexto organizacional essa ideia não foge à regra. As organizações são um dos espaços onde a importância da comunicação tem um papel de destaque.

Segundo Ruão (2001:5) Comunicação Organizacional é “ o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente.” Falar de organização sem falar de comunicação é um conceito indissociável, segundo Bilhim (2008:364) “ pensar a organização como sistema de comunicação é pensar a organização como um conjunto de elementos e de relações entre esses elementos.” Acrescenta o autor que a comunicação organizacional abrange “ todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com os seus públicos “. Na mesma perspectiva Freixo (2006:214) define comunicação organizacional como “o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte. Este ambiente comunicacional nas organizações exige que os membros da organização vejam a tarefa comunicativa como uma responsabilidade individual, permitindo que o papel de cada individuo se torne essencial para a eficácia da comunicação nas organizações .

No âmbito da comunicação nas organizações, vários são os autores que distinguem duas componentes do fenómeno comunicacional nas empresas: Comunicação interna e Comunicação Externa. A primeira refere-se à comunicação entre os membros da organização, a segunda foca-se nos diferentes públicos externos, como por exemplo os seus clientes. Apesar de a fronteira entre estes dois conceitos apresentar-se como sendo muito ténue, pois o interno torna-se externo quando um email é encaminhado , tentemo-nos focar no propósito desta investigação, assumindo que a comunicação interna pode ser concebida

separadamente da comunicação externa. Uma das definições mais usadas nos estudos da comunicação interna foi referida por Welch & Jackson (2007: 177-198) em que descrevem este fenómeno como “as transações comunicacionais, entre indivíduos e/ou grupos a vários níveis e em diferentes áreas de especialização, que pretendem desenhar e redesenhar as organizações por forma a implementar projetos e a coordenar as atividades diárias.” Os autores entendem ainda que a comunicação interna é a consolidação de “ todos os métodos (*newsletter* interna, intranet) usados por uma organização para comunicar com os seus colaboradores”. Segundo Almeida (2000:35), pensar a Comunicação Interna , é antes de mais uma “arte de dirigir”. Podemos ainda acrescentar que a comunicação interna assume-se como um processo central através do qual “ os colaboradores partilham informação, estabelecem relações e “constroem” a cultura e valores organizacionais “(Berger, 2008). E é neste raciocínio que Almeida (2000:21) concebe a comunicação interna como um “ processo comunicativo pelo qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa”. Podemos afirmar que a comunicação interna consiste na comunicação realizada entre todas as pessoas que fazem parte de uma organização, sendo que é um processo contínuo e fundamental para o seu funcionamento. As organizações procuram incessantemente afirmar-se e atingir os seus objectivos, investindo em recursos, quer materiais quer humanos. A utilização de todos estes recursos para atingir resultados é, importante num meio tão competitivo como é o mundo organizacional. Porém, nem sempre existe, por parte dos responsáveis organizacionais a consciência do papel que a comunicação pode desempenhar. O crescimento da comunicação interna, enquanto fenómeno organizacional, tem vindo a crescer desde da década de 90 do século XX como uma função essencial nas organizações. No entanto, se numa organização, os colaboradores não reconhecerem a C.I como um dos mais importantes recursos da organização, todo o seu significado e valor é perdido, o que nos leva à questão: Será a comunicação interna vista como uma estratégia organizacional ?

Segundo Bilhim (2008:363), a comunicação organizacional assume quatro funções:

- i) Controlo (formal e informal) do comportamento organizacional;
- ii) Motivação dos colaboradores através do esclarecimento e feedback sobre o seu desempenho;

- iii) Necessidade de afiliação e identificação do indivíduo com a organização;
- iv) Fornecimento da informação necessária para a tomada de decisão.

A comunicação assume, assim, uma importância estratégica na gestão das organizações, pois uma comunicação interna eficaz é considerada indispensável para cada vez mais se poder otimizar o funcionamento das organizações. Segundo Almeida (2000:36) a função da comunicação interna incide sobre duas vertentes : uma referente à relação entre as pessoas e outra que mostra a C.I como sendo “um instrumento estratégico na empresa”. Enquanto instrumento estratégico, a comunicação interna assume-se como uma ferramenta “para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao dialogo, à troca de informações e de experiencias e à participação de todos os níveis “ (Kunsch, 1997:28) apoiando estruturalmente a orientação estratégica da empresa.

Com base neste pressuposto, a comunicação interna exerce um dos seus principais papéis, que é aproximar a empresa dos seus colaboradores, pois desta forma, os colaboradores executam as suas tarefas de forma agregada aos objectivos e negócios da empresa. A mesma é responsável por mudar o comportamento dos indivíduos que , antes vistos com atitudes caracterizadas como individualistas, agora passam a agir em prol do colectivo, o que une e torna cada um dos funcionários um elo fundamental no funcionamento da empresa.

É concebendo a comunicação interna nesta vertente estratégica que o autor Brault (1992) distingue sete funções da comunicação no interior das organizações , nomeadamente:

- i) Função informativa: veicula o conhecimento e saber da empresa;
- ii) Função integradora : desenvolve o sentimento de pertença junto dos colaboradores, transmitindo os valores da organização;
- iii) Função de retroação : elo de ligação entre mensagens nos diferentes fluxos, permitindo verificar e validar a compreensão das mesmas;
- iv) Função sinal: emissão e multiplicação de sinais e mensagens que permitem ao publico identificar a personalidade e a continuidade da organização num determinado sentido;

- v) Função comportamental : transmissão de mensagens que indiciam o comportamento dos indivíduos para uma determinada direção;
- vi) Função promotora de mudança : direciona os colaboradores para uma melhor aceitação de mudança;
- vii) Função imagem : transmite uma imagem da organização aos diferentes públicos.

Tendo em conta a importância destas funções, a comunicação interna deverá, segundo Luís Almeida (2013:94)“ ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir a as potencialidades máximas que lhe são atribuídas”. É importante compreender a complexidade que envolve os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações, servindo a comunicação como suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a organização a enfrentar desafios cada vez mais competitivos da sociedade atual.

A comunicação está no núcleo da gestão organizacional, uma vez que, consiste em relacionamentos interpessoais. Através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem as suas atividades na empresa e comprometerem-se na execução dos objetivos e metas traçadas. O papel mais importante da comunicação organizacional é a construção de relacionamentos, que poderá ajudar a enfrentar e gerir as crises e as mudanças organizacionais, irá aumentar a moral dos colaboradores e vai contribuir para os objetivos estratégicos da organização. A comunicação eficaz é muito importante para a criação de uma organização. Se não houver comunicação pode ser considerada uma organização sem sucesso. A comunicação interna apresenta uma área de máxima importância para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização. Uma gestão de comunicação que assenta na divulgação da missão, cultura e projetos da organização respeitando as diferenças individuais e maximizando as relações comunicacionais existentes, concede à comunicação organizacional um papel estratégico para gerir, coordenar, apoiar e controlar. O modelo de comunicação, em vigor numa organização, constitui uma referencia importante na vida de cada organização. Para Torquato (2004), a comunicação só é estratégia quando trabalhada com uma afinação em todos os componentes culturais, administrativa, social e de sistema de informação. Segundo o mesmo autor administrar estrategicamente a comunicação

depende de uma análise ambiental, social e institucional regida pela flexibilidade e pela cuidadosa percepção das expectativas de todos os públicos. Vemos claramente que a comunicação é tratada como um instrumento que pode melhorar o processo de gestão de um determinado projeto. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos.

Contudo, nem sempre a comunicação funciona, o que faz com que os funcionários muitas das vezes nem conheçam a empresa na qual trabalham. O problema é que, a maioria das organizações, não se dá conta da dimensão que esta questão pode assumir. Em termos gerais, as empresas devem contribuir para reverter este quadro, tendo como ponto de partida a valorização do seu capital humano, que por sua vez, gera satisfação pessoal, comprometimento e motivação de todos os atores envolvidos (como iremos ver no ponto 3. e 4. deste capítulo).

2. Objectivos/funções, dimensões, suportes e barreiras da Comunicação Interna

De acordo com Chiavenato (2004:28) “comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais.” Como vimos no ponto anterior, pensar a comunicação interna enquanto função é reconhecê-la pela sua dupla vertente: relações entre pessoas e o seu sentido estratégico nas organizações. Foquemo-nos na primeira vertente: a relação entre pessoas como a base mais simples da comunicação interna e vejamos o que é e o que representa nas organizações.

De forma a se compreender os processos de comunicação, é preciso identificar e conhecer os seus objectivos e as funções que lhes são próprias. Os objetivos da comunicação interna passam, sobretudo, por promover a troca de informações, unificar e difundir os valores da organização, informar os funcionários sobre qual o seu papel na organização, qual a sua

importância, trabalhar a imagem da organização, registar factos e acontecimentos (memória empresarial) e trabalhar com canais de feedbacks fazendo com que estes sejam vistos pelos colaboradores como meios confiáveis. Para uma empresa ser bem-sucedida neste âmbito deve promover a avaliação da cultura empresarial por forma a perceber se todos os canais serão recepcionados de forma favorável a todos os níveis da organização permitindo a sua participação.

A comunicação interna é simplesmente uma necessidade básica e antiga. Começemos por explicar alguns elementos inerentes à comunicação nomeadamente as funções. Para Ramos (1997:3) "a comunicação é a base das funções da gestão. É o processo que permite transmitir informações necessárias ao planeamento, à concretização dos planos, à organização e controlo das pessoas e tarefas". Para Robbins & Judge (2007: 368-369), a comunicação possui quatro funções básicas no seio de uma organização, estas :

- i) Controlo : a comunicação tem a capacidade de controlar o comportamento das pessoas;
- ii) Motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece os colaboradores;
- iii) Expressão emocional: é com a comunicação que os colaboradores expressam os seus sentimentos;
- iv) Informação: a comunicação ajuda na tomada de decisões proporcionando aos colaboradores as informações que precisam.

Para Filipe (2007: 50), a comunicação tem três funções:

- i) Coordenação e o regulamento das atividades de produção: em que a comunicação volta a assumir um papel de ordenação e controlo da organização;
- ii) Socialização: é através da comunicação que se estabelecem relações humanas nas organizações;
- iii) Inovação : o uso da comunicação organizacional como meio de promover a inovação nas organizações.

Vejamos agora os objectivos da comunicação interna. Segundo Almeida (2000:36-37) existem dois pontos a destacar em relação aos objectivos da comunicação interna : dominar determinados poderes na empresa, reduzindo, assim , a incerteza nos colaboradores e ainda desenvolver as motivações dos colaboradores no sentido de um projeto comum. Os objectivos da comunicação interna passam, sobretudo, por promover a troca de informações , unificar e difundir os valores da organização, informar os funcionários sobre qual o seu papel na organização e qual a sua importância.

Analisemos agora a comunicação interna face à sua formalidade e à sua tipologia. Apresentada por Madureira (1990:316), as organizações podem ser analisadas segundo duas estruturas comunicacionais: a Formal e a Informal. A primeira estrutura de comunicação refere-se à que ocorre dentro da definição estrutural formal de cada empresa e que pode ser concretizada sob a forma de:

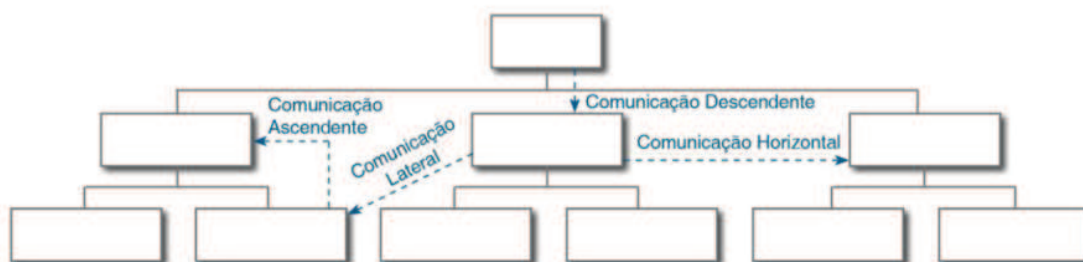
- Organogramas, hierarquias, autoridade, responsabilidade e transmitidas de forma escrita.

Assim, a comunicação formal é legitimada pelo poder burocrático. Esta estrutura representa o conjunto de fluxos de informação estabelecidos e dentro da cadeia de comando estrutural da empresa.

As comunicações formais podem ter quatro fluxos básicos de comunicação (figura 6):

- i) Comunicação descendente;
- ii) Comunicação horizontal;
- iii) Comunicação lateral ou diagonal
- iv) Comunicação ascendente.

Figura 5 - Organograma e Comunicação Formal



Fonte : Bilhim (2008: 362)

i) A comunicação descendente

Segue o padrão da predominância de gestão da comunicação interna empresarial – do topo para a base – com instruções, diretivas, procedimentos e práticas organizacionais e doutrinação sobre metas e normas estabelecidas de funcionamento.

Têm como objectivo assegurar o desempenho correto dentro das hierarquias definidas pela empresa pela sua estrutura organizacional.

ii) A comunicação horizontal

É realizada entre os elementos ou grupos de categorias profissionais / estrutura da empresa do mesmo nível hierárquico e que visam o estabelecimento de objectivos e estratégias a implementar e coordenar face às atividades da empresa, com o intuito de se atingir uma rápida e global cooperação e coordenação de diretrizes.

Visa diminuir contradições de orientação estratégica e operacional, bem como permitir uma adequada troca de informação e conhecimento sobre a empresa e suas tarefas e potenciar sinergias e uma rápida comunicação entre as diferentes partes envolvidas de igual nível estrutural e de categorias profissionais da empresa.

Destaca-se ainda, a importância deste tipo de comunicação também dentro de cada direção ou unidade orgânica da empresa, no sentido da realização de reuniões periódicas com o intuito de se avaliar o trabalho realizado, bem como no potencial de novas ideias, procedimentos e objectivos a atingir e sua comunicação junto dos restantes colaboradores da organização. Camara *et al.*(2007:600) acrescentam ainda que este fluxo comunicacional permite “ um conhecimento mútuo entre os diversos departamentos e secções, possibilitando o desenvolvimento de um quadro de referência e uma identidade da empresa como um todo.”

iii) A comunicação lateral ou diagonal

Esta processa-se entre elementos de diferentes níveis de hierarquia, visando o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão (Bilhim, 2008).

iv) A comunicação ascendente

A comunicação ascendente é sustentada em Organizações de Excelência, pois implica por parte da Administração da empresa uma total disponibilidade para comunicar e ouvir os inputs dos seus colaboradores sobre a atividade e caminhos futuros da organização. Esta leva fluxos de informação das bases aos níveis superiores como informações funcionais e operativas.

Tem como seu principal objectivo o fornecimento de informações diversas e políticas de comunicação ativa que visam a participação e envolvimento dos seus colaboradores na condução da empresa, bem como um aumento da sua autoestima interna da empresa por parte de todos os seus membros.

Tem também como intuito a detecção, pelas suas ações de comunicação interna ativa, descentralizada e ascendente, os possíveis problemas que existem dentro da empresa e sua rápida resolução, bem como a criação de novas oportunidades de negócio e correção de desvios pelo ato proporcionado pela comunicação interna. Segundo Ruão (2001:12), este tipo de comunicação permite à empresa “ mobilizar a inteligência de cada um dos seus membros para ganhar a batalha da competitividade”. Este fluxo de comunicação dá oportunidade aos

colaboradores de “ se exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização”(Cunha *et al.* 2003:385), reforçando assim a identidade organizacional.

A segunda estrutura de comunicação , informal, estabelece-se dentro de uma comunicação entre indivíduos da empresa, fora das obrigações da sua cadeia estrutural. Apesar de ter uma parcela de espontaneidade também promove um certo apelo da gestão de comunicação integrada e participativa na organização. O autor Chiavenato caracterizou metaforicamente este padrão de comunicação como um cacho de uvas “ pelo seu aparente crescimento e desenvolvimento casual em cadeias de segmentos através de grupos sociais”(Chiavenato *apud* Freixo, 2006:216). Bilhim (2008:369) considera a comunicação informal tão importante “para a satisfação das necessidades dos empregados, como para a realização das tarefas que lhes são cometidas”.

De forma a contemplar a comunicação interna como a expressão mais visível da cultura da empresa, é importante destacar as suas dimensões (Brandão, 2015) :

1^a – Informação

2^a – Animação

3^a – Imagem (institucional)

Relativamente à primeira dimensão, Informação, esta visa a percepção da realidade social e económica da organização, colocando à disposição de todos os colaboradores da empresa, de forma direta, os dados que lhes dizem respeito e que lhes interessam; e posicionamento adequado dos colaboradores face à empresa e ao contexto envolvente junto de todas as suas partes interessadas. A segunda dimensão, Animação, é aqui entendida como “animação hierárquica” que estrutura a relação direta contratual e humana; É um espaço de explicação pedagógica e de acompanhamento que está na razão direta da organização com os seus colaboradores – a “animação” parte da “informação” para a completar através da relação entre o diálogo informal e formal estabelecido na organização. Por fim, temos a terceira dimensão, a imagem, esta é uma dimensão que envolve um sentimento de valorização dos colaboradores face à organização. Intervém na identificação dos colaboradores e funciona como um espelho

da comunicação interna. Contudo, os valores que se promovem na empresa têm de corresponder à ideia que os colaboradores fazem de si próprios – ou seja, na respectiva medida da identificação que têm da organização que representam.

Como tal, podemos dizer que as dimensões da comunicação interna devem ser geridas umas em função das outras – a sua base complementar visa conferir qualidade e coerência à comunicação interna. Dos seus níveis de qualidade – a eficácia da gestão da comunicação interna depende da capacidade de colaboração e de coordenação dos seus envolvidos. Dos seus níveis de coerência – a eficácia da comunicação interna depende, sobretudo, dos seus discursos, mensagens, ações, intenções e comportamentos dos diferentes atores sociais envolvidos, bem como do estilo, tempo e lugar das relações humanas demarcadas na organização (Brandão , 2015).

Por fim, é importante salientar os pilares da comunicação interna: a sua funcionalidade e ação. Segundo Vargas (2011:2) , por público interno entende-se “ o agrupamento espontâneo originário das pessoas e grupos próximos da empresa”, ou seja, todos os elementos que a compõem, indivíduos que” percebem, descodificam e transmitem informação” (Dutermé, 2002:177). São, então, estes os membros da organização. São eles que fazem a organização, que lhe dão vida e cor. Por este mesmo motivo, são já muitas as políticas que procuram valorizar o colaborador, mantendo-o motivado e integrado no seu local de trabalho. Para que tal seja possível, é fundamental que haja precisão na informação divulgada, explicação das decisões tomadas e um clima de abertura. Segundo Simões e Miranda (2011: 3307), existe mesmo uma «correlação positiva entre uma comunicação precisa e frequente e a confiança organizacional, enquanto constante de relação entre a organização e os seus diferentes públicos». Posto isto, é uma vez mais notória a posição vantajosa que a C.I. poderá proporcionar em todo este processo. Informar o público interno é crucial em qualquer ambiente organizacional. No que respeita a esta responsabilidade da organização em informar e em percepcionar todas as ações de informação, deve ser ainda dito que «é, exatamente, a comunicação entre os elementos, que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados» (Marchiori, 2010: 147). Assim sendo, podemos encarar a ação comunicacional e, conseqüentemente, a ação de informar como formas de aproximar elementos e de os integrar num só composto que é a organização. De facto, o contacto com os colaboradores, feito a partir

de transmissão e partilha de informação, é sustentado por informações de ordem técnica, operacionais e funcionais. E este requisito nunca se desfigurou aos olhos das políticas de comunicação interna, já que estas se assumem como pontes concordantes, que funcionam em sintonia, e fontes que possibilitam a construção e desenvolvimentos das relações internas. Para que se possa manter a par de tudo isto, a organização deverá recorrer a meios e instrumentos eficazes, que tenham como objetivos principais, através de conteúdos com as mesmas características, formar, informar e entreter.

Os instrumentos utilizados de forma mais frequente pelas empresas para comunicar com o seu público interno, são sobretudo: Jornal, revistas, e-mail, intranet, memorandos internos, murais, encontros de departamentos, reuniões periódicas, reuniões cara a cara, formações e vídeos corporativos e eventos internos. Nada impede uma organização de utilizar mais do que um destes instrumentos, cada um atende uma necessidade e um público. A escolha de determinado suporte, em detrimento de outro, deve constituir-se como uma escolha estratégica e que satisfaça as necessidades de informação do público interno. Assim, a organização deve saber adequar da melhor forma, conhecendo de antemão os seus públicos, os seus canais e ferramentas de comunicação. No entanto, Duterme (2002: 31) justifica a utilização de certos suportes, não pela sua eficácia, mas sim pela «adaptação que permitem entre a legibilidade da mensagem, a acessibilidade dos destinatários e o contexto no qual são utilizados». Como suportes de transmissão o mesmo autor destaca:

- i) «O oral», como aquele que é o maioritário em termos de utilização porque assinala a passagem das informações mais frequentes, que dão ritmo ao trabalho diário e que, por norma, são de teor mais específico, por exemplo, telefone, discursos, apresentações formais e reuniões;
- ii) «O escrito», como sendo o suporte dos ofícios, regulamentos, do jornal, revistas e/ou boletins;
- iii) «Os audiovisuais», que representam os vídeos recepcionados através de outro meio, como o digital, por exemplo, filmes, videoconferências e intranet.

Comunicar é um processo interativo que envolve a troca de informações e deve estar no centro da gestão das organizações. No entanto, para comunicar para um público interno é necessário conhecer a quem nos direccionamos, seleccionar o tipo de linguagem e quais os suportes

comunicacionais mais adequados para transmitir a informação. Como tal, o uso destas ferramentas como suportes comunicacionais devem ser usados na medida da sua necessidade e apropriados ao tipo de comunicação interna que se quer estabelecer na organização.

Como temos visto até agora, a comunicação é um fenómeno complexo, repleto de dificuldades e obstáculos. Para além da inadequação do canal à mensagem, a comunicação interna enfrenta outras barreiras que podem comprometer a eficácia desta na organização. Alguns autores ajudam-nos a perceber estes obstáculos. Bilhim (2008:372) enumera aquelas que considera serem as cinco maiores barreiras comunicacionais:

- i) Status: situações em que a função do emissor ganha maior importância do que o conteúdo da mensagem;
- ii) Número de ligações: quando a comunicação envolve muitos níveis hierárquicos, a tendência é que a informação não chegue ao destinatário nos termos originais;
- iii) Luta pelo poder: situações em que os indivíduos querem ser superiores aos seus colegas ou chefias e tendem a reter informação;
- iv) Ameaça económica: a instabilidade vivenciada nas organizações afeta também a forma como se comunica, bem como o modo como se interpreta a informação;
- v) Sobrecargas de informação: a tendência de se comunicar em excesso ou, pelo contrário, a comunicação ser escassa.

É importante existir um ambiente de confiança que encoraje o diálogo. Este é o melhor meio de incentivar as pessoas a comunicarem com confiança e a trabalharem uns com os outros, independentemente da ferramenta ou veículo que cada empresa usar para fazer chegar a informação.

3. A Comunicação Interna como geração de conhecimento, motivação e satisfação dos colaboradores nas organizações

O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que estas sejam competitivas. Neste âmbito, a comunicação, e em específico, a comunicação interna é uma área estratégica de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global. Com o aparecimento da Internet e o “aumento da participação das empresas na rede”, as grandes organizações rapidamente se aperceberam das vantagens e do impacto positivo, que algo semelhante à Internet poderia trazer aos seus respetivos ambientes internos (Seffrin, 2010: 10). Este marco na história das organizações aconteceu na primeira metade da década de 90, do século XX, altura em que a tecnologia e os avanços proporcionados por ela davam consolidados passos, para aquele que viria a ser um dos maiores pontos de viragem na História da humanidade. As novas tecnologias proporcionaram às organizações novas formas de comunicação. Uma comunicação que se apresenta e estrutura em rede e que permite uma maior “interação com os públicos, quebrando barreiras de espaço e de acesso às informações e modificando as relações sociais como um todo” (Tassigny *et al*, 2011: 11). Sendo, assim, indiscutível o valor que as novas tecnologias trazem para o meio organizacional, não podemos deixar de valorizar a sua importância para o desenvolvimento das relações e dinâmicas organizacionais internas. Desta forma, é de destacar o impacto que estas tecnologias tiveram e têm na comunicação interna nas organizações e a forma como estas moldam o seu factor humano.

Entre os mais diversos agentes que afetam a produtividade da organização, a motivação e a satisfação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes. Perceber de que forma pode a Comunicação Interna apoiar o desenvolvimento de indicadores desta natureza nas organizações é, pois, um propósito relevante.

É importante refletir sobre a importância da comunicação interna como fator determinante da motivação e satisfação dos colaboradores. De forma a percebermos estes fatores, far-se-á uma reflexão sobre a importância da comunicação interna e o conteúdo da motivação e da satisfação, apoiada por modelos de natureza teórica que ilustram o conteúdo dos temas em apreciação.

As organizações encontram-se cada vez mais inseridas em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, fruto da presença em mercados abertos e em permanente mudança. Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos e a encontrar formas de os gerir e desenvolver estrategicamente. Uma das áreas que permite a diferenciação competitiva reside no fator humano das organizações. No entanto, não basta que as organizações tenham uma equipa de colaboradores competentes, se o fluxo informacional na organização não funcionar, ou se os processos de comunicação não forem adequados. Se tal acontecer não será possível potencializar o fator humano das organizações. Desta forma, parece ser importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como sejam, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos seus colaboradores.

Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução. Como consequência, os gestores necessitam de concretizar as relações positivas já conhecidas entre a motivação, satisfação e desempenho dos mesmos (Cunha *et al.*2003). Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas para desenvolver determinados objetivos ou resultados que sejam desejados e procurados.

Neste sentido, refletir sobre a comunicação interna nas organizações é crucial para o sucesso dos processos e das práticas de gestão, para que se possam estabelecer os objectivos de cada organização com os seus colaboradores, de modo, a ser possível a criação e seu desenvolvimento “de um clima de confiança, credibilização, transparência e sentimento de pertença dos seus colaboradores, ajudando-os a estabelecerem de modo mais adequado e integrado as suas funções” (Brandão 2013:152). Mas também, a influência sobre a atitude que desenvolvem na relação das suas funções e atividades com a organização que representam.

Como defende Almeida (2000:41-42), a comunicação interna deve ser guiada nas organizações como uma “necessidade”, uma “crença” e uma “vontade”. Mais concretamente, como uma “necessidade” porque é decisiva na coordenação das suas atividades, quer na qualidade de processos e produtos, quer ainda, no seu clima interno. Uma “crença” porque é portadora de soluções. E, uma “Vontade” porque implica que seja devidamente pensada e adequada às

características de cada organização e dos seus colaboradores. Pois, sobretudo, implica que se estabeleçam opções ajustadas com o espírito e dinâmica que a gestão da organização entende querer imprimir, quer nos seus procedimentos e modos estruturais, quer na definição dos seus modos de gestão de relacionamentos, envolvimento e de base participativa ativa entre e com os seus colaboradores. A principal função da comunicação interna é, como verificámos, apoiar e estimular o projeto de cada organização junto do seu potencial humano. Neste sentido, Villafañe (1998:243-247) sustenta que a comunicação interna deve proporcionar e estimular juntos dos colaboradores de cada organização, relacionamentos ativos e, por isso defende que se devem traduzir em quatro principais pontos de atuação:

- i. Traduzir-se através de um envolvimento expressivo, pois visa o reconhecimento do lugar que os colaboradores ocupam dentro da organização, sua integração e reforço da sua coesão ao seu projeto cultural e social;
- ii. Proporcionar a harmonia das ações da organização com coerência e, por isso, se exige para a sua devida integração ao projeto empresarial, o real conhecimento dos objectivos e caminhos futuros da organização que representam;
- iii. Proporcionar a mudança de atitudes face a novas situações que surjam na organização, sejam elas de crise, mudanças ou mesmo de incorporação de novas tecnologias ao serviço da empresa;
- iv. Proporcionar a melhoria da produtividade, através da sensibilização dos colaboradores para os objectivos a atingir e através de uma informação e comunicação operativa e estratégica, multidirecional, adequada para todos os níveis estruturais e funcionais na empresa, como um efetivo mecanismo de funcionamento integrador e estruturador da atividade humana na organização.

A comunicação interna é, desta forma, decisiva para o real envolvimento dos colaboradores e a sua inerente eficiência organizacional que passa, sobretudo, pela satisfação das suas necessidades de comunicar ; pela informação específica que os ajude a realizar as suas tarefas; pela clareza nas regras internas; pela visão da organização; pela informação sobre as práticas do local de trabalho; pela oportunidade de estar, ser envolvido e consultado na vida da organização;

por ter feedback do seu desempenho; de ter acesso a formação; e de ter acesso a todos os canais, instrumentos de comunicação na empresa (Tench e Yeomans, 2006:337-342).

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma área de pesquisa muito ativa por parte dos académicos interessados em compreender o comportamento humano nos locais de trabalho. Contudo, apesar dos múltiplos estudos efetuados, não existe uma única definição e absoluta sobre motivação. Segundo Ferreira *et al.* (2001:260), a motivação é “como o resultado de interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais”. Já de acordo com Teixeira (1998:120), podemos definir motivação “como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização”.

Segundo Bilhim (2008:317), a motivação é vista como:

“a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objectivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos. Por necessidade entende-se um estado de espírito interno que faz com que certos resultados apareçam como atrativos ao sujeito”.

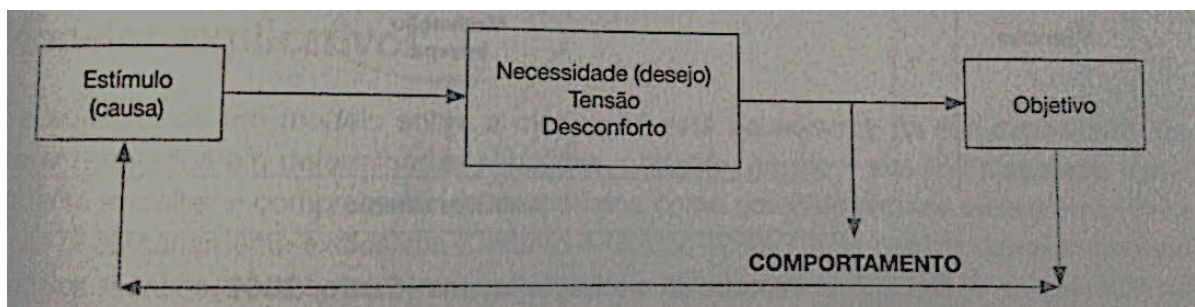
Pelo facto de ser um constructo amplo, e relevante, dados os efeitos benéficos e desejáveis para o desempenho de colaboradores nas organizações, existem várias propostas teóricas sobre a explicação da motivação, nomeadamente, ao nível dos fatores que a determinam. Conforme descrevem Ferreira *et al.*, (2001: 261), as diferentes propostas teóricas sobre motivação procuram formular respostas para questões diversas, como “O que motiva as pessoas e o que é estar motivado? Como funciona o processo motivacional? Será que a motivação é algo que decorre das características pessoais ou algo que resulta da interação de fatores situacionais?”.

A motivação desempenha assim um papel na conduta e comportamento dos colaboradores, podendo ter origem intrínseca – “comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa”; ou extrínseca – “comportamentos extrinsecamente motivados que levam as pessoas a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar algum tipo de punição (Cunha *et al.*, 2016:120) aos indivíduos”. Segundo os autores, a motivação intrínseca tende a manter-se ao

longo do tempo, enquanto que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo. No entanto, ressalva-nos o autor que “ o que é intrinsecamente motivador num dado momento pode deixar de sê-lo futuramente. “O que é motivador hoje pode deixar de sê-lo após habituação à tarefa. Um tipo de motivação não anula o uso do outro, um colaborador pode ter comportamentos que suportem os dois tipos de motivação.

O processo motivacional (figura 7) tem início com um determinado estímulo, que tem como consequência a ativação das necessidades, fazendo com que haja a procura de um caminho para a sua satisfação, através de uma conduta orientada para o objectivo ou meta desejados.

Figura 6 - Processo motivacional



Fonte : Carlotto e Braun (2014: 127)

Ao longo dos anos vários modelos procuraram responder às questões colocadas, tendo fornecido respostas completas ou parciais às mesmas.

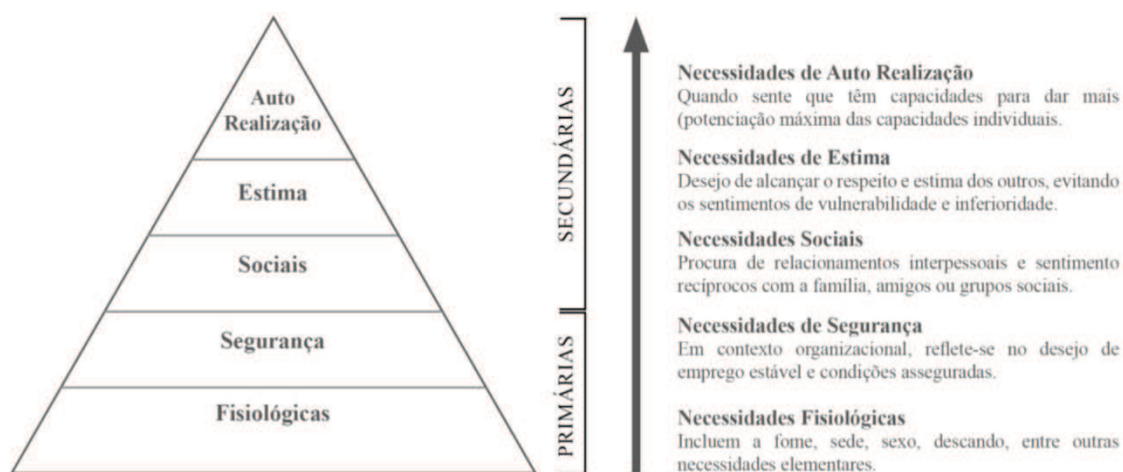
Foquemo-nos nas teorias: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e Teoria Bifatorial de Herzberg, respetivamente.

De acordo com o modelo proposto por Abraham Maslow (1954) , o indivíduo é um ser organizado e integrado, que possui necessidades, as quais se manifestam numa sucessão de meios e fins. As fontes da motivação são as necessidades, que podem ser classificadas como biológicas e instintivas. Uma necessidade é algo que está situado no mundo interno das pessoas, cuja ausência os mobiliza e cuja gratificação possibilita a emergência de uma nova necessidade. Desta forma, uma necessidade quando satisfeita, deixa de ser motivacional, levando a que surja

uma nova necessidade no lugar da anterior suprida. De acordo com a teoria de Maslow, a satisfação de uma necessidade nunca se finaliza, ou seja, a vida é uma busca de satisfação de necessidades. Segundo o autor da teoria, existe uma hierarquia de necessidades humanas caracterizada pelo seu grau de importância, cujo o seu alcance pela satisfação total apenas se concretiza quando estas são satisfeitas na totalidade.

Esta hierarquia, representada pela figura de uma pirâmide (figura 8), inclui cinco categorias de necessidades, nomeadamente : Fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização e a sua definição.

Figura 7 – Pirâmide de Necessidades de Maslow



Fonte : Maslow (1954)

Tabela 5 - A hierarquia das necessidades de Maslow: das mais elevadas às mais básicas

Necessidades de autorrealização	Correspondem à possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser. Como referido pelo autor, <i>"what a man can be, he must be"</i> ³² . Caso as necessidades de autorrealização não sejam satisfeitas, tenderão a resultar em desordens psicológicas e emoções negativas. Cada pessoa satisfaz as suas necessidades de autorrealização de uma forma diferenciada.
Necessidades de estima	Pessoas com um emprego estável, razoavelmente remuneradas e com um relacionamento social satisfatório podem mesmo assim sentir-se frustradas. A explicação radica no facto de desejarem alcançar o respeito e a estima dos outros, o que implica a possibilidade de desenvolverem e afirmarem a autocapacidade e não experimentarem sentimentos de inferioridade ou de vulnerabilidade
Necessidades sociais ou de amor	Referem-se à busca de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos, ou, como o autor afirma, <i>"a dar e receber amor"</i> ³³ . Embora na sua formulação inicial apenas se referisse ao amor, Maslow alargou mais tarde esta categoria para incluir as necessidades sociais ³⁴ .
Necessidades de segurança	Maslow nota que, no caso das sociedades desenvolvidas, as necessidades de segurança da maioria dos adultos estão razoavelmente preenchidas. No caso do trabalho, esta necessidade encontra expressão, por exemplo, no desejo de um emprego estável ou numa poupança bancária. Em circunstâncias sociais indesejáveis, estas necessidades podem, no entanto, ser importantes, como é o caso de sociedades violentas.
Necessidades fisiológicas	Incluem a fome e a sede, o sexo (distinguido, pelo autor, do amor e da autoestima) e o sono. Referem-se ao nível mais elementar da existência humana.

Fonte : Cunha *et al.*, (2016: 122)

Esta hierarquia pressupõe que apenas surgirão novas necessidades, quando as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas, isto é, no caso de um indivíduo não ter as suas necessidades fisiológicas satisfeitas, não se sentirá estimulado pelas necessidades sociais (Camara *et al.* 2007). A pirâmide de Maslow tem níveis a serem ultrapassados progressivamente, ou seja, uma necessidade de um nível superior só nasce depois de uma de nível inferior ser satisfeita. Esta teoria demonstra que as organizações devem preocupar-se com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, de modo a conseguir motivá-los.

Na sequência da Teoria de Maslow, surge uma outra teoria motivacional : a Teoria Bifatorial, desenvolvida por Frederick Herzberg. Herzberg *et al.* (1959) desenvolveram os seus estudos baseando-se na dualidade da natureza do homem.

Estes autores defendem a existência de dois grandes grupos de factores motivacionais que se distinguem da seguinte forma:

- Fatores Higiênicos: “são fatores de natureza extrínseca ao trabalho, que conduzem ao evitamento de dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo”(Cunha *et al*, 2016:129). Este grupo foca-se nas relações entre o indivíduo e os colegas de trabalho e a sua chefia, salário e condições de trabalho (tabela 5). Um vez, que não existam estes fatores, a sua ausência gera insatisfação, o que não indica que os colaboradores estejam motivados, podem apenas indicar que as suas necessidades foram satisfeitas. Se comparar-mos com a teoria anterior de Maslow, estes fatores correspondem às necessidades fisiológicas , de segurança e sócias.
- Fatores Motivadores: “são fatores de natureza intrínseca ao trabalho , que obedecem uma dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação de longo prazo e à felicidade” (Cunha *et al*, 2016:129). Este grupo é constituído pelos indicadores de desenvolvimento pessoal, a responsabilidade, o reconhecimento, a realização (tabela 5) (Cunha *et al*, 2016). Os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com satisfação e motivação , pelo o que geram “ atitudes positivas mas não evitam as negativas” (Cunha *et al*, 2016:131). Relativamente à teoria de Maslow, este grupo corresponde às necessidades mais elevadas: as necessidades de estima e autorrealização.

Tabela 6 – Fatores motivadores e higiênicos

FATORES MOTIVADORES	FATORES HIGIÊNICOS
• Sentimento de realização.	• Relação com o chefe.
• Reconhecimento.	• Relação com os colegas.
• Trabalho variado e desafiante.	• Supervisão técnica.
• Desenvolvimento pessoal.	• Condições de trabalho.

Fonte : Cunha *et al*, (2016: 130)

Assim, e com a distinção destes dois tipos de fatores, demonstra-se que "os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas" (Cunha *et al*, 2016: 131). Camara *et al*, (2007: 91) explicam ainda que "a presença de fatores higiênicos é uma expectativa normal do trabalhador, não gerando, por isso, satisfação. É a sua ausência que conduz à insatisfação. Desta forma para motivar e satisfazer os trabalhadores é necessário atuar ao nível dos fatores motivadores" (Camara *et al*, 2007: 91).

Depois de percepcionarmos a comunicação interna como uma “necessidade”, de percebermos que a sua função é importante, de apoiar e estimular o projeto de cada organização junto do seu potencial humano e de compreender-mos o conceito de motivação pelos vários autores supracitados, devemos agora refletir sobre o significado da satisfação no trabalho e como estas se relacionam.

O conceito de satisfação no trabalho é, segundo Locke (1976:10) “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. Para George & Jones (1999:74), satisfação é:

“o conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento”.

Segundo Cunha *et al*, (2016:147-159) existem três grandes modelos de investigação relativos à definição de satisfação:

- Os modelos centrados no indivíduo : “procuram identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação.” Este modelo questiona a predisposição de alguns indivíduos serem mais “naturalmente” satisfeitos, através das suas características;

- Os modelos centrados nas situações :”analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação.” Este modelo questiona quais as características do contexto de trabalho que podem induzir maior ou menor satisfação.
- Os modelos centrados nas interações : “investigam o modo como a (in) satisfação pode ser explicada pelo grau de (des)ajustamento entre as características individuais e as situações.” Este modelo relaciona os dois modelos anteriores, e questiona de que forma é que ambas as características individuais e da situação combinados explicam a (in) satisfação das pessoas.

A avaliação e o diagnóstico da satisfação no trabalho é um procedimento bastante frequente nas organizações que realmente se preocupam com os seus colaboradores, sendo este um dos grandes objetivos da organização, uma vez que estão conscientes das consequências que advêm de colaboradores insatisfeitos no trabalho. A satisfação com o trabalho deve ser compreendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos indivíduos como mais ou menos ajustados às expectativas. Como tal as suas causas, podem ser divididas em pessoais e organizacionais (tabela 6). Segundo Cunha *et al.* (2016) consoante o género e a idade, os níveis de satisfação mudam. Muitas das vezes o facto de os trabalhadores mais jovens tenderem a ocupar hierarquias mais baixas e funções de menor responsabilidade , leva a que estes se sintam menos satisfeitos que os seus colegas mais velhos; ou por vezes, uma mulher não ter as mesmas oportunidades de trabalho ou o mesmo salário que os homens, leva a que estas se sintam menos satisfeitas que os homens. Fatores como o salário, os colegas, os estilos de chefia podem levar a grandes níveis de satisfação ou insatisfação, pois por exemplo o salário quando não é o pretendido revela uma ausência de satisfação das necessidades individuais.

Sabe-se que as atitudes positivas no trabalho conduzem a menos comportamentos de retração, ou seja, de não satisfação, e a menos comportamentos de saída (Costa Santos, 2011). A satisfação no trabalho implica um juízo sobre o modo como os colaboradores avaliam o ambiente de trabalho que a organização lhes proporciona (Camara *et al.*, 2001).

Sintetizando, pode-se afirmar que a satisfação no trabalho é resultado da avaliação que cada um faz sobre o grau de realização e expectativas profissionais. Isto é, a percepção ou o sentimento que cada indivíduo tem sobre aquilo que recebe (dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, amizade dos colegas, autonomia no trabalho, oportunidades de formação, reconhecimento) é justo ou pelo menos está de acordo com aquilo que esperava obter (Costa Santos, 2011).

Tabela 7 - Causas da satisfação : Causas pessoais e causas organizacionais

CAUSAS PESSOAIS	CAUSAS ORGANIZACIONAIS
• Fatores demográficos. • Diferenças individuais (e.g., afeto positivo; locus de controlo).	• Salário. • Trabalho em si mesmo. • Perspetivas de carreira. • Estilo de chefia. • Colegas. • Condições físicas.

Fonte : Cunha *et al*, (2016:156)

A satisfação com o trabalho reflete-se através do que as pessoas pensam e avaliam do seu trabalho e da sua vida em geral. No entanto essas respostas não bastam para explicar o desempenho dos empregados, nem chegam para prever o nível de compromisso com o trabalho e com a organização. Na verdade, a motivação é variável mais indicada para influenciar o compromisso. Segundo Cunha *et al*. (2016:117), motivação e satisfação “ não andam, necessariamente , de *braço dado* ”. A motivação representa o desejo de fazer um esforço para obter bons resultados. A satisfação é uma “relação afectiva” com o trabalho ou com a função e decorre da existência de um conjunto de práticas como : flexibilidade de horários, ajudas de custos para os filhos dos colaboradores, dinamização de convívios entre colegas etc. No entanto é de destacar novamente que o estar satisfeito não significa motivado, o colaborador pode-se sentir satisfeito com a sua função e trabalho o que não significa que se esforce o suficiente para se sentir motivado ou comprometido com a organização.

Uma comunicação eficaz tem subjacente práticas de gestão também ela eficazes, e que poderão conduzir à satisfação e ao aumento do nível de compromisso dos colaboradores. Neste sentido, os colaboradores mais satisfeitos estão mais predispostos a atingir os objetivos organizacionais, contribuindo assim para o aumento da rentabilidade e crescimento da organização. Os métodos de comunicação utilizados numa organização têm, deste modo, impacto significativo nos níveis de compromisso, e por sua vez este tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, inclusive financeiros.

4. O Contributo da Comunicação Interna para o comprometimento dos colaboradores nas organizações

O Comprometimento Organizacional ou para alguns autores, *engagement ou* empenhamento, é um dos conceitos mais investigados nas áreas de Gestão e Comportamento Organizacional, sendo considerado por todos como um fator da maior importância para o sucesso e bem-estar no seio das organizações.

Assim, como motivação e satisfação, comprometimento organizacional é uma variável do comportamento humano nas organizações e é crucial perceber o seu significado e como a comunicação interna atua a seu favor nas organizações. Para Meyer e Allen (1991: 67), o compromisso organizacional é definido como "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização". Segundo Meyer e Herscovitch (2001:301) definem comprometimento como :

"a força que liga o individuo a um curso de ação com relevância para um ou mais públicos. Como tal, o comprometimento distingue-se das várias formas de motivação e atitudes, podendo influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas".

O compromisso dos colaboradores diz respeito ao apego e à lealdade destes em relação à organização. O compromisso consiste na conciliação de três componentes, tais como; uma

identificação dos objetivos e valores da organização; um desejo de pertencer à organização e de estar envolvido com a mesma; e de mostrar esforço e empenho pelas suas funções e pela organização que representa.

Portanto, o compromisso organizacional é considerado como potenciador das dinâmicas organizacionais, permitindo criar um sentido de pertença dos colaboradores, na medida em que existe uma grande necessidade das organizações serem mais competitivas e assim conseguirem reter o seu capital humano.

Na origem do conceito, encontram-se duas grandes abordagens : a análise do comprometimento enquanto atitude e, enquanto comportamento (Meyer e Allen, 1991). Os autores distinguem as duas abordagens da seguinte forma :

“O comprometimento baseado nas atitudes incide sobre o processo através do qual as pessoas pensam a sua relação com a organização considerando em que medida os seus próprios valores e objetivos são congruentes com os da organização. Por sua vez, o comprometimento baseado nos comportamentos relaciona-se com o processo através do qual as pessoas se tornam estreitamente ligadas à sua organização e à forma como lidam com isso”. (Meyer & Allen, 1991:62)

Na primeira perspectiva, atitudinal, a investigação tem procurado focar-se na identificação das condições que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento (antecedentes) e nas consequências comportamentais desse comprometimento. Este foca-se na forma como as pessoas pensam sobre a sua relação com a organização, podendo ser interpretado como o processo de pensamento dos indivíduos sobre os seus próprios valores e objectivos com intuito de avaliar o seu nível de congruência com os da organização. Nesta perspectiva, as consequências comportamentais do compromisso são prováveis de ter influência sobre as condições que contribuem para a estabilidade ou mudança do mesmo. Na segunda perspectiva, comportamental, pretende-se identificar as condições sobre as quais um comportamento uma vez exibido tende a repetir-se, bem como quais os efeitos desse comportamento numa mudança

de atitude (Meyer e Allen, 1991). Este refere-se ao processo através do qual os indivíduos se tornam «prisioneiros» de determinada organização e à forma como lidam com isso, sendo que das atitudes resultantes do comportamento, espera-se que afectem a probabilidade desse mesmo comportamento vir a ocorrer novamente no futuro, fenómeno que dá pelo nome de persistência comportamental.

Para a nossa investigação, o foco será no comprometimento enquanto atitude, pelo que iremos analisar o Modelo das três Componentes do Comprometimento. O modelo mais amplamente estudado e comprovado pelos investigadores e pela comunidade científica foi proposto e desenvolvido por Meyer e Allen em 1991, tendo sido denominado de "Modelo multidimensional das três componentes do Compromisso Organizacional". Segundo os autores este modelo contempla três formas que o compromisso organizacional pode assumir na relação entre o colaborador e a organização: Afetivo, de Continuidade e Normativo. A tabela 7. ilustra esta teoria, bem como o significado de cada uma das componentes propostas pelos autores.

Tabela 8: Três componentes do Compromisso Organizacional

Componentes	Caraterização	O colaborador permanece na organização porque...	Estado Psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com organização	sente que quer permanecer	Desejo
De continuidade	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que tem necessidade de permancer	Necessida de
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	...sente que deve permanecer	Obrigaçãõ

Fonte: Meyer e Allen (1991) in Cunha *et al.* (2004:167)

O compromisso afectivo desenvolve-se como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos indivíduos e/ou que são compatíveis com os seus valores. Por outras palavras, refere-se ao vínculo emocional, à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização e reflete o desejo de manter a sua relação de participação que se desenvolve, em grande parte, como o resultado das experiências de trabalho, que podem ser divididas, basicamente, em duas categorias: aquelas que geram sentimentos de competência no trabalho ou proficiência pessoal. Assim, os colaboradores que demonstram ter um compromisso afetivo elevado, são colaboradores que estão na organização porque querem fazê-lo, demonstrando interesse e empenho na realização das suas tarefas e com o compromisso de contribuir ativamente para o sucesso da organização.

O compromisso instrumental reflete a necessidade de permanecer na organização como consequência da consciência dos custos associados ao seu abandono, tais como falta de alternativas ou acumulação de *side-backs*, ou seja, quando algo com importância para um indivíduo se torna dependente do seu emprego contínuo nessa organização e que, de outra forma, seria perdido. Por exemplo, a ameaça de perder o tempo e o esforço gastos na aquisição de competências não transferíveis, perder benefícios atrativos, desistir de privilégios concedidos pela antiguidade na empresa ou ter que deslocar a família e romper relações pessoais, podem ser considerados como tais custos. Os colaboradores com forte compromisso de continuidade permanecem na organização porque têm que fazê-lo, isto é, por falta de outras alternativas ou têm a percepção que os custos associados a esta mudança podem ser bastante avultados.

O compromisso normativo refere-se a um sentimento de obrigação de permanecer na organização, resultante de pressões, familiares ou sociais, ou da interiorização de normas de fidelidade impostas, antes da entrada do indivíduo para a organização e, também, mesmo no processo de socialização organizacional, e/ou do consentimento de prestação de favores que exigem reembolso a longo prazo, como sejam os custos de treinamento, formação, deslocação, etc. Os trabalhadores, com um grande nível de compromisso normativo, sentem a obrigação de

continuarem ligados e vinculados à organização, os colaboradores sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização e assim devem fazê-lo.

É expectável que um mesmo colaborador possa “vivenciar as três componentes de comprometimento em diferentes intensidades” (Meyer & Allen, 1991: 68), e é por essa razão que as mesmas são vistas como componentes e não como tipos de comprometimento.

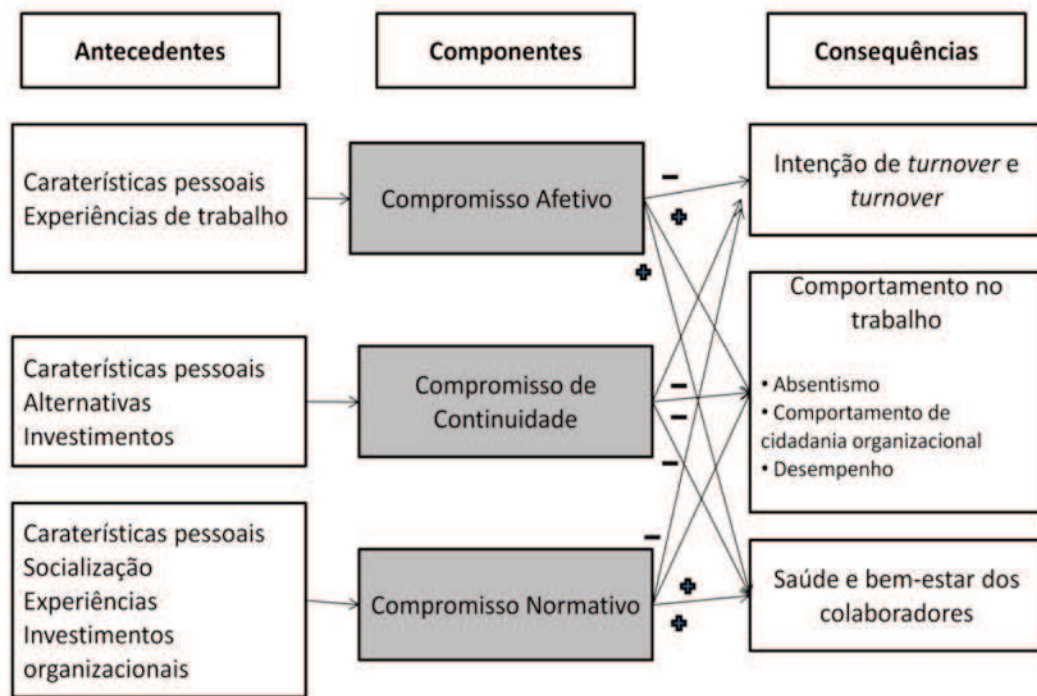
Assim, os "colaboradores que querem pertencer à organização (compromisso afetivo) estarão mais dispostos a fazer esforços pela mesma do que aqueles que sentem obrigação ou necessidade de permanecer nela" (Meyer e Allen, 1991: 74). Ou seja, o estado desejado para as organizações será sempre o do compromisso afetivo, pois existe um vínculo de maior intensidade dos colaboradores para com a organização, não existindo qualquer outro interesse da parte do colaborador, este sente-se bem e satisfeito em pertencer à organização. Apesar da importância das três componentes para a medição do comprometimento, o presente estudo vai focar-se maioritariamente na componente afetiva, uma vez que é através desta que o colaborador desenvolve uma ligação emocional com a organização, originando comportamentos e resultados mais positivos para esta. De facto, tendencialmente é esperado que as organizações aspirem por colaboradores emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com os valores e objetivos organizacionais e que tenham, efetivamente, vontade de permanecer na organização. É com este propósito que será dado um maior ênfase à componente afetiva nesta investigação.

Como havíamos dito anteriormente, nesta investigação pretendemos seguir a abordagem do comprometimento atitudinal, como tal, compreender de que forma o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e de que modo este pode ajudar a moldar atitudes e comportamentos (consequências) é uma grande vantagem para as organizações, possibilitando que estas se antecipem a possíveis impactos futuros desfavoráveis. (Meyer & Allen, 1997).

Neste contexto, Meyer e Allen (1991) propuseram um conjunto de variáveis antecedentes e consequentes para cada componente do comprometimento - afetiva, normativa e de

continuidade -, estando as mesmas sintetizadas na figura 9. A análise a este diagrama será efetuada, em maior detalhe, nas secções seguintes.

Figura 8: Três componentes do Compromisso Organizacional: Antecedentes e Consequências



Fonte: Meyer *et al.* (2002)

No lado esquerdo do diagrama encontram-se as categorias responsáveis pelo desenvolvimento do comprometimento afetivo, normativo e de continuidade. No lado direito encontram-se as variáveis identificadas como consequências do comprometimento. Assim, cada componente do comprometimento possui os seus próprios antecedentes conduzindo às mesmas consequências, ainda que em graus diferentes de implicação. Relativamente às caraterísticas pessoais incluem as disposições pessoais dos indivíduos como a necessidade de realização, de afiliação e autonomia e o *locus* de controlo, apresentando correlações modestas com o comprometimento. Esta categoria inclui também as características demográficas como a idade, o género, a função e as habilitações literárias que apresentam relações com o comprometimento, embora não

revelam uma forte consistência. (Meyer e Allen, 1991). No que diz respeito às experiências de trabalho constituem um importante fator para o desenvolvimento do comprometimento. as experiências de trabalho que satisfazem as necessidades dos colaboradores e/ou que são compatíveis com os valores destes, estão na origem do desenvolvimento do comprometimento afetivo. Os investimentos (side bets) e as alternativas de emprego disponíveis são os dois antecedentes mais estudados do comprometimento de continuidade. Os side bets referem-se aos investimentos que um colaborador faz, ao longo do tempo, na organização e que podem ser vistos como potenciais custos de abandonar a mesma, (e.g. benefícios associados à antiguidade). Por sua vez, as alternativas de emprego contribuem para o desenvolvimento de um comprometimento de continuidade, na medida em que a falta de oportunidades atrativas conduz à permanência do colaborador na organização (cf. Meyer & Allen, 1991). Por fim, temos o processo de socialização (familiar/cultural e organizacional) conduz a que o colaborador interiorize as normas culturais/familiares ou organizacionais, sentindo-se obrigado a permanecer na organização; e os investimentos organizacionais/reciprocidade ocorrem quando a organização investe nos colaboradores, por exemplo pagando uma formação, e o colaborador reconhece-o, "sentindo-se obrigado a retribuir com o seu comprometimento à organização até a dívida estar restituída" (Meyer & Allen, 1991: 72).

Continuando a análise da figura 9, temos o lado direito com as consequências do comprometimento organizacional. Estas apontam para uma redução do *turnover* e absentismo, uma melhoria do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional, bem como uma melhoria da saúde e bem-estar do colaborador.

A relação entre as várias componentes do compromisso e o *turnover* nas organizações tem sido a variável mais estudada e comprovada por diversos investigadores (Meyer & Allen, 1991).

No entanto e apesar da maioria dos estudos serem ao redor do *turnover*, não se pode apenas considerar esta variável, pois pode ser considerado bastante redutor na medida em que a permanência dos colaboradores numa organização depende de um conjunto de outros elementos. De acordo com Cohen (2007), a organização não tem necessariamente de se focar em formas de evitar as intenções de *turnover* dos seus colaboradores, mas sim focar-se no

desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente de trabalho justo e de suporte, onde realmente os colaboradores queiram permanecer.

Inicialmente, os estudos realizados sobre as consequências do compromisso organizacional focavam-se nos comportamentos relevantes para as organizações. Com o passar do tempo e com o desenvolvimento desta temática analisou-se a ligação entre o compromisso e os comportamentos relevantes para os colaboradores, onde se inclui o stress e o conflito trabalho-família (Meyer *et al.*, 2002). Por isso, foi incluído a saúde e o bem-estar como categoria consequente e integrante no Modelo de Meyer e Allen (cf. 1991). Os resultados vieram comprovar esta teoria, pois o compromisso afetivo relaciona-se negativamente com o stress e com o conflito trabalho-família e, pelo contrário, o compromisso de continuidade relaciona-se positivamente com ambas as variáveis (Meyer *et al.*, 2002).

Hoje, sabe-se que a componente mais importante para qualquer organização é constituída pelo compromisso afetivo, uma vez que leva ao sucesso organizacional, pois os colaboradores "denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais".

A comunicação é uma das variáveis que contribuem para o comprometimento dos colaboradores. Esta é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, pois é por meio dela que uma organização se relaciona com o meio ambiente e as suas partes. O processo básico de toda a comunicação humana é o de atribuir sentido, significado ou qualidade à mensagem e aos fatos que se quer transmitir. Este processo ocorre no nível intrapessoal, dentro da pessoa, ou seja apenas depende da pessoa a sua interpretação da mensagem. Likert (1971) faz ressalva de que comunicação não é sinónimo de recepção de informação e explica-nos o que é comunicação:

“ A comunicação é um processo complexo que envolve diversos dimensionamentos...1) é a transmissão de material do remetente para a audiência- alvo; 2), a recepção e compreensão desse material; 3)a sua aceitação ou rejeição...Outro fator que dificulta o processo de comunicação é a diversidade na natureza do material transmitido. Existe material cognitivo, tal como a) informações ou fatos relativos a situações coerentes,

problemas, progresso na direção das metas etc ; b) ideias, sugestões, experiências; c) conhecimento relativo a objectivos , políticas e ações. Material motivacional e emocional, tal como a) clima ou ambiente emocional; b) atitudes e reações; c) lealdades e hostilidades; d) sentimento de apoio, apreciação ou rejeição ;e) metas e objectivos. Em vista dos complexos processos e da natureza variada do material , não é surpreendente que o processo de comunicação muitas vezes se desmantele. Somem-se a isso a atitudes desfavoráveis por parte dos membros da organização que criam séries barreiras à transmissão e aceitação das informações (Likert,1971:63-64).”

Apesar de Likert não ter o objectivo de associar comunicação ao comprometimento, o autor menciona a existência de uma associação entre comunicação e produtividade- considerada uma variável consequente do comprometimento- e entre lealdade grupal- considerada como variável antecedente ao comprometimento.

Dessler (1996) explica-nos a comunicação como um dos principais fatores de comprometimento. O autor refere que empresas com grande comprometimento são formadas com base em confiança e que esta confiança requer um fluxo de comunicação bastante acentuado. Acrescenta ainda que estas empresas possuem programas formais para garantir que exista tal nível de comprometimento, tais como :tratamento justo para com os colaboradores, abertura em ouvir queixas e reclamações, programas ou espaços abertos para expressar opiniões, etc. É importante existir uma relação saudável entre a organização e o colaborador. Tem de existir um relacionamento aberto, tem de ser clara a cultura de ambos e coincidentes, e tem de ser simples e direta a comunicação entre as duas partes. Concluimos que a busca da identificação do colaborador com a organização é válida na medida em que um colaborador motivado e comprometido consegue melhor desempenho, principalmente se a organização esperar dele mais do que atribuições do seu cargo, ou seja que ele seja empreendedor, criativo , cooperativo e que em troca, a empresa forneça uma boa comunicação, e uma abertura total de confiança entre as duas partes. Na dinâmica organizacional pode aumentar-se o envolvimento dos colaboradores através da melhoria tanto na comunicação descendente como ascendente. Isto é, através de comunicações de informações aos colaboradores sobre os planos da empresa bem como dos seus objetivos de negócio. E ainda através de uma comunicação clara e

informativa aos diferentes níveis hierárquicos e através de uma comunicação ascendente, baseada na implementação de sistemas de gestão que permitam a participação ativa dos colaboradores, onde os mesmo poderão dar a sua opinião em processos de tomada de decisão. (Caetano *et al.*,1999).

Podemos acrescentar que o comprometimento é fundamentalmente o casamento de objetivos entre a organização e o colaborador. Segundo Dessler (1996:16):

“Poucos argumentariam com o facto de a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da organização é sincronizar as suas metas com as dos colaboradores – garantir por outras palavras , que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente as mesmas, de modo que , ao procurar realizar as suas próprias metas, o colaborador procure também realizar as da organização. Criar comprometimento significa criar tal síntese.”

Capítulo III - Enquadramento da Empresa Objecto de Estudo - Altran Portugal e Memória Descritiva do estágio

1. Apresentação do Grupo Altran

Figura 9 - Flyer Corporativo Grupo Altran



Fonte : Grupo Altran (2016)

O Grupo Altran é uma multinacional francesa, líder global em consultoria de inovação e alta tecnologia, há mais de 30 anos. Com cerca de 26 mil colaboradores, a Altran opera em mais de 20 países como: Áustria, Bélgica, França, Alemanha, Itália, Luxemburgo, Holanda, Noruega, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido, China, Índia, Malásia, Médio Oriente, Canadá, Estados Unidos da América, México.

Criado em 1982 em França, a Altran é um grupo internacional e líder mundial em consultoria que acompanha os clientes desde a criação até ao desenvolvimento dos respetivos produtos e serviços. Há 31 anos que cria soluções para os sectores aeroespacial, automóvel, energético, ferroviário, financeiro, da saúde, e das telecomunicações. Ao longo dos anos, o nome Altran converteu-se num aliado de referência para as empresas no desenvolvimento e realização de

projetos científicos e tecnológicos, na concepção de novos produtos, controlo dos custos da produção e processos de fabrico, e na eficácia da organização empresarial.

Enquanto parceiro estratégico, a Altran apoia os projetos globais dos seus clientes mantendo a dimensão regional através das várias divisões geográficas que compõem o Grupo.

A sua missão é apoiar as empresas nos seus esforços para criar e desenvolver novos produtos e serviços.

Recursos Humanos

Em Portugal tem aproximadamente 1000 colaboradores, maioritariamente licenciados, sendo que a Altran disponibiliza formação contínua em consultoria, telecomunicações e acesso ao conhecimento das últimas tendências. Têm decorrido processos *ongoing* de recrutamento, em particular para perfis de engenheiros informáticos, de telecomunicações e eletrotécnicos, recém-licenciados ou com mais de um ano de experiência e sólidos conhecimentos de francês ou de inglês.

Reconversão e requalificação de competências

Atualmente, a Altran em parceria com a UBI, tem um programa de reconversão de competência já a decorrer: este curso de formação de Técnico de Sistemas de Informação e Comunicação é dirigido a licenciados com formação base em: Arquitetura; Bioquímica; Engenharia Eletromecânica; Química; Engenharia Civil; Engenharia Electrónica; e em Bioquímica; (preferencialmente alunos com mestrado). As 300 horas teóricas do curso incidem em áreas como Arquitetura interna do computador, Algoritmos, Fundamentos de linguagem JAVA, Rede Local Administração, Análise de sistemas. Após este período, os formandos são integrados numa formação em contexto de trabalho com a duração de 420 horas. Atualmente, existe no Fundão 8 formandos deste curso a estagiar em diversos projetos da Altran, que se encontram já em processo de integração na empresa.

Em parceria com Instituto Politécnico da Guarda, a Altran tem também a decorrer um curso de requalificação em Testes de Software. Neste curso foram integrados alunos com licenciaturas

diversas. Tem a duração de 2 anos, o que já inclui o estágio de 4 meses na Altran. Algumas unidades curriculares são lecionadas por colegas que trabalham no Global Delivery Centre da Altran, no Fundão. À data de hoje cerca de 10 alunos já estão integrados em projetos da Altran.

Aposta no talento nacional – Academias

A Altran tem 4 academias previstas para 2016, sendo que a primeira teve início no mês de Maio, com vista a reforçar as equipas de projetos tecnológicos do Global Delivery Centre instalado no Fundão. Esta formação específica é a resposta às crescentes necessidades de negócio que exigem a qualificação especializada de recém-licenciados em Engenharia Informática ou áreas de Tecnologias de Informação. O programa desta primeira Academia foca as tecnologia Java SE 8 e Java Enterprise Edition, e vai promover o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais alinhadas com os padrões de alto desempenho e excelência operacional da organização. Até ao final de 2016, realizar-se-á mais uma academia Java, uma Academia Mobile e uma Academia Big Data.

Innovation Makers

A Altran considera todos os seus consultores innovation makers, uma vez que estão focados em procurar e desenvolver soluções inovadoras, sendo atualmente a Altran Portugal um dos principais players na consultoria de inovação e tecnológica no país. O modelo de negócio, diferenciador e que incentiva a inovação, apresenta quatro linhas de solução:

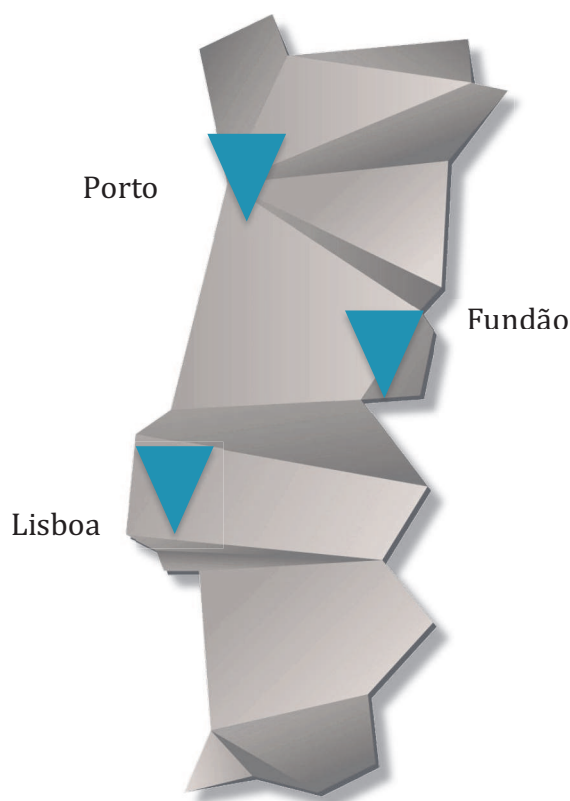
- > Information Systems
- > Intelligent Systems
- > Mechanical Engineering
- > Product Lifecycle Experience

Altran Portugal

Em Portugal, o Grupo está presente desde 1998, tendo-se consolidado a marca Altran em 2009. Há 18 anos que trabalham com os seus clientes concretizando projetos e respondendo aos desafios do mercado.

A Altran Portugal, está dividida entre Lisboa (Sede), Porto e Fundão (Centro Nearshore)

Figura 10 - Distribuição geográfica da Altran Portugal

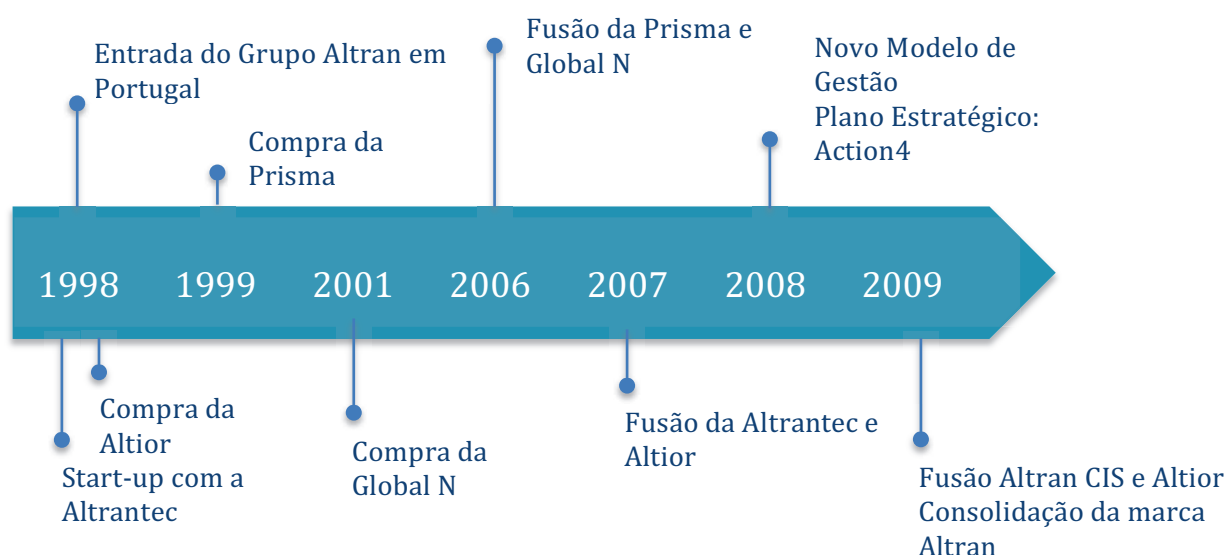


Fonte: Altran Portugal (2016)

Com mais de 1000 colaboradores, a Altran Portugal, é hoje um dos principais *players* na Consultoria de Inovação e Tecnológica em Portugal. Está presente em vários sectores de atividade como o Financeiro, Telecomunicações & Media, Administração Pública, Indústria,

Energy & Life Sciences, Intelligent Systems e Utilities, sendo que a sua atividade tem uma estrutura assente na venda de soluções inovadoras. A Altran teve início em Portugal em 1998 com a criação da Altrantec, filial da Altran. Em 1999 aliena à sgps portuguesa a Altior. Em 2006 a Altran Portugal inicia um processo de reorganização interna de todas as suas empresas dando origem, em 2009, à fusão entre a Altran CIS e a Altior. A partir deste momento, com nova estruturação, a Altran Portugal torna-se mais competitiva e aumenta a capacidade de abordar grandes projetos globais.

Figura 11 - Cronograma História Altran



Fonte: Altran Portugal (2016)

A Altran Portugal está estruturada pelas seguintes categorias profissionais e número de colaboradores respectivos :

Tabela 9 - Categorias Profissionais e nº de Colaboradores na Altran

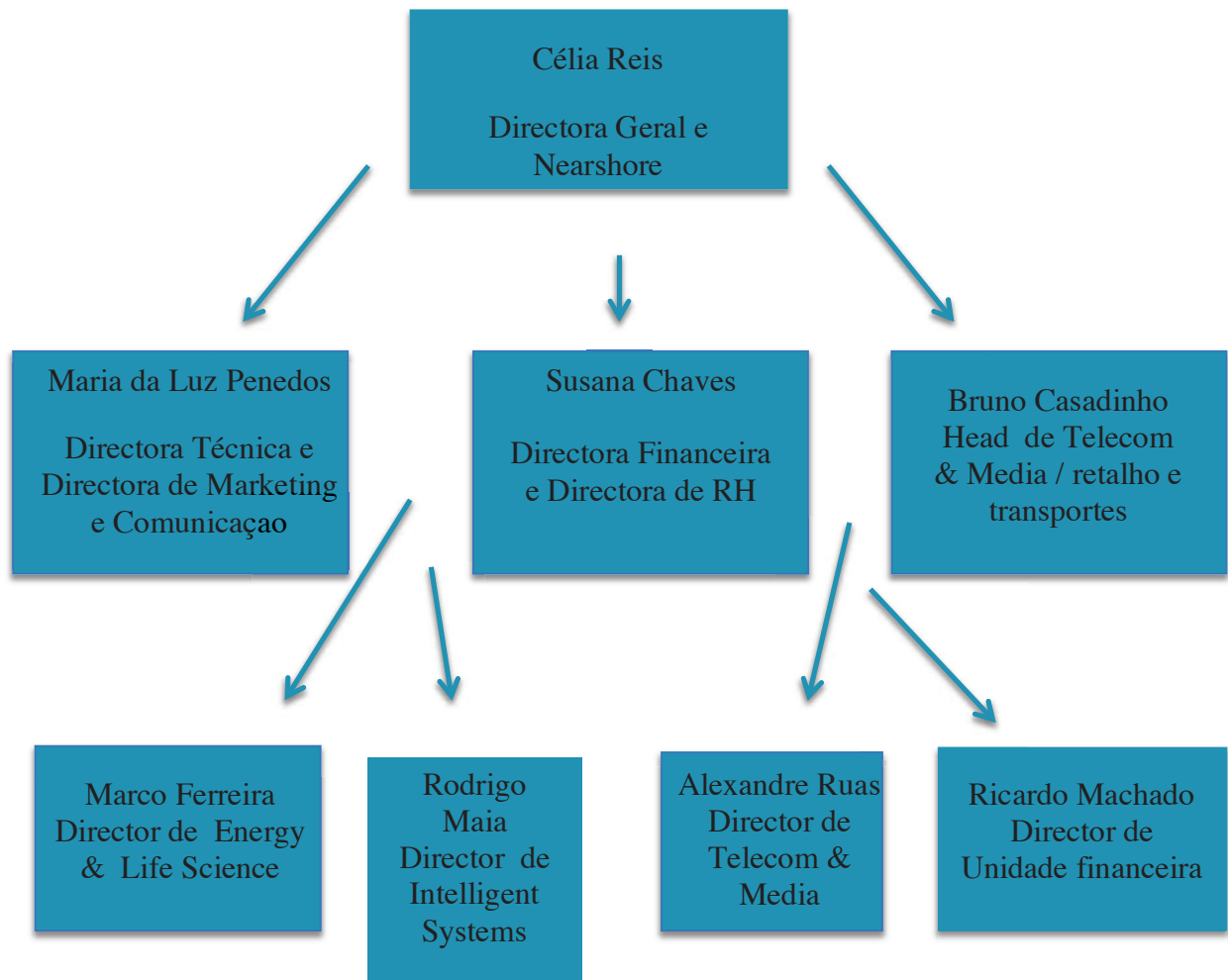
Categorias Profissionais		Nº de Colaboradores
Backoffice	➤ Assistente administrativo de 1ª	6
	➤ Assistente administrativo de 2ª	1
	➤ Assistente administrativo de 3ª	2
	➤ Assistente de Contabilidade	2
	➤ Assistente de Payroll	3
	➤ Coordenador/a de Payroll	2
	➤ Assistente de RH	8
	➤ Assistente de Marketing	1
	➤ Coordenador/a de compras	1
	➤ Coordenador/a de sistemas de informação	1
	➤ Coordenador /a de tesouraria	1
	➤ Coordenador/a de Faturação	1
	➤ Responsável de Administração de Pessoal	1
	➤ Técnico Administrativo	1
	➤ Técnico de contabilidade	2
	➤ Técnico de RH	6
	➤ Técnico de Helpdesk	1
Direção – Suport Function	➤ Diretor Geral	1
	➤ Diretor Técnico	1
	➤ Diretor administrativo e financeiro	1
	➤ Operation Unit Director	1

	➤ Business Unit Director	4
Solution Architecture	➤ Architect	18
	➤ Senior system architect	1
	➤ System Architect	4
Project Management	➤ Project Leader	6
	➤ Project Manager I	8
	➤ Project Manager II	11
	➤ Sénior Project Manager	2
	➤ Work Package leader	7
Team Management	➤ Team Leader	8
Account Management	➤ Account Manager	1
Solution Selling	➤ Solution Manager	2
	➤ Senior Solution Manager	1
Consulting / Engineering	➤ Junior Consultant	217
	➤ Consultant	128
	➤ Advanced Consultant / Engineer	159
	➤ Senior Consultant / Engineer	177
Business	➤ Business Manager	3
	➤ Senior Business Manager	4
	➤ Advanced Business Manager	4
Expertise Management	➤ Specialist	12
Internships	➤ Estagiário Profissional	176
	➤ Estagiário Curricular	6
Total de Colaboradores da Altran Portugal*		1003

Fonte: Adaptado de Altran Portugal (2016)

* números retirados até à data de elaboração desta investigação Julho de 2016

Figura 12 - Organograma da Altran Portugal



Fonte: Adaptado de Altran Portugal (2016)

2. Memória Descritiva do Estágio na Altran

No dia 20 de Maio de 2015 deu-se início a uma das etapas mais desafiantes do meu percurso académico – o começo do estágio curricular na Altran Portugal, mais concretamente, no Departamento de Marketing e Comunicação. O departamento era constituído por uma Diretora, Maria da Luz Penedos, por uma Manager Ana Carolina Neves e por uma Estagiária Sénior, Maria Mascarenhas. O trabalho era dividido em duas áreas : Comunicação Interna, cuja responsável era Maria Mascarenhas (esquerda) e Comunicação Externa, cuja responsável era Ana Carolina Neves (no meio).

Figura 13 - Inauguração sede Altran Expo (Junho de 2015)



Fonte: Altran Portugal (2015)

Ao longo do período do estágio, foram desempenhadas tarefas em ambas as áreas, tendo sido a mais recorrente a Comunicação interna. As funções diárias consistiam na construção de comunicações internas transversais a todas as áreas e departamentos da Altran, emails, posters, criação de conteúdos para *newsletter* e um acompanhamento na criação de conteúdos da nova intranet Direct+. Mais tarde, fiquei responsável pela construção das “ Sugestões de Fim de Semana”(anexo 3), realizadas todas as semanas e enviadas à quinta-feira para os colaboradores da empresa. Em Comunicação Externa, tivemos logo, no início, a inauguração da nova sede no Parque das Nações com a presença do Vice-Primeiro Ministro do antigo governo, Paulo Portas. Foram desenvolvidos outros eventos corporativos como : o pequeno-almoço nos novos escritórios; o Open Day; o Innovation Day (apresentação corporativa aos novos colaboradores). Em Outubro, estava previsto o término do meu estágio mas foi prolongado por mais dois meses até 20 de Dezembro de 2015. Nestes dois meses, para além das minhas funções diárias habituais, foram-me atribuídos os Prémios Altran Excellence 2015, onde fui responsável pela sua organização, elaboração e envio de *teasers*; recolha das nomeações e candidaturas; condução das reuniões entre os nomeados e o júri; e por fim, pela organização da cerimónia de entrega dos Prémios no Jantar de Natal.

Figura 14 - Kidzania (Novembro de 2015)



Fonte: Altran Portugal (2015)

Figura 15 - Jantar de Natal (Dezembro de 2015)



Fonte: Altran Portugal (2015)

Dois dos eventos que me orgulho particularmente, foram o evento que organizamos para as crianças dos nossos colaboradores na Kidzania, pois foi um evento em que me foi atribuída confiança para o organizar praticamente sozinha, e o Jantar de Natal da Altran em Monsanto. Em ambos os eventos, foi interessante sentir a evolução do nosso trabalho enquanto equipa no departamento, e perceber a relação que se estabeleceu de trabalho em equipa, respeito, cumplicidade e apoio.

Ao longo /durante este estágio de 7 meses, no qual criámos e organizamos eventos, gerimos conteúdos online, preparámos comunicações, tivemos inúmeras reuniões com o grupo, estruturamos *power-points/Sites*, não pude deixar de parte a pessoa que sou. Dessa forma, para além da enorme experiência adquirida, foi possível criar amizades e conhecer pessoas e com quem teria todo o gosto em voltar a trabalhar. A escolha de estagiar numa empresa como esta, surgiu de um enorme interesse em perceber como funciona uma organização, e que relação

estabelece com os colaboradores. Por outro lado, para além de entender a posição da empresa perante os colaboradores, um dos objetivos era ter a percepção por parte dos colaboradores, isto é, as suas necessidades e motivações. Perceber as necessidades e motivações dos colaboradores foi um dos pontos mais interessantes deste estágio.

Uma vez que tive oportunidade e acesso a esta realidade, consegui intensificar esta vontade de conhecer o mundo organizacional e, acima de tudo, conhecer o lado humano de uma organização, bem como a forma como o departamento de comunicação lida com os seus colaboradores. Neste sentido, escolhi como temática do relatório de estágio, analisar a influência que a comunicação interna tem na motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores nas organizações, neste caso na Altran Portugal, como se verá no próximo capítulo.

Capítulo IV – Metodologia

1. Objectivos da investigação e problemática de partida

O principal objectivo deste relatório é desenvolver um estudo de caso aplicado à empresa Altran Portugal, de modo a compreender de que forma é que a percepção dos colaboradores face à comunicação interna altera a sua, motivação, satisfação e compromisso na organização. A empresa analisada constitui um universo de 1003 colaboradores espalhados pelos 3 pólos da Altran: Porto, Fundão e Lisboa (sede). Dentro deste universo decidimos usar as instalações de Lisboa cuja amostra é referente a 131 pessoas. A nossa escolha teve o propósito de analisar as várias percepções dos colaboradores pelas várias categorias profissionais, tendo em conta que é na sede que ocorre maior diversidade de categorias, foi sobre esta amostra que nos concentramos investigar.

A Comunicação interna da Altran é constituída por vários suportes comunicacionais: intranet (Direct V2, *newsletter*, comunicações internas e todos os eventos internos corporativos). Esta usa estes meios de comunicação com o objectivo de mais do que informar, dinamizar a troca de ideias e tornar comuns as metas e a visão de uma empresa como a Altran, não só a Portugal mas também todas as que pertencem ao Grupo Altran.

O objectivo deste estudo, é compreender o poder que estes canais têm sobre os colaboradores da Altran e de que forma, no futuro, os responsáveis pela área da comunicação interna poderão melhorar e contribuir para uma maior satisfação, motivação e compromisso dos colaboradores na organização.

Estes procedimentos metodológicos, de seguida aprofundados, pretenderão responder à seguinte questão de partida:

- *Tem a comunicação interna influência sobre a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores?*

A resposta a esta questão levou-nos a perceber as alterações que a empresa teria de sofrer e como a comunicação interna pode ser considerada uma estratégia de gestão para a organização.

2. Estratégia Metodológica

Esta investigação tem como principal objetivo estudar e analisar a relação de compromisso, motivação e satisfação existente entre os colaboradores da Altran Portugal e a comunicação interna. O interesse pela temática surgiu associado à emergência do tema, tendo em conta que hoje em dia muitas empresas estão a organizar a sua forma de envolver mais os colaboradores em todas as ações e comunicados da empresa, em criar um bom ambiente de trabalho onde os mesmo se sintam satisfeitos e motivados e comprometidos a continuar a contribuir para o sucesso da organização, bem como, a adaptar-se ao mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

É um tema de grande atualidade e um alvo muito atrativo do ponto de vista académico. Sustentado por Hill e Hill (2008: 23-25), uma investigação deve ser elaborada por várias fases até à sua conclusão:

- Escolha de um tema adequado à realidade de quem o quer desenvolver, "nem demasiado ambicioso e complicado";
- Elabora-se uma pergunta de partida;
- Por fim é realizada a revisão da literatura "que tem como objetivo encontrar uma ou mais hipóteses para a investigação científica".

Foram analisadas várias opções metodológicas, de forma a sustentar os objetivos propostos, assim como, para confirmar se as hipóteses delineadas eram ou não aferidas. Numa primeira fase, para a recolha de informação, foi realizada uma revisão detalhada da literatura. Nesta fase, procurou-se também analisar documentação histórica, assim como produção científica (referente à evolução histórica), dados estatísticos, relatórios, artigos, estudos, notícias e ensaios académicos relevantes para a temática em estudo.

Na parte teórica foram abordados vários conceitos que se relacionam intimamente com a organização e colaboradores que constituem a mesma, nomeadamente, a satisfação, a motivação e o compromisso.

Desta forma, e tendo em conta a problemática apresentada anteriormente, a estratégia metodológica foi dividida em duas partes fundamentais. A primeira parte consiste no estudo dos dados secundários; e a segunda dos dados primários. Foi efetuado um estudo exploratório,

baseado na observação direta e participante da organização através do estágio realizado e das atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como uma análise dos documentos institucionais. Com a observação e conhecimentos desses conteúdos, pretendeu-se retirar a informação necessária para poder validar ou não, as hipóteses em estudo.

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativa, recorrendo através dos dados primários, ao instrumento inquérito por questionário. Tendo presente as desvantagens e vantagens do questionário, e atendendo à natureza e ao tipo de informação que se pretendia obter no estudo, visou-se encontrar relações entre variáveis e o teste de hipóteses explicativa de determinados fenómenos.

2.1. Dados Secundários

Nesta etapa, e na perspetiva de Sousa *et al.* (2011: 71), «os dados secundários provêm da análise documental». Na técnica de análise documental foi efetuada a recolha e pesquisa de documentos internos e externos, bem como de estudos já realizados por outros autores nesta temática, tais como artigos e apresentações institucionais, notícias, relatórios e inquéritos de satisfação (EFP), análise de conteúdos do site e outras fontes de informação que trouxeram valor acrescentado à investigação. De acordo com Madureira Pinto (1997: 83), o «processo observacional não pode deixar de constituir tarefa prioritária da metodologia das ciências sociais». Assim foi efetuada a observação direta e participante da Altran Portugal, onde foram recolhidos os conteúdos diariamente expostos, e analisados consoante os objectivos da investigação. A partir desta pesquisa e observação, adquirimos o conhecimento para poder determinar os aspetos essenciais para a definição das variáveis e, posteriormente, formular as hipóteses da investigação.

Por último, foi realizada uma entrevista à Manager do Departamento de Marketing e Comunicação como iremos ver no ponto alusivo à entrevista exploratória.

Observação Direta e participante

Segundo Quivy (2005: 197-199) "os métodos de observação direta constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmo, sem a medição de um documento ou de um testemunho". Ainda segundo este autor, este método apresenta algumas vantagens, nomeadamente "a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que se produzem; a recolha de um material de análise não suscitado pelo investigador e, portanto, relativamente espontâneo; e a autenticidade relativa dos acontecimentos em comparação com as palavras e com os escritos".

Desta forma, foi efetuada a observação direta e participante aos principais canais de comunicação interna na Altran Portugal (e-mails institucionais e intranet), onde foram recolhidos alguns dos conteúdos expostos, e analisados de acordo com as variáveis de análise selecionadas para o estudo. A partir desta pesquisa e observação, adquirimos o conhecimentos para poder determinar os aspetos essenciais para a definição de variáveis e, posteriormente, formular as hipóteses da investigação.

2.1.1. Análise Documental

A análise documental consiste na observação de relatórios, do site, análise de conteúdos e fenómenos (Deshaies 1992: 304). Desta forma, esta análise irá permitir aferir se as diversas formas de comunicação influenciam nos níveis de comprometimento, motivação, satisfação dos colaboradores. Por outro lado, permitirá identificar quais as ferramentas ou conteúdos que, eventualmente, poderão ser potenciados de acordo com a opinião dos colaboradores, criando assim maiores níveis de satisfação.

Segundo Sousa *et al.* (2011: 89) a análise documental é uma técnica «importante na investigação qualitativa – seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre o tema ou problemas». A análise foi iniciada com a recolha de documentos que permitiram definir linhas orientadoras de investigação, definindo metas a atingir. Foi efectuada a análise a alguns documentos como alguns relatórios,

documentos internos, assim como os questionários de satisfação feitos pelo Grupo Altran de 2 em 2 anos. Esta análise feita ao longo do estágio de 7 meses realizado na Altran Portugal.

2.1.2. Entrevista Exploratória

A entrevista exploratória tem como principal função “ revelar determinados aspectos de fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo”, complementando a revisão da literatura e até a análise documental efectuada. Após a primeira fase ter sido realizada, a observação direta e participante para ganhar sensibilidade aos temas em questão e perceber como as pessoas se relacionam entre si, foi realizada uma entrevista exploratória presencial à Manager do Departamento de Marketing e Comunicação da Altran Portugal (Ana Carolina Neves) (ver anexo I), no sentido de se perceberem quais os meios de comunicação existentes na organização e a sua importância, quais os mais trabalhados e valorizados pelos colaboradores e de que forma estes meios potenciam motivação, satisfação e compromisso nos colaboradores. Por outro lado, também foi intuito desta entrevista perceber qual a percepção da sua importância para a satisfação, motivação e comprometimento dos colaboradores da Altran Portugal.

Embora a entrevista tivesse questões muito direccionadas e objetivas, a entrevistadora tinha toda a liberdade para abordar outras temáticas ou aprofundar mais algumas questões. Segundo Freixo (2010: 192) "este método permite estabelecer um estreito relacionamento entre o entrevistado e o entrevistador, permitindo o conhecimento de elementos que de outra forma o investigador não teria acesso". Esta entrevista presencial consistiu numa conversa informal onde se obteve algum material adicional informativo e onde se esclareceu algumas dúvidas.

Neste sentido, pode-se afirmar que a entrevista visa acima de tudo consolidar ideias e informações que resultam da análise documental, bem como, na devida construção do inquérito por questionário (ver anexo II).

2.2. Dados Primários

Como método de recolha e avaliação dos dados primários foi elaborado um inquérito por questionário (ver anexo II). Através deste instrumento metodológico, recorremos a um conjunto de perguntas, inseridas sob uma forma e segundo uma ordem prévia estritamente programada.

2.2.1. Inquérito por questionário

O tipo de questionário desenvolvido é do tipo de aplicação de perguntas do modo fechado. Este foi usado inteiramente sobre o tema da comunicação interna. As questões desenvolvidas ao longo do questionário debruçam-se sobre a caracterização dos colaboradores, opiniões e aferição da utilidade dos conteúdos da comunicação interna para a geração de motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores perante a organização que representam. Assim, o questionário possui quatro finalidades principais de análise:

1. A primeira diz respeito à descrição do perfil do inquirido (a nossa amostra), sendo composta pelas primeiras seis questões (1ª parte do inquérito);
2. A segunda visa conhecer a opinião dos colaboradores sobre a comunicação interna da empresa, os meios de comunicação interna, e a sua opinião sobre as ferramentas disponíveis para comunicarem (perguntas 1 a 4 - 2ª parte do inquérito);
3. A terceira diz respeito à opinião global dos colaboradores sobre o motivação e satisfação no trabalho , a forma como estes se sentem com as práticas da organização e como é que a Comunicação interna influencia este mesmo conceito na Altran Portugal (questões 5 e 7 - 2ª parte do inquérito);
4. A quarta aborda o tema do compromisso organizacional e como este é vivido e demonstrado entre todos, e de que forma é que isso influencia os colaboradores da Altran Portugal (questões 8-10 - 2ª parte do inquérito);

Para o desenvolvimento do questionário, foram utilizadas duas escalas, de acordo com Hill &

Hill (2008: 105-110): a *escala nominal*, que engloba categorias de respostas qualitativamente diferentes e exclusivas, nomeadamente o género; e a *escala ordinal*, que permite uma ordenação numérica, ou seja, das respostas alternativas, tendo em conta a categoria satisfação.

3. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação

Relativamente ao método utilizado seguiu-se o método de amostragem não probabilística intencional. Estas são constituídas a partir das intenções ou necessidades do investigador para estudar uma situação particular, baseiam-se em opiniões de uma ou mais pessoas que conhecem características específicas que se pretendem analisar da população em estudo.

A amostra contempla o número de colaboradores de várias idades, hierarquias e funções da Altran Portugal , que responderam ao inquérito e que trabalham na sede da empresa.

Quanto à dimensão da amostra, e segundo Réjeant Huot (1999:39) , se N representar a dimensão do universo e n representar a amostra, a partir do quadro estabelecido (tabela 9), deduzimos que para um universo (N) de 1003 colaboradores, deverá existir no mínimo uma amostra (n) de 278 colaboradores. Uma vez que o estudo vai ser analisado apenas na sede, o universo (N) será 131 o que deverá ter uma amostra (n) de no mínimo 97 colaboradores. A amostra da investigação comporta os colaboradores que responderam ao questionário, durante o mês de Junho de 2016. Tendo em conta que 100 colaboradores responderam ao inquérito, conclui-se que temos uma amostra significativa para este estudo.

Tabela 10 – Dimensão da amostra

N	n	N	n	N	N	N	N	N	N
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	40000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Fonte: Huot (1999: 38)

Legenda :

N- Dimensão do universo/ população

n- amostra

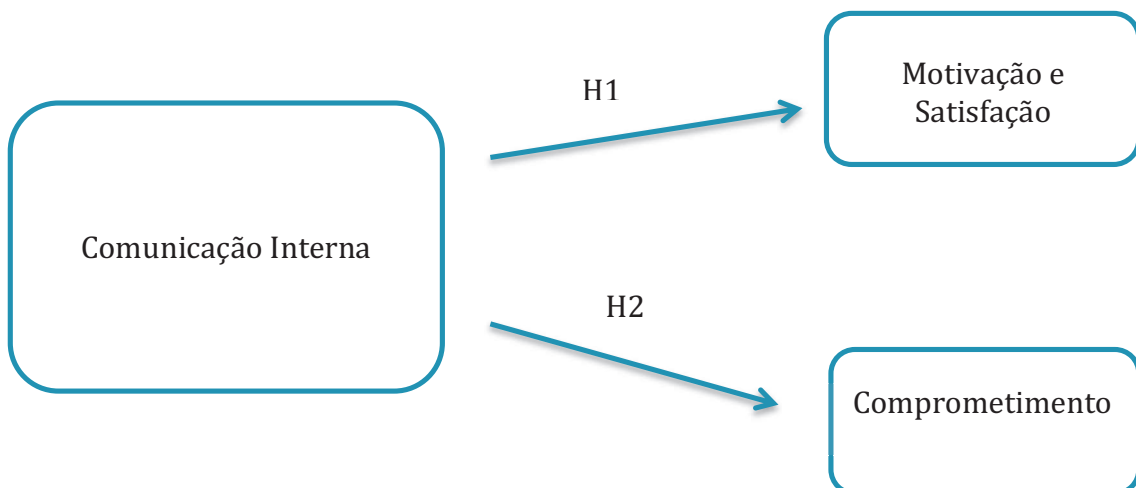
4. Limitações à Investigação

Esta investigação pretende ser útil não apenas para pistas futuras noutras investigações na área de Comunicação interna, mas também para a Altran Portugal. O objectivo deste estudo foi envolver os colaboradores com a comunicação interna e o seus meios, permitindo verificar-se se este envolvimento com que os colaboradores os faz sentir mais motivados, satisfeitos e até mesmo mais comprometidos com a organização onde trabalham. A comunicação sendo a base

da relação humana é importante estar presente nas organizações de forma clara e envolvente, fazendo com que seja mais fácil a adaptação e estabilidade dos colaboradores.

Esta análise poderá ser melhorada , por exemplo, com a realização de um inquérito alargado a todo o universo de colaboradores Altran, através de mecanismos como disponibilização dos questionários através na intranet Direct V2 ou até mesmo através de um *link* via email corporativo, o que nos permitiria ter uma análise global da organização e dos seus colaboradores. Contudo, a empresa apenas deixou aplicar o questionário junto dos colaboradores da sede o que se tornou uma efetiva limitação à investigação.

5. Modelo de Avaliação Metodológica



Fonte : Elaboração própria

O modelo proposto de Avaliação Metodológica seguiu os pressupostos teóricos (para as duas hipóteses em estudo) dos seguintes autores:

Fontes:

H1: Camara *et al.*, (2001/ 2007); Cunha *et al*, (2016); Mello e Sampayo e Silva, (2012) ;Costa Santos, (2011); Bilhim,(2008); e Ferreira *et al*, (2001).

H2: Cunha *et al.*, (2016) ; Meyer e Allen, (1991) e Likert, (1971) e Mello e Sampayo e Silva, (2012).

6. Hipóteses em Investigação

As hipóteses “ são diretrizes para uma pesquisa. Indicam o que estamos à procura ou o que tentamos provar e definem-se como tentativas de explicação do fenómeno em pesquisa, formuladas como preposições”(Sampieri et al. 2006:118). Estas “constituem os eixos centrais de uma investigação e apresentam-se como preposições que respondem à pergunta de partida.”(Quivy e Campenhoudt, 2005:46). A hipótese é um elemento “ útil para justificar o estudo e garantir-lhe uma orientação”(Freixo, 2010:164-165) e sem esta nenhuma investigação faria sentido.

Foram definidas duas hipóteses, que posteriormente, foram analisadas para a sua aferição ou não, obtendo-se assim, uma conclusão sustentada.

As hipóteses em investigação são:

Hipótese 1: A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Motivação e Satisfação dos colaboradores da Altran.

Hipótese 2: A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Comprometimento dos colaboradores da Altran.

Capítulo V: Estudo de Caso, Reflexões e Pistas Futuras de Investigação sobre Altran Portugal

1. Análise geral aos dados primários do estudo

1.1. Dados de caracterização dos inquiridos

De forma descritiva foi realizada a análise aos dados obtidos através do inquérito realizado aos colaboradores da sede da Altran Portugal cuja amostra reporta 100 colaboradores. Inicialmente foram analisados os dados de caracterização da nossa amostra, constituídos através de 6 questões iniciais do inquérito por questionário (1a parte).

Tabela 11: Dados de caracterização - Amostra

	Caracterização da amostra (Nº)	Percentagem (%)
Género		
Masculino	64	64%
Feminino	36	36%
Idade		
18-24 anos	16	16%
25-34 anos	42	42%
35-44 anos	40	40%
45-54 anos	2	2%

55-64 anos	0	0%
Habilitações Literárias		
Ensino Básico (9ºano)	0	0%
Ensino Secundário (12ºano)	7	7%
Ensino Superior Bacharelato	1	1%
Ensino Superior Licenciatura	52	52%
Ensino Superior Mestrado	37	37%
Ensino Superior Doutoramento	3	3%
Antiguidade ou “É colaborador da Altran há quanto tempo?”		
< 1 ano	36	36%
1a 3 anos	30	30%
4 a 10 anos	21	21%
11 a 20 anos	13	13%
> 20 anos	0	0%
Categoria Profissional		
Direcção – Suport Function	2	2%
Backoffice	28	28%
Solution Architecture	6	6%

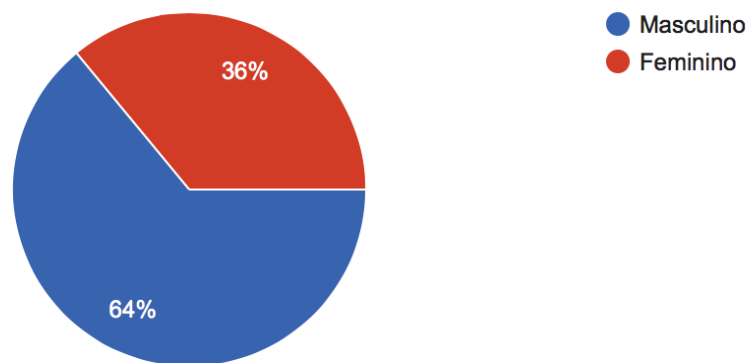
Project Management	7	7%
Team Management	4	4%
Account Management	2	2%
Solution Selling	1	1%
Consulting/ Engineering	39	39%
Business	8	8%
Expertise Management	0	0%
Internships	3	3%
Área Funcional		
Assistente administrativo	1	1%
Assistente de contabilidade	1	1%
Assistente de Payroll	5	5%
Coordenador/a de Payroll	0	0%
Assistente de RH	1	1%
Assistente de Marketing e Comunicação	3	3%
Coordenador/a de compras	1	1%
Coordenador/a de sistemas de informação	1	1%
Coordenador/a de tesouraria	1	1%

Coordenador/a de facturação	1	1%
Responsável de Administração de Pessoal	1	1%
Técnico/a Administrativo	1	1%
Técnico/a de contabilidade	2	2%
Técnico/a de RH	3	3%
Técnico/a de Helpdesk	2	2%
Director Geral	0	0%
Director Técnico	0	0%
Director administrativo e financeiro	0	0%
Operation Unit Director	1	1%
Business Unit Director	3	3%
Architect	3	3%
Senior System Architect	0	0%
System Architect	4	4%
Project Leader	0	0%
Project Manager I	3	3%
Project Manager II	1	1%
Senior Project Manager	0	0%

Work Package Leader	2	2%
Team Leader	4	4%
Account Manager	2	2%
Solution Manager	0	0%
Senior Solution Manager	0	0%
Junior Consultant	21	21%
Consultant	7	7%
Advanced Consultant /Engineer	5	5%
Senior Consultant /Engineer	6	6%
Business Manager	2	2%
Senior Business Manager	2	2%
Advanced Business Manager	4	4%
Specialist	1	1%
Estagiário Profissional	5	5%
Estagiário Curricular	0	0%

Fonte: Elaboração Própria

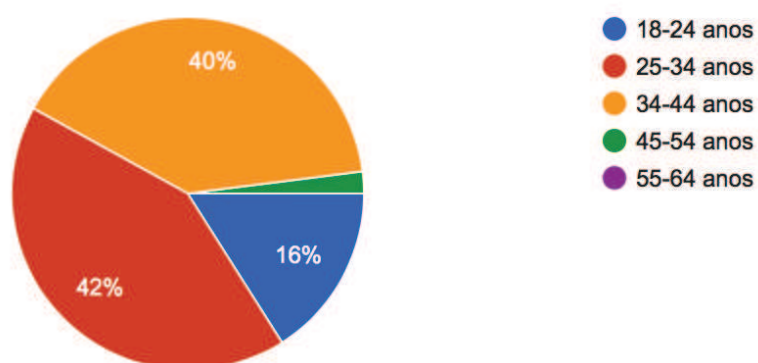
Gráfico 1 - Distribuição por Género - Amostra



Fonte:Elaboração Própria

No que se refere à primeira variável "Género", 64% dos colaboradores que responderam ao questionário são do sexo masculino e 36% dos colaboradores do sexo feminino, como se pode aferir pelo gráfico 1. Relativamente a esta variável, conseguimos ver que a empresa Altran Portugal é constituída maioritariamente por homens.

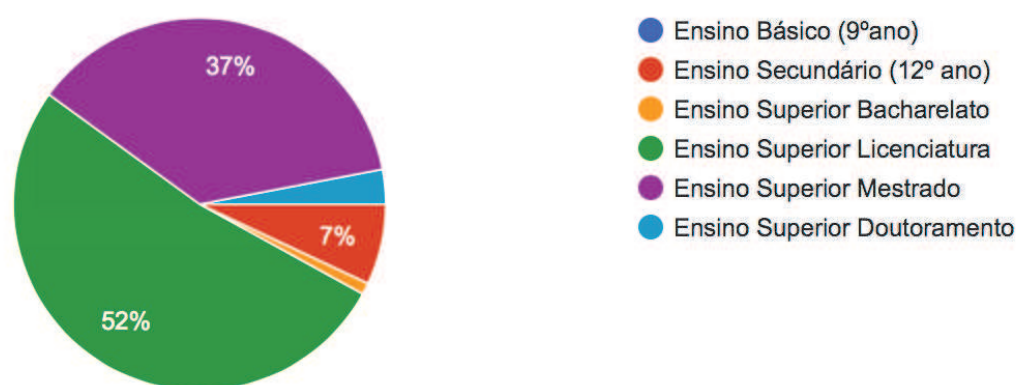
Gráfico 2 - Distribuição por Idade - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à segunda variável "Idade", a maior percentagem de colaboradores que respondeu ao questionário insere-se no intervalo 25 a 34 anos de idade, com 42% das respostas, seguido de 40% dos colaboradores com idades compreendidas entre os 35 aos 44 anos; 16% dos colaboradores dos 18 aos 24 anos; 2% dos colaboradores com idades entre os 45 e os 54 anos, tal como se pode verificar através do gráfico 2. Correspondente às idades 55-64 anos, temos 0% de colaboradores, o que nos mostra que a população da Altran Portugal na sede não ultrapassa a idade dos 54 anos.

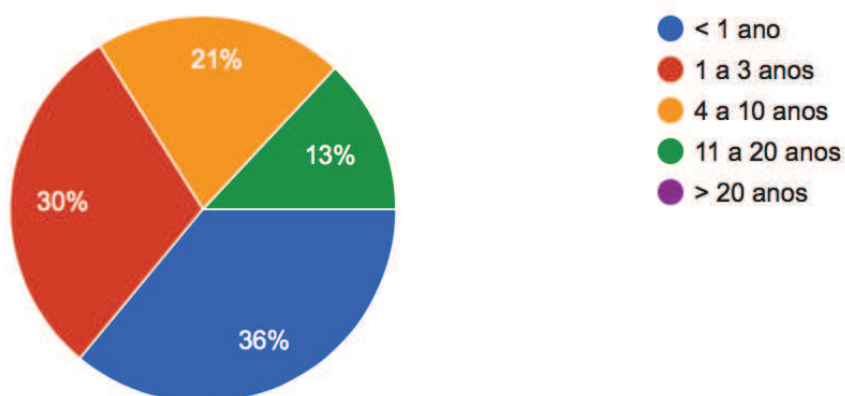
Gráfico 3 - Distribuição por habilitações literárias - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Tal como demonstra o gráfico 3, relativamente à variável "Habilitações Literárias" verificamos que 52% possui Licenciatura, seguido de 37% que têm Mestrado, ainda com uma percentagem considerável temos os colaboradores que frequentam o secundário (7%) e com 3% temos os colaboradores doutorados. Apenas uma pessoa tem Bacharelato na nossa amostra.

Gráfico 4 - Distribuição por antiguidade - Amostra

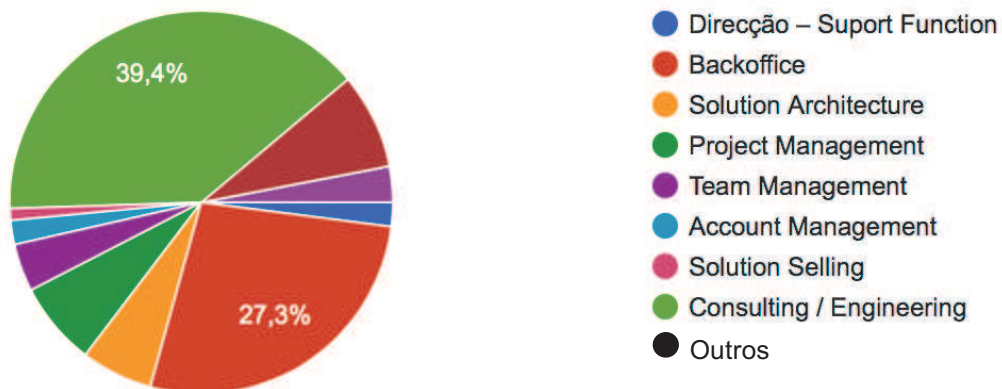


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico 4 , sobre a antiguidade, verificamos que os colaboradores que estão na organização há menos de 1 ano constituem 36% dos inquiridos, seguidos dos que estão na entre 1 a 3 anos (30%). Em terceiro lugar dos 4 aos 10 anos temos 21% dos colaboradores e por fim, temos com 13% colaboradores dos 11 a 20 anos.

Como tal, podemos afirmar que a nossa amostra é constituída, sobretudo, por colaboradores com menos de 1 ano de permanência na Altran Portugal, uma vez que se juntarmos a faixa dos 1 a 3 anos dá-nos um total de 66%, o que indica que a maioria da nossa amostra não está na Altran Portugal há mais de 4 anos .

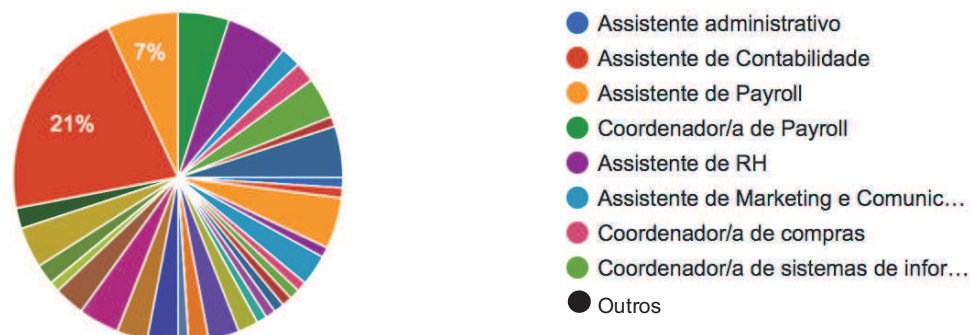
Gráfico 5 - Distribuição por Categoria Profissional- Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente há distribuição de respostas dadas pelas diversas categorias profissionais, pode-se destacar do gráfico 5, que a maior percentagem da nossa amostra pertence à categoria de consultores (39%) e a Backoffice com 28% dos colaboradores. Em menor percentagem na nossa amostra, temos com 8% a categoria de Business, com 7% Project Management, com 6 % Solutions Architecture, com 4% Team Management, com 3 % internships, 2% Direcção-Support Function, com 2% Account Management e por fim, com 1% temos Solution Selling.

Gráfico 6 - Distribuição por área funcional - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

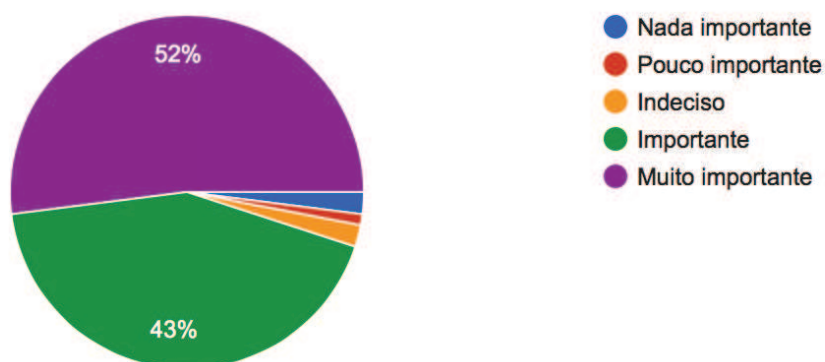
O gráfico 6, mostra as várias áreas funcionais que existem na Altran Portugal. Na nossa amostra, o maior número de respostas obtidas veio dos consultores juniores, constituindo 21% das respostas obtidas ao questionário. De seguida, os colaboradores que mais responderam ao questionários foram os consultores correspondendo a 7% das respostas dadas. Sendo que a nossa amostra corresponde á sede da Altran Portugal, esta é constituída por várias pessoas de várias áreas funcionais, para além dos consultores e consultores juniores, temos 6% consultores seniores; 5% consultores avançados; 4% system Architect; 1% Assistente administrativo; 1% Assistente de contabilidade; 5% Assistente de Payroll; 1% Assistente de RH; 3% Assistente de Marketing e Comunicação; 1% Coordenador/a de compras; 1% Coordenador/a de sistemas de informação; 1% Coordenador/a de tesouraria; 1% Coordenador/a de facturação; 1% Responsável de Administração de Pessoal; 1% Técnico/a Administrativo; 2% Técnico/a de contabilidade; 3% Técnico/a de RH; 2% Técnico/a de Helpdesk; 1% Operation Unit Director; 3% Business Unit Director; 3% Architect; 3% Project Manager I; 1% Project Manager II; 2% Work Package Leader; 4% Team Leader; 2% Account Manager; 2% Business Manager; 2% Senior Business Manager; 4% Advanced Business Manager; 1% Specialist e 5% Estagiário Profissional. Como se pode ver na tabela 10, existem algumas áreas sem respostas, o que mostra que ou não existem na sede estas áreas funcionais ou não foram respondidas ao nosso questionário.

2. Análise geral dos dados apurados na Investigação

Depois de já se ter analisado dos dados de caracterização que nos mostra o perfil dos colaboradores que responderam ao inquérito e que representam a nossa amostra, iremos passar para a análise das respostas relativas à segunda parte do questionário – os dados de estudo (referente às questões de 1 a 10).

Iremos iniciar esta análise pela comunicação interna, ou seja, se a mesma é praticada, quais as ferramentas utilizadas para promover essa comunicação e de que forma é que ela se dá. Posteriormente, iremos aferir as questões relacionadas com o compromisso, a satisfação e motivação no trabalho.

Gráfico 7 - Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna Regular e contínua na sua empresa? - Amostra

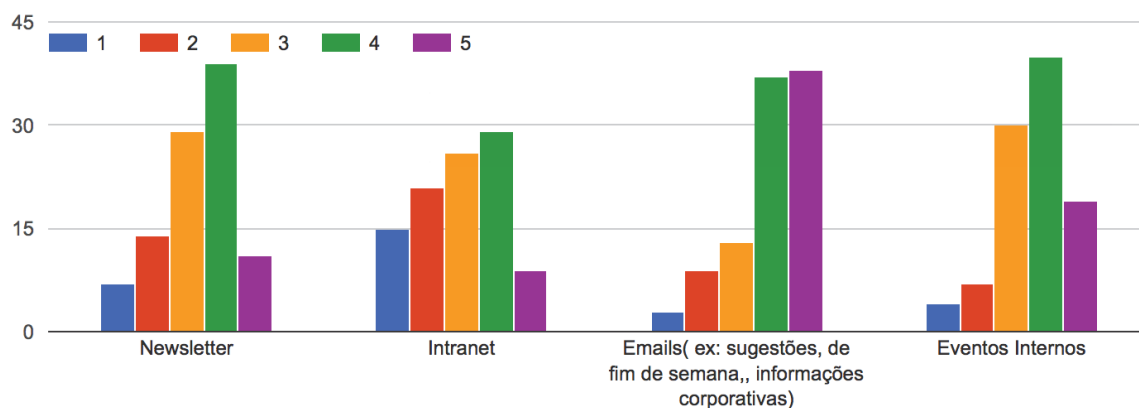


Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à questão sobre o nível de importância que atribuem à existência de uma Comunicação Interna Regular e Contínua na organização (gráfico 7), e numa escala de Nada Importante a Muito Importante; 52% dos nossos inquiridos considera Muito Importante; 43%

Importante; 2% mostrou estar indeciso; 1% pouco importante; e por fim, 2% pensam que a comunicação interna é nada importante.

Gráfico 8 - Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ?- Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Legenda :

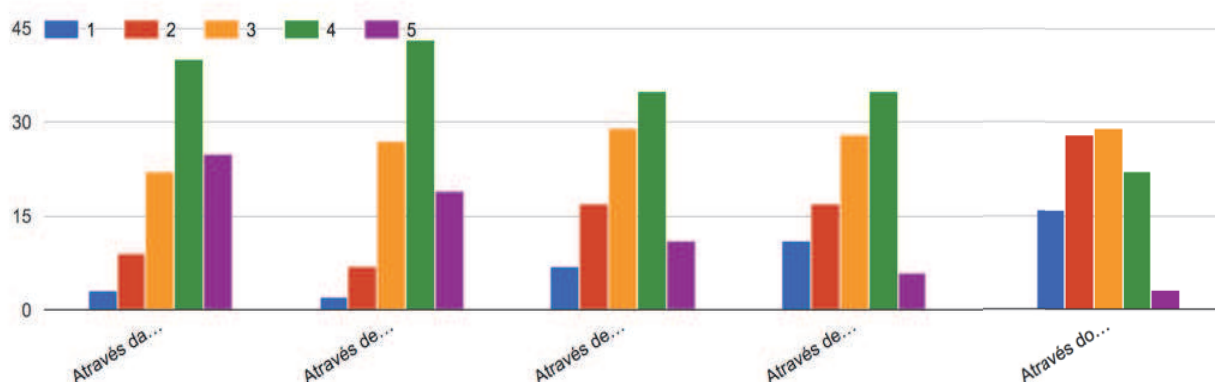
- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Indeciso
- 4- Importante
- 5- Muito Importante

0, 15, 30, 45- escala do nº de pessoas

De acordo com os resultados observados no gráfico 8, relativamente á Newsletter, 7% considera nada importante; 14% considera pouco importante; 29% considera-se indeciso; 39% considera importante e 11% considera muito importante. No caso da intranet, 15% considera nada importante; 21 % considera pouco importante; 26% considera-se indeciso; 29% considera importante e 9% considera muito importante. Os emails, contam com 3% que consideram nada

importante; 9% pouco importante; 13% considera-se indeciso; 37% considera importante e 38 % consideram muito importante. Por fim, temos os eventos internos com 4% nada importante; 7% pouco importante; 30% considera-se indecis;, 40% considera importante e 19% muito importante. Pode-se afirmar que de uma forma geral todos os meios de comunicação enumerados no questionário são considerados importantes.

Gráfico 9 - Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran Portugal ? -
Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Legenda :

Escala

- 1- Nada importante
- 2- Pouco importante
- 3- Indeciso
- 4- Importante
- 5- Muito Importante

0, 15, 30, 45- escala do nº de pessoas

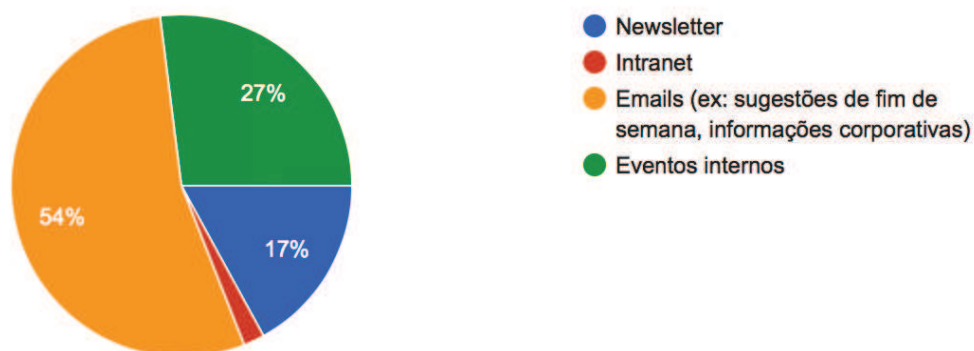
Questões

- 1- Através da sua chefia
- 2- Através de conversas informais com colegas
- 3- Através de comunicações provenientes da Administração
- 4- Através de comunicações provenientes dos RH
- 5- Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros)
e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector

De acordo com os resultados observados no gráfico 9, que corresponde há segunda pergunta "Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran Portugal ?" pode-se afirmar que de uma forma geral todas as fontes de informação enumeradas no questionário são consideradas importantes para a promoção da comunicação interna. No entanto, na alínea "através dos meios de comunicação social" houve um maior número de pessoas a considerar-se indecisos face á questão.

Assim sendo, pode concluir-se que as fontes mais importantes, ou que os colaboradores da Altran Portugal consideram mais importantes na promoção da comunicação interna são através da sua chefia direta, através de conversas informais com colegas, comunicações provenientes da Administração e através das comunicações resultantes dos Recursos Humanos.

Gráfico 10 - Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran? – Amostra

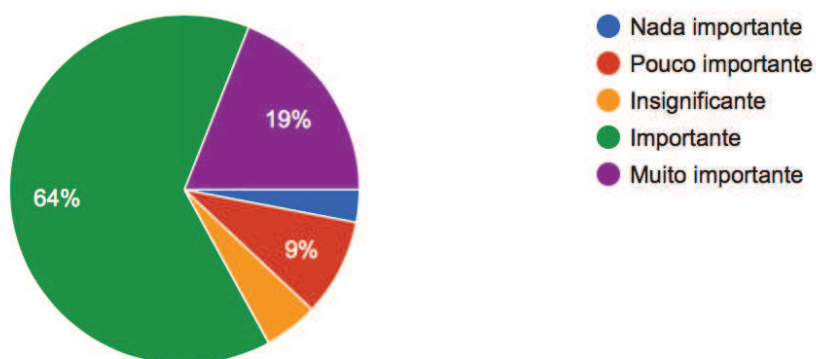


Fonte: Elaboração Própria

Pela observação do gráfico 10, pode-se constatar que o meio de comunicação interna mais importante para os colaboradores da Altran Portugal são os e-mails, constituindo 54% das respostas ao questionário, seguido dos eventos internos com 27%.

Com 17 % de respostas, temos a Newsletter e por fim, com 2% a intranet. Este resultado mostra que a intranet é o meio de comunicação da empresa menos considerado pelos colaboradores.

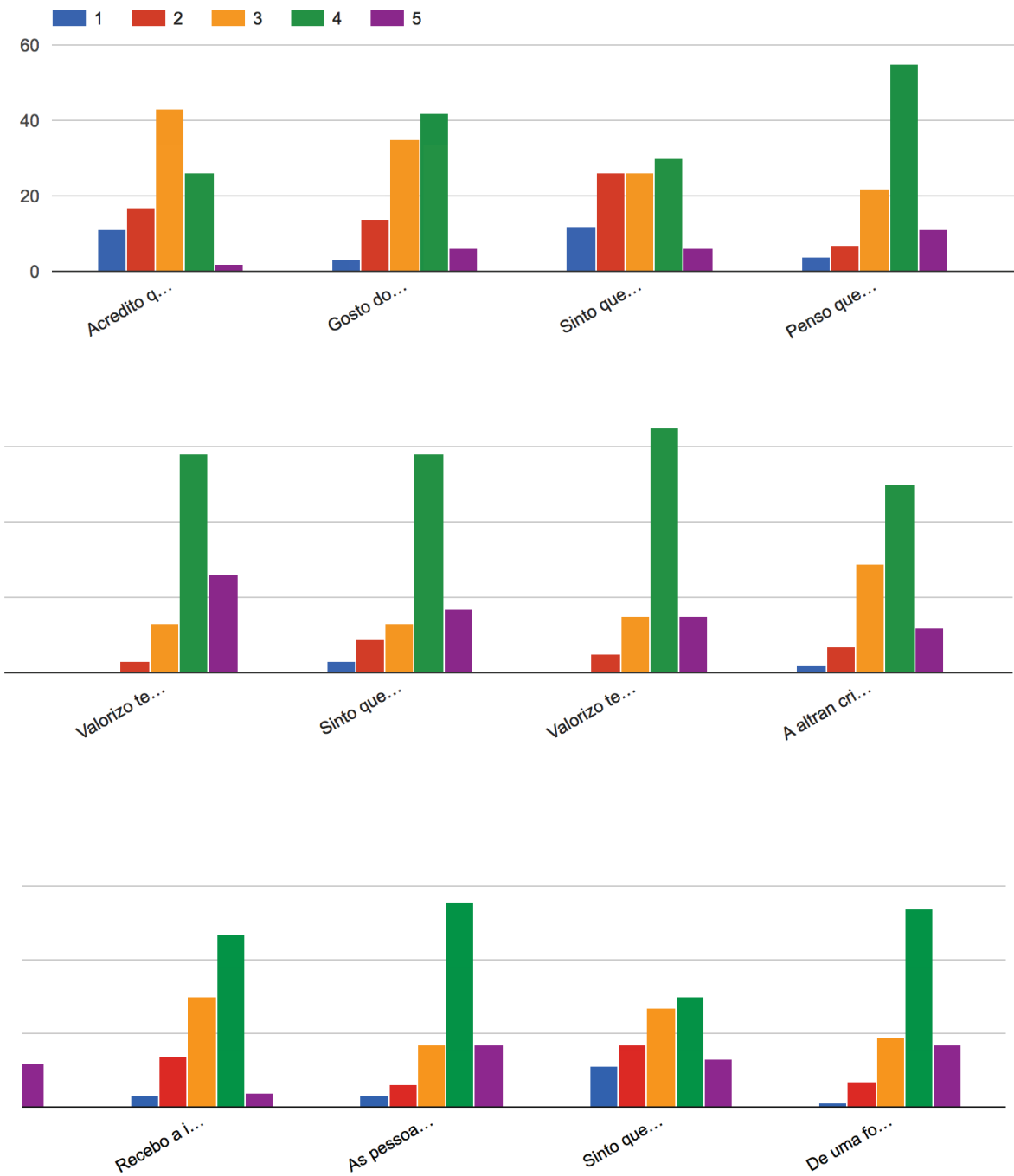
Gráfico 11 - Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa? Amostra



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os resultados observados no gráfico 11, podemos perceber que a maioria da amostra cujo o valor é de 64% considera que a comunicação interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa. Por outro lado, temos 19% dos colaboradores que consideram ser muito importante; 5% considera que é insignificante; 9% considera pouco importante e 3% dos colaboradores consideram ser nada importante, o que dá um total de 17% de colaboradores que não considera a comunicação interna gerada pela Altran importante ou muito importante para a sua motivação e satisfação na empresa.

Gráfico 12 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Legenda :

Escala

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo
- 3- Indeciso
- 4- Concordo
- 5- Concordo totalmente

0, 20, 40, 60 - escala do nº de pessoas

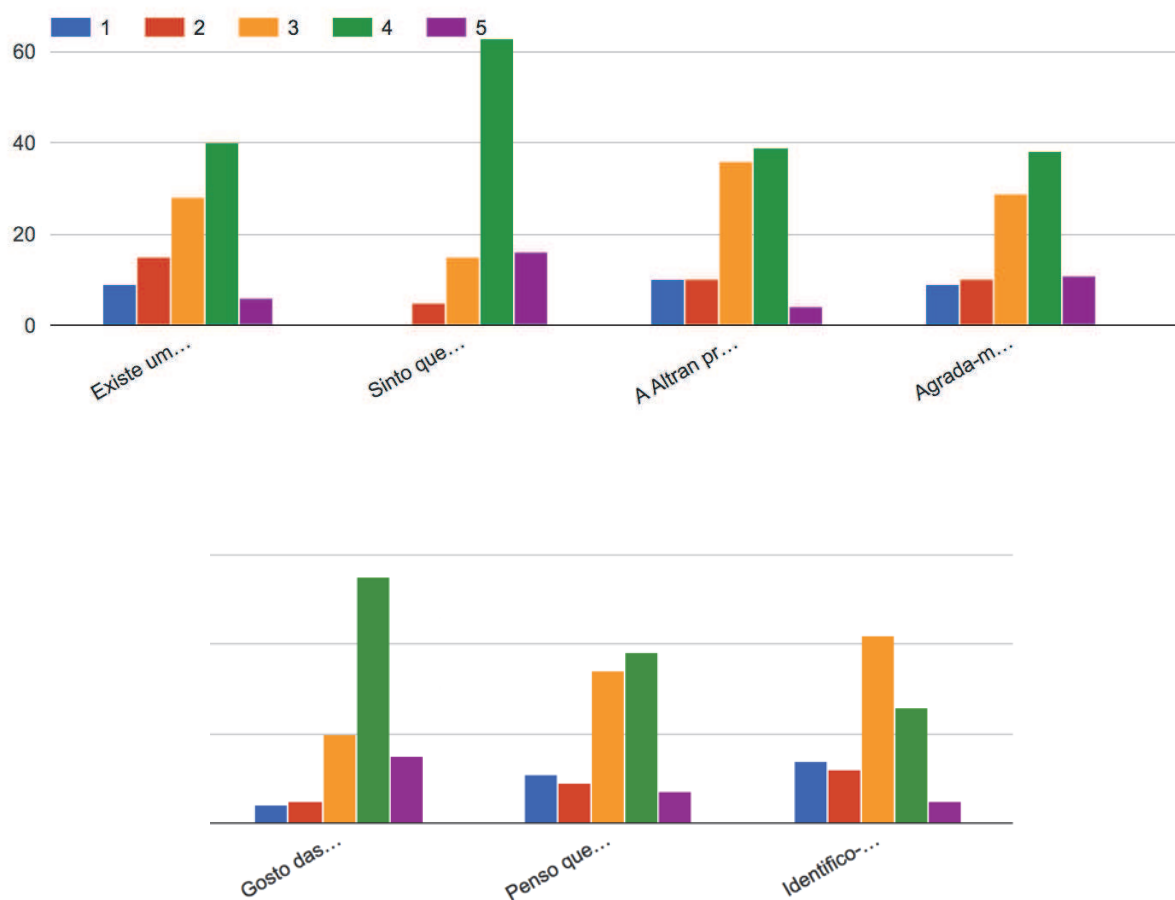
Questões

- 1- Acredito que a Altran se esforça por compreender as minhas necessidades
- 2- Gosto do meu trabalho e sinto que sou recompensado/a por isso
- 3- Sinto que nesta empresa a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio
- 4- Penso que os meus chefes reconhecem o meu trabalho
- 5- Valorizo ter conhecimento da missão e objectivos da minha organização
- 6- Sinto que a Altran me dá oportunidade de desenvolver novas competências
- 7- Valorizo ter informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha organização
- 8- A Altran cria desafios no meu dia-a-dia
- 9- Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções
- 10- As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e problemas, através de uma comunicação franca e aberta
- 11- Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direcções/áreas
- 12- De uma forma geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável na Altran

Através do gráfico 12, pode-se verificar que das respostas disponibilizadas pelos colaboradores da Altran Portugal , com excepção, da questão " Acredito que a Altran se esforça por compreender as minhas necessidades" com “indeciso” em maioria, que a grande

percentagem das respostas corresponde ao "concordo". No entanto, é de realçar que os indecisos, mesmo não tendo maioria à exceção da primeira pergunta, apresentam ainda resultados, quase equiparados em alguns casos com o concordo.

Gráfico 13 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações - Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Legenda :

Escala

- 6- Discordo totalmente
- 7- Discordo
- 8- Indeciso
- 9- Concordo
- 10- Concordo totalmente

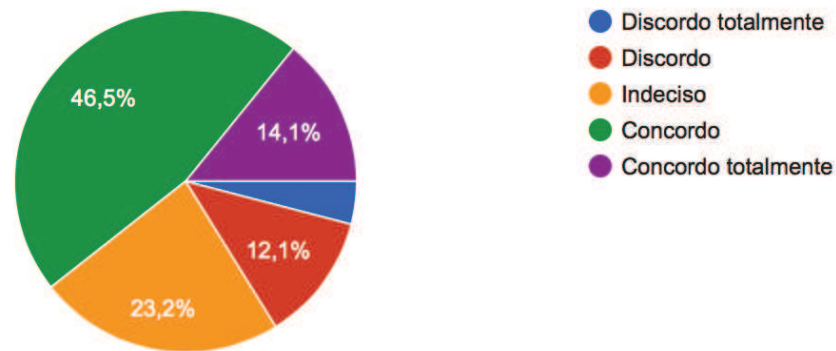
0, 20, 40, 60 - escala do nº de pessoas

Questões

- 1- Existe um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e o meu trabalho
- 2- Sinto que contribuo para o desempenho global da organização
- 3- A Altran proporciona-me formação adequada para o desempenho da minha função
- 4- Agrada-me a igualdade de tratamento dentro da organização
- 5- Gosto das tarefas que desempenho atualmente na organização
- 6- Penso que a Altran fornece oportunidades nos processos de formação
- 7- Identifico-me com a forma de comunicar da organização

Através do gráfico 13, pode-se verificar, assim como no anterior, que das respostas disponibilizadas pelos colaboradores da Altran Portugal, com exceção, da questão " Identifico-me com a forma de comunicar da organização" com "indeciso" em maioria, que a grande percentagem das respostas corresponde ao "concordo". No entanto, é de realçar que o indeciso mesmo não tendo a maioria à exceção da última pergunta, , mais uma vez, apresenta ainda resultados, quase equiparados em alguns casos com o concordo.

Gráfico 14 - Considera que a Comunicação Interna gerada influencia o seu compromisso com a Altran? - Amostra

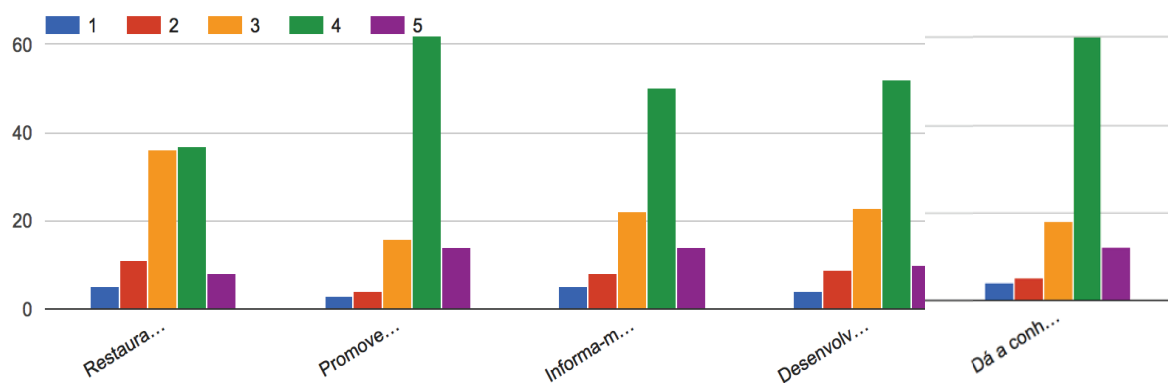


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico 14, pode-se averiguar que existe uma grande relação entre a comunicação interna e o compromisso dos colaboradores. Quando questionados sobre se consideram que a comunicação interna influencia o compromisso organizacional, a maioria das respostas (46,5%) indicam que "concordo", seguido da resposta "indeciso", com 23,2% das respostas; em terceiro lugar, com 14,1% das respostas, ficou o "concordo totalmente"; em quarto lugar temos 12,1% com a resposta "discordo" e por último, temos 4% com a resposta "discordo totalmente". Logo, se juntarmos as respostas dos respondentes nas opções "concordo" e "concordo totalmente" temos um número percentual positivo muito expressivo com 60,6%.

Gráfico 15 - A comunicação interna influencia o seu compromisso com a Altran porque ?-

Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Legenda :

Escala

11- Discordo totalmente

12- Discordo

13- Indeciso

14- Concordo

15- Concordo totalmente

0, 20, 40, 60 - escala do nº de pessoas

Questões

1- Restaura a minha confiança em torno da identidade da empresa

2- Promove o conhecimento da empresa

3- Informa-me de forma rápida e célere

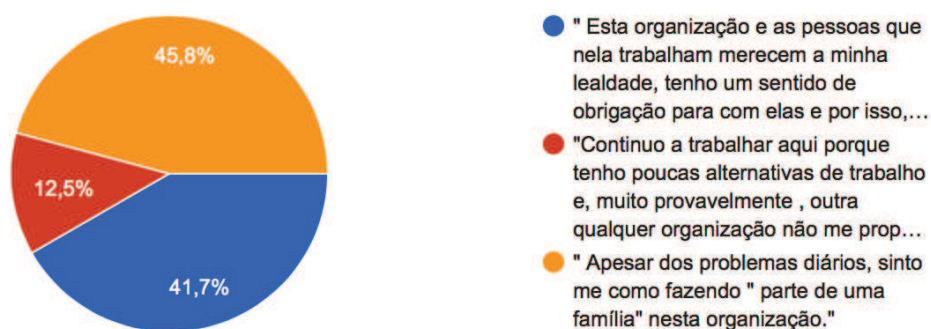
4- Desenvolve o reflexo da comunicação entre os colaboradores da empresa

5- Dá a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos por cada colaborador

Tal como se pode verificar no gráfico 15, quando questionados sobre porque é que a comunicação interna influencia o compromisso organizacional, a maioria das respostas registou “concordo”, no entanto, a resposta “indeciso” teve algum fluxo de respostas registando mais percentagem na primeira hipótese “Restaura a minha confiança em torno da identidade da empresa” que nas restantes.

Pode-se concluir, que de uma forma geral, os colaboradores da Altran Portugal valorizam a comunicação interna e a divulgação da informação por todos, fomentando assim maior compromisso por parte dos colaboradores.

Gráfico 16 - De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha- Amostra



Fonte: Elaboração Própria

Cerca de 46% da amostra que respondeu ao questionário, acredita que a organização (Altran Portugal) e as pessoas que nela trabalham sentem que "fazem parte desta família", com 41,7%

temos os colaboradores que acreditam que a organização merece a sua lealdade e que por isso não preveem sair da mesma e, com apenas 12,5% temos os colaboradores que consideram que continuam a trabalhar na Altran Portugal porque existem poucas oportunidades e porque muito provavelmente nenhuma outra empresa ofereceria todas as regalias e benefícios que a Altran Portugal proporciona aos seus colaboradores.

Desta forma, pode-se concluir que os colaboradores da Altran Portugal sentem-se bem na empresa, e demonstram que a Organização já fez alguma coisa em dado momento que os marcou e que por isso sentem que a mesma, bem como os restantes colegas, merecem a sua lealdade.

3. Apuramento dos resultados obtidos pelo cruzamento entre os dados de caracterização *Idade* e *Antiguidade* e os dados gerais do estudo

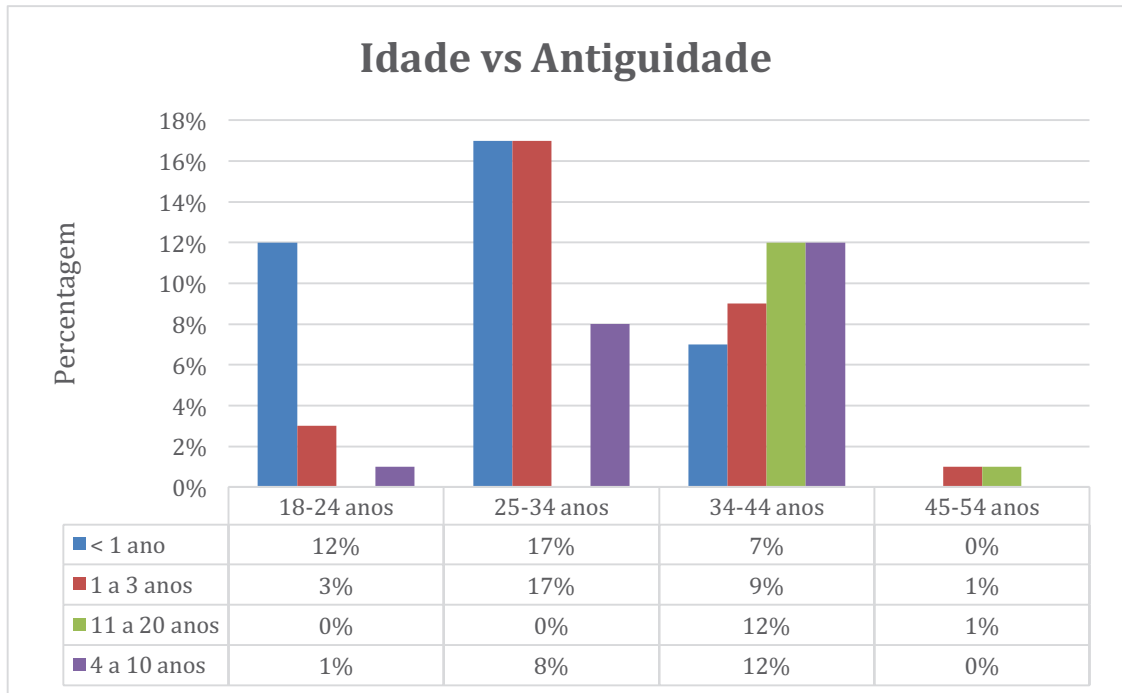
De forma a compreender melhor os dados apurados pelo questionário, optámos por cruzar os dados de caracterização *Idade* e *Antiguidade* com cada uma das perguntas realizadas no questionário.

O cruzamento do dado de caracterização *Idade* ajudar-nos-á a entender quais as faixa/as etária/as que mais se relacionam com a comunicação interna na Altran e por sua vez, quais as que são influenciadas pela mesma criando satisfação, motivação e compromisso.

O cruzamento do dado de caracterização *Antiguidade* permitir-nos-á analisar as respostas do questionário com relação temporal colaborador/ empresa, criando assim uma noção da relação estabelecida entre a idade de casa e a sua relação com a organização.

Neste sentido, torna-se importante começar a análise do cruzamento da idade e da antiguidade com os dados de estudo pelo cruzamento entre a própria Idade e a Antiguidade, pois fica mais clara a análise futura.

Gráfico 17 - Idade vs. Antiguidade

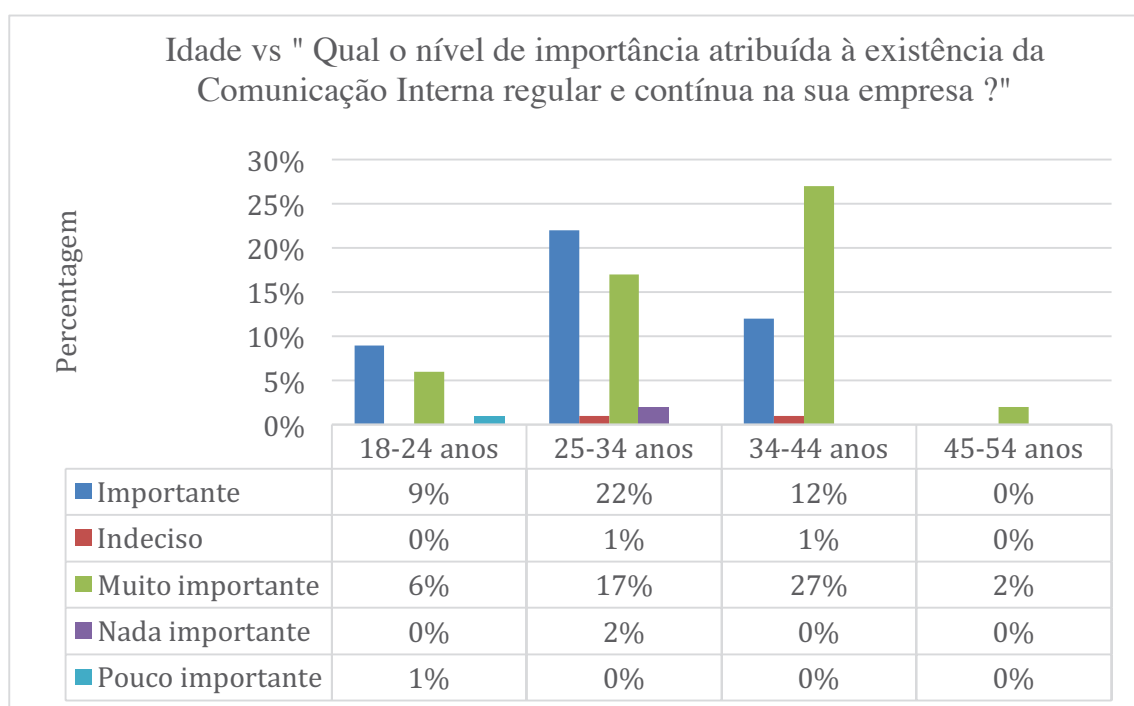


Fonte: Elaboração Própria

Conforme sustenta o gráfico 17, quando comparamos a idade dos inquiridos e a permanência dos colaboradores na empresa, verificamos que são as faixas etárias mais baixas, dos 18 aos 24 anos e dos 25 aos 34 anos, que têm maior porcentagem de pessoas que estão na empresa entre menos de um ano e entre 1 a 3 anos. Por outro lado, é nas faixas etárias mais adultas nomeadamente os 35-44 anos que verificamos um aumento significativo de anos de casa passando para entre os 4 aos 20 anos. Concluimos que as faixas etárias dos 35-44 anos e as 45-54 anos são as que se encontram na empresa há mais tempo, enquanto que a jovem dos 18-24 e 25-34 anos, está na empresa ou à menos de 1 ano ou no máximo há 3 anos, com exceção de uma dos 18-24 que aparenta estar entre os 4 e os 10 anos e oito pessoas dos 25-34 que estão entre os 4 e os 10 anos. É de destacar que a idade compreendida entre 55 aos 64 anos não foi introduzida no gráfico 17 pela sua ausência de valores de resposta pelos inquiridos. A Altran não tem colaboradores com a idade entre os 55 e os 64 anos como havíamos verificado na apresentação dos dados de caracterização.

3.1. Comparação entre a *Idade* do colaborador e as questões dos dados de estudo

Gráfico 18 - Idade vs. Questão nº 7 -“ Qual o nível de importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e contínua?”



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à temática sobre a idade versus a importância da comunicação interna nomeadamente na questão número 7 do questionário, pode-se verificar através do gráfico 18, que o maior número de respostas é dado na faixa etária dos 25-34 anos, representando um total de 42% das respostas. Imediatamente a seguir temos a faixa etária dos 35-44 anos que representou um total de respostas de 40 %. Entre os 18 e os 24 anos temos um total de 16% e o por fim, dos 45-54 anos temos 2% de respostas. O que mostra que relativamente á nossa amostra, o maior numero de pessoas encontra-se entre os 25-34 anos e os 35-44 anos.

Tabela 12 – Idade vs. Questão nº 8 – “Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ?”

Opções	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Newsletter	18-24 anos	0%	5%	5%	5%	1%	16%
	25-34 anos	5%	4%	15%	16%	2%	42%
	35-44 anos	2%	5%	8%	17%	8%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	7%	14%	29%	39%	11%	100%
B) Intranet	18-24 anos	3%	3%	2%	6%	2%	16%
	25-34 anos	8%	11%	11%	11%	1%	42%
	35-44 anos	4%	7%	12%	11%	6%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	15%	21%	26%	29%	9%	100%
C) E-mail	18-24 anos	0%	0%	3%	7%	6%	16%
	25-34 anos	1%	1%	5%	17%	18%	42%
	35-44 anos	2%	8%	5%	12%	13%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	Subtotal:	3%	9%	13%	37%	38%	100%
D) Eventos Internos	18-24 anos	1%	2%	5%	5%	3%	16%
	25-34 anos	2%	3%	16%	16%	5%	42%
	35-44 anos	1%	2%	9%	17%	11%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	4%	7%	30%	40%	19%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Numa análise à tabela 11, em que são cruzadas a *idade* e a questão nº8, ao contrário do gráfico anterior, este para além da *idade* e da questão com os seus resultados conta também com a escala de Likert. Por cada meio de comunicação apresentado, a nossa amostra colocou numa escala de 1 a 5, a sua opinião. Numa forma geral, verificamos que os meios de comunicação que os colaboradores que consultam com mais frequência são os Emails (37% e 38%) e os Eventos internos (40% e 19%) que no geral têm uma boa percentagem de avaliação de 4 a 5. O meio de comunicação que a nossa amostra consulta com menos frequência é a Intranet, cujos valores de 1 a 3 (15% e 21%) apresentam-se significativamente altos. Relativamente á relação com a idade dos colaboradores, conseguimos verificar que os colaboradores entre os 18 e os 34 anos, têm na

maioria valores mais altos na cotação 3 e 4. Dos 35 aos 54 anos temos uma maioria nas cotações 3, 4 e 5. Nas cotações mais baixas, 1 e 2, verificamos ainda alguns valores altos nomeadamente na Intranet, como já vimos, tanto nas idades mais juniores como mais seniores.

Tabela 13 – Idade vs. Questão nº9 - Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran ?

Opções	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Chefia	18-24 anos	0%	1%	8%	6%	1%	16%
	25-34 anos	3%	6%	8%	17%	8%	42%
	35-44 anos	0%	2%	7%	16%	15%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	Subtotal:	3%	9%	23%	40%	25%	100%
B) Conversas informais com colegas	18-24 anos	0%	0%	4%	6%	6%	16%
	25-34 anos	0%	3%	13%	17%	9%	42%
	35-44 anos	2%	4%	11%	19%	4%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	2%	7%	29%	43%	19%	100%
C) Comunicações da Administração	18-24 anos	0%	3%	8%	4%	1%	16%
	25-34 anos	5%	8%	15%	12%	2%	42%
	35-44 anos	2%	6%	7%	18%	7%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	Subtotal:	7%	17%	30%	35%	11%	100%
D) Comunicações dos RH	18-24 anos	0%	3%	5%	8%	0%	16%
	25-34 anos	7%	8%	12%	12%	3%	42%
	35-44 anos	4%	6%	14%	13%	3%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	11%	17%	31%	35%	6%	100%
D) Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector	18-24 anos	3%	6%	4%	2%	1%	16%
	25-34 anos	7%	14%	11%	9%	1%	42%
	35-44 anos	6%	8%	15%	10%	1%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	16%	28%	31%	22%	3%	100%

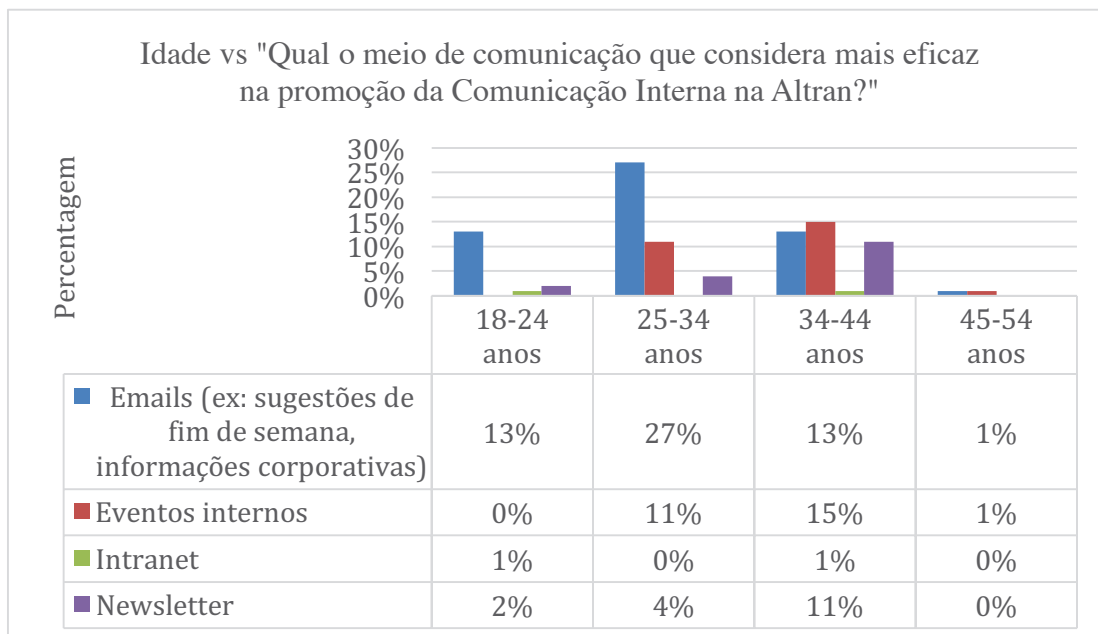
Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela 12, em que são cruzadas a idade e a questão nº9 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que as principais fontes de onde a nossa amostra obtém informação sobre a Altran são a Chefia cujas cotações 4 e 5 são 40% e 25% e as Conversas informais com os colegas cujas cotações 4 e 5 são 43% e 19%. Por outro lado, as fontes que a nossa amostra menos usa são as “Comunicações dos RH” cujas cotações 4 e 5 são 35% e 6% e “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector” cujas cotações 4 e 5 são 22% e 3%.

Relativamente á relação com a idade dos colaboradores, conseguimos verificar que os colaboradores entre os 18 e os 34 anos, têm na maioria valores mais altos na votação 3 e 4 com exceção da última opção “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector” em que a cotação 2 tem elevadas percentagens.

Dos 35 aos 54 anos temos uma maioria nas cotações 4 e 5 também com exceção das últimas duas opções “Comunicações dos RH” e “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector” cujas cotações 3 e 4 são as que têm maiores percentagens. Nas cotações mais baixas, 1 e 2, verificamos ainda alguns valores altos nomeadamente na opção “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector”, mais dos 18-34 anos que nos 35-54 anos.

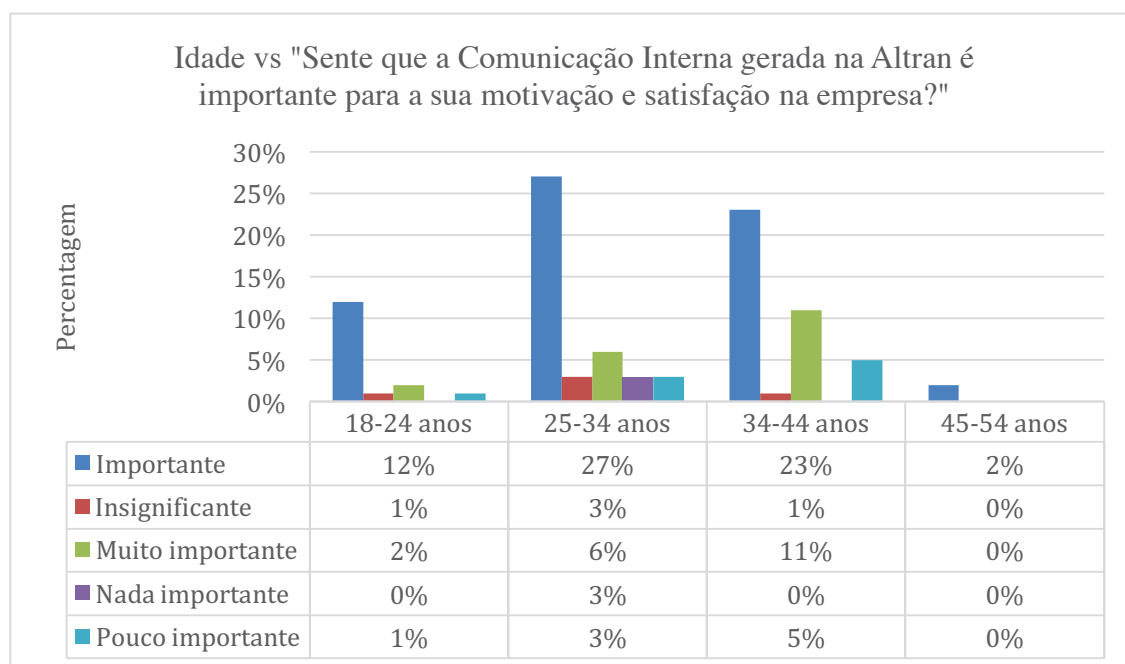
Gráfico 19 – *Idade* vs. Questão nº10 - Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran?



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre a variável *idade* e a questão “Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran?”(gráfico 19) verificámos que a maioria das idades considera os “Emails” o meio de comunicação mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran. Depois dos “Emails”, a maior percentagem vai para os “Eventos internos” e de seguida temos a Newsletter. O meio de comunicação com menos percentagem é a “Intranet” com apenas 2%.

Gráfico 20 – *Idade* vs. Questão nº11 - Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa?



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao Gráfico 20, foram cruzadas as idades dos colaboradores e as suas respostas relativamente à questão 11 e os resultados mostram-nos que em todas as idades, a maior percentagem de pessoas respondeu “importante”. No entanto, houve outros valores que merecem ser destacados e apresentados.

Entre as idades 18-24 anos, 12% considerou importante; 2% considerou muito importante; 1% considerou insignificante e outro 1% considerou pouco importante. O que dá 0% à categoria nada importante e uma minoria de 2% que considera que Comunicação Interna gerada na Altran não é importante para a sua motivação e satisfação na empresa mas sim, pouco importante e insignificante.

Entre as idades 25-34 anos, 27% considerou importante; 6% muito importante; 3% insignificante; 3% considerou nada importante e outros 3% considerou pouco importante. O que nos indica que uma minoria de 9% desta faixa etária considera que Comunicação Interna gerada

na Altran não é importante para a sua motivação e satisfação na empresa mas sim nada importante, pouco importante ou insignificante.

Entre as idades 35-44 anos, 23% considerou importante; 11% considerou muito importante; 1% considerou insignificante e 5% considerou pouco importante. O que dá 0% á categoria de nada importante. O que nos indica que uma minoria de 6% desta faixa etária considera que Comunicação Interna gerada na Altran não é importante para a sua motivação e satisfação na empresa mas sim pouco importante ou insignificante.

Entre os 45-54 anos, os únicos 2% consideraram “importante” a Comunicação Interna gerada na Altran para a sua motivação e satisfação na empresa.

Tabela 14 - *Idade vs.* Questão nº 12 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)

Opções	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Acredito que a Altran se esforça por compreender as minhas necessidades	18-24 anos	1%	5%	3%	7%	0%	16%
	25-34 anos	7%	9%	14%	12%	0%	42%
	35-44 anos	3%	3%	25%	7%	2%	40%
	45-54 anos	0%	0%	2%	0%	0%	2%
	Subtotal:	11%	17%	44%	26%	2%	100%
B) Gosto do meu trabalho e sinto que sou recompensado/a por isso	18-24 anos	0%	0%	6%	8%	2%	16%
	25-34 anos	3%	9%	15%	15%	0%	42%
	35-44 anos	0%	5%	12%	19%	4%	40%
	45-54 anos	0%	0%	2%	0%	0%	2%
	Subtotal:	3%	14%	35%	42%	6%	100%
C) Sinto que nesta empresa a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio	18-24 anos	0%	5%	3%	7%	1%	16%
	25-34 anos	7%	10%	9%	15%	1%	42%
	35-44 anos	5%	11%	12%	8%	4%	40%
	45-54 anos	0%	0%	2%	0%	0%	2%
	Subtotal:	12%	26%	26%	30%	6%	100%
D) Penso que os meus chefes reconhecem o meu trabalho	18-24 anos	0%	1%	4%	9%	2%	16%
	25-34 anos	4%	4%	9%	24%	1%	42%
	35-44 anos	0%	3%	8%	21%	8%	40%

	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	4%	8%	22%	55%	11%	100%
E) Valorizo ter conhecimento da missão e objectivos da minha organização	18-24 anos	0%	0%	3%	11%	2%	16%
	25-34 anos	0%	3%	6%	27%	6%	42%
	35-44 anos	0%	0%	4%	18%	18%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	0%	3%	13%	58%	26%	100%
F) Sinto que a Altran me dá oportunidade de desenvolver novas competências	18-24 anos	0%	2%	2%	7%	5%	16%
	25-34 anos	3%	5%	7%	21%	6%	42%
	35-44 anos	0%	2%	4%	28%	6%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	3%	9%	13%	58%	17%	100%
G) Valorizo ter informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha organização	18-24 anos	0%	1%	1%	12%	2%	16%
	25-34 anos	0%	3%	8%	25%	6%	42%
	35-44 anos	0%	1%	6%	27%	6%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	Subtotal:	0%	5%	15%	65%	15%	100%
H) A Altran cria desafios no meu dia-a-dia	18-24 anos	0%	1%	10%	4%	1%	16%
	25-34 anos	1%	3%	11%	24%	3%	42%
	35-44 anos	1%	3%	8%	20%	8%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	2%	7%	29%	50%	12%	100%
I) Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções	18-24 anos	0%	5%	3%	8%	0%	16%
	25-34 anos	1%	7%	17%	15%	2%	42%
	35-44 anos	2%	3%	11%	22%	2%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	3%	15%	31%	47%	4%	100%
J) As pessoas na minha equipa partilham as suas experiências e problemas através de uma de uma comunicação franca e aberta	18-24 anos	1%	0%	4%	8%	3%	16%
	25-34 anos	2%	5%	8%	22%	5%	42%
	35-44 anos	0%	1%	6%	24%	9%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	3%	6%	18%	56%	17%	100%
K) Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direcções/áreas	18-24 anos	0%	5%	5%	4%	2%	16%
	25-34 anos	6%	8%	11%	13%	4%	42%
	35-44 anos	4%	5%	12%	12%	7%	40%
	45-54 anos	1%	0%	0%	1%	0%	2%

	Subtotal:	11%	18%	28%	30%	13%	100%
L) De uma forma geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável na Altran	18-24 anos	0%	1%	2%	9%	4%	16%
	25-34 anos	1%	3%	15%	18%	5%	42%
	35-44 anos	0%	3%	4%	25%	8%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	1%	7%	21%	54%	17%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à tabela 13, em que são cruzadas a idade e a questão nº12 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre as várias opções sugeridas, as que têm maior percentagem por parte da nossa amostra são a E, F e G, pois nas suas cotações as maiores percentagens vão para a 4 e 5. As restantes apresentam maiores cotações na 3 e 4, à exceção da opção C que apresenta uma grande percentagem na cotação 2, o que sugere ser a opção menos favorável pela nossa amostra.

Relativamente á relação com a idade dos colaboradores, conseguimos verificar de uma forma geral que os colaboradores nas suas várias idades têm na maioria valores mais altos na cotação 3 e 4, com exceção da opção E em que a cotação 5 tem elevadas percentagens. Nas cotações mais baixas, 1 e 2, percebemos que no geral a 2 têm maior percentagem que a 1, e que as opções A, C e K são as que apresentam um total maior.

Tabela 15 - *Idade vs. Questão nº 13* - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)

Opções	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Existe um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e o meu trabalho	18-24 anos	1%	0%	5%	8%	2%	16%
	25-34 anos	2%	6%	12%	20%	2%	42%
	35-44 anos	6%	9%	12%	11%	2%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	9%	15%	30%	40%	6%	100%
B) Sinto que contribuo para o desempenho global da organização	18-24 anos	0%	1%	4%	9%	2%	16%
	25-34 anos	0%	3%	11%	23%	5%	42%
	35-44 anos	0%	1%	1%	29%	9%	40%

	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	0%	5%	16%	63%	16%	100%
C) A Altran proporciona-me formação adequada para o desempenho da minha função	18-24 anos	4%	0%	5%	7%	0%	16%
	25-34 anos	4%	3%	17%	17%	1%	42%
	35-44 anos	2%	7%	14%	14%	3%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	10%	10%	37%	39%	4%	100%
D) Agrada-me a igualdade de tratamento dentro da organização	18-24 anos	1%	2%	3%	6%	4%	16%
	25-34 anos	5%	2%	18%	15%	2%	42%
	35-44 anos	3%	6%	9%	17%	5%	40%
	45-54 anos	0%	0%	2%	0%	0%	2%
	Subtotal:	9%	10%	32%	38%	11%	100%
E) Gosto das tarefas que desempenho atualmente na organização	18-24 anos	0%	2%	5%	6%	3%	16%
	25-34 anos	4%	1%	10%	25%	2%	42%
	35-44 anos	0%	2%	5%	23%	10%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	4%	5%	21%	55%	15%	100%
F) Penso que a Altran fornece oportunidades nos processos de formação	18-24 anos	3%	1%	5%	6%	1%	16%
	25-34 anos	7%	4%	13%	15%	3%	42%
	35-44 anos	1%	4%	17%	15%	3%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	11%	9%	35%	38%	7%	100%
G) Identifico-me com a forma de comunicar da organização	18-24 anos	0%	3%	7%	4%	2%	16%
	25-34 anos	8%	3%	17%	13%	1%	42%
	35-44 anos	6%	6%	19%	7%	2%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	14%	12%	43%	26%	5%	100%

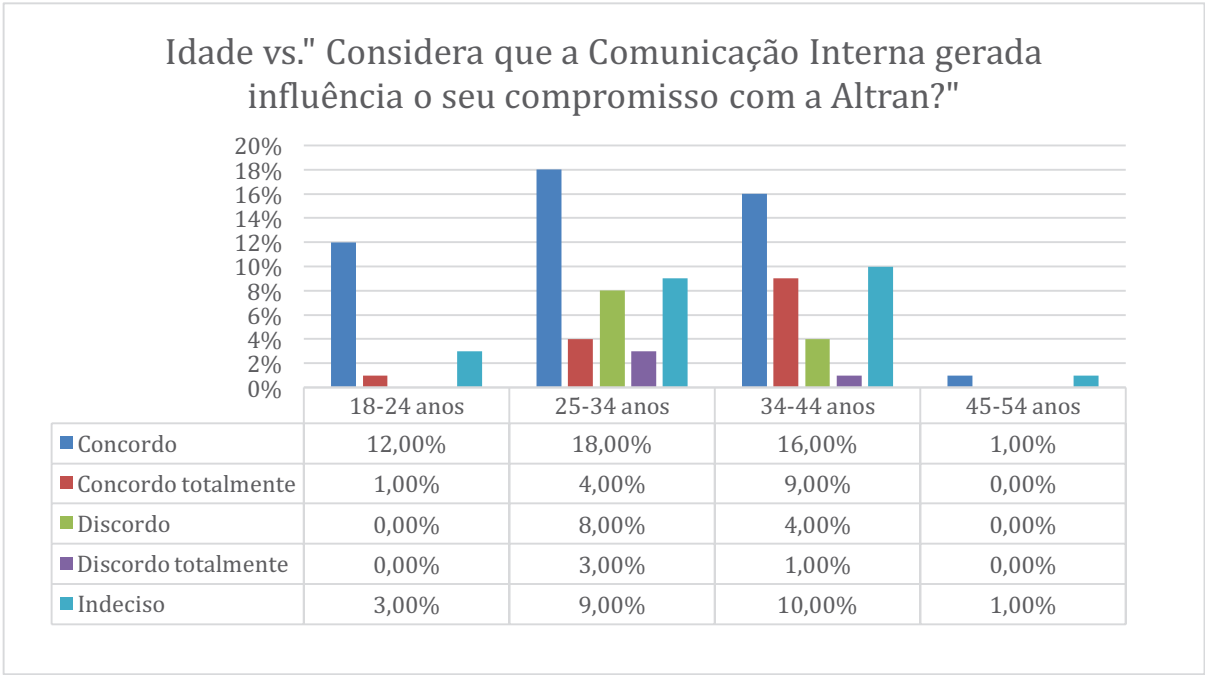
Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela 14, em que são cruzadas a idade e a questão nº13 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre as várias opções sugeridas, a que tem maior percentagem por parte da nossa amostra é a opção B, pois nas suas cotações as maiores percentagens vão para a 3, 4 e 5. As restantes apresentam maior percentagem na 3 e 4 cotação. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que a opção G pela sua elevada

percentagem na cotação 1 e 2, é a opção menos favorável pela nossa amostra. No entanto, é de referir a opção A pela percentagem na cotação 2 e a opção F pela percentagem na cotação 1.

Relativamente á relação com a idade dos colaboradores, conseguimos verificar de uma forma geral que os colaboradores nas suas várias idades têm na maioria valores mais altos na cotação 3 e 4, com exceção da opção B em que a percentagem da cotação 5 está igual á cotação 3 como já tínhamos visto anteriormente. Nas cotações mais baixas, a opção G é claramente a menos favorável até mais nas idades 18- 34 anos do que nas 35-54 anos, mas existem mais pessoas dos 18-34 do que nas dos 35-54 anos, como tal, podemos considerar que as opiniões que estão mais ou menos parecidas.

Gráfico 21 – *Idade vs. Questão nº14 - Considera que a Comunicação Interna gerada influência o seu compromisso com a Altran?*



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao gráfico 21, cruzámos a idade com a questão “Considera que a Comunicação Interna gerada influência o seu compromisso com a Altran?” e verificámos que no geral a percentagem para a resposta “Concordo”(47%) é superior em todos os escalões de idades,

seguida pela resposta Indeciso (23%) , Concordo Totalmente (14%), Discordo (12%) e por fim, Discordo totalmente tem 4%.

Tabela 16 – *Idade* vs. Questão nº15 - A comunicação interna influência o seu compromisso com a Altran porque: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)

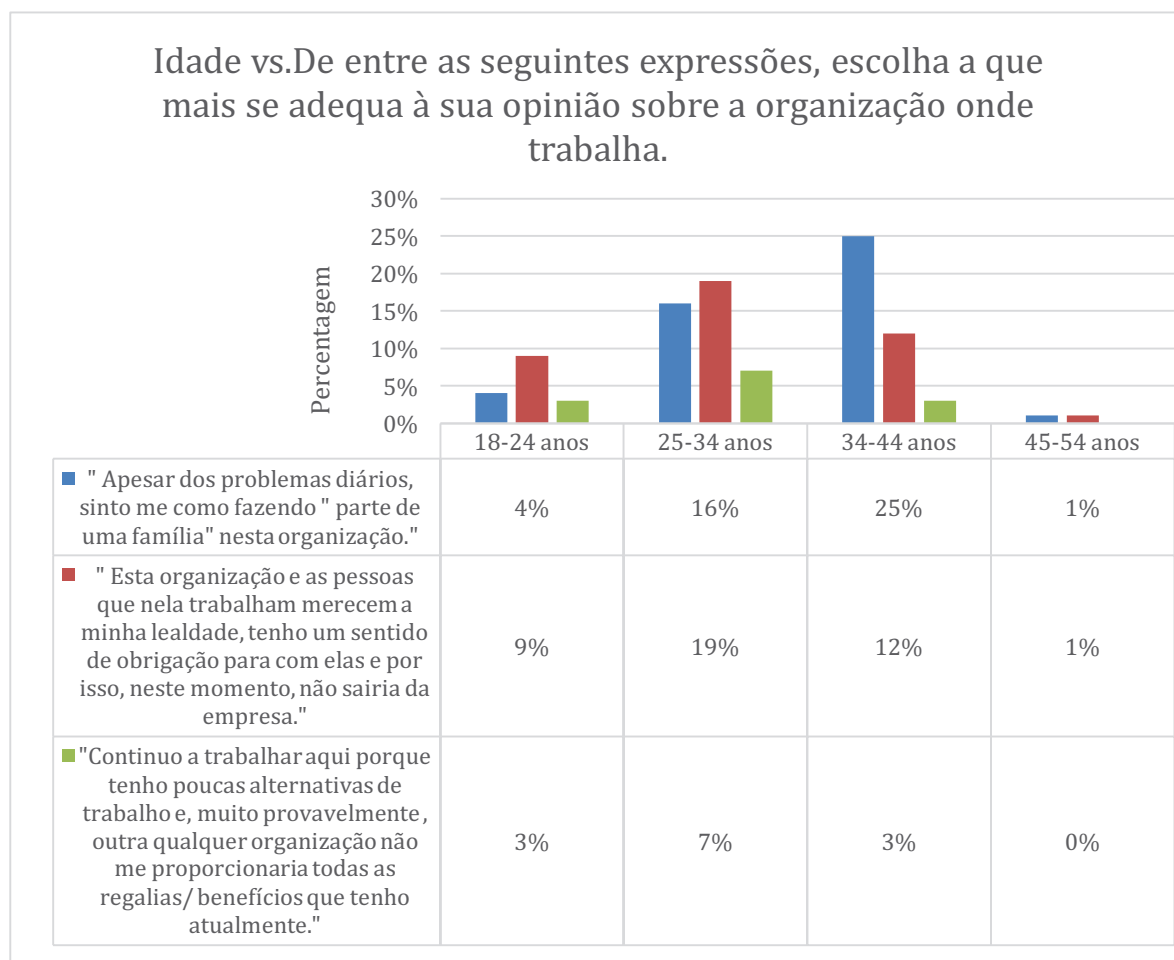
Opções	Idade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Restaura a minha confiança em torno da identidade da empresa	18-24 anos	1%	1%	5%	6%	3%	16%
	25-34 anos	3%	4%	20%	13%	2%	42%
	35-44 anos	1%	6%	14%	16%	3%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	5%	11%	39%	37%	8%	100%
B) Promove o conhecimento da empresa	18-24 anos	0%	1%	2%	10%	3%	16%
	25-34 anos	2%	2%	6%	27%	5%	42%
	35-44 anos	1%	1%	9%	24%	5%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	1%	1%	2%
	Subtotal:	3%	4%	17%	62%	14%	100%
C) Informa-me de forma rápida e célere	18-24 anos	0%	3%	2%	7%	4%	16%
	25-34 anos	4%	0%	12%	21%	5%	42%
	35-44 anos	1%	5%	9%	20%	5%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	5%	8%	23%	50%	14%	100%
D) Desenvolve o reflexo da comunicação entre os colaboradores da empresa	18-24 anos	0%	2%	2%	11%	1%	16%
	25-34 anos	2%	5%	12%	20%	3%	42%
	35-44 anos	2%	2%	11%	19%	6%	40%
	45-54 anos	0%	0%	0%	2%	0%	2%
	Subtotal:	4%	9%	25%	52%	10%	100%
E) Dá a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos por cada colaborador	18-24 anos	1%	1%	3%	7%	4%	16%
	25-34 anos	3%	3%	8%	24%	4%	42%
	35-44 anos	0%	1%	7%	28%	4%	40%
	45-54 anos	0%	0%	1%	1%	0%	2%
	Subtotal:	4%	5%	19%	60%	12%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela 15, em que são cruzadas a idade e a questão nº15 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre as várias opções sugeridas, a que tem maior percentagem por parte da nossa amostra é a opção B, pois nas suas cotações as maiores percentagens vão para a 3 e 4 e nas cotações mais baixas é a opção que tem menos percentagem. As restantes apresentam também maior percentagem na 3 e 4 cotação, mas os valores das cotações 1 e 2 já são mais elevados que a opção B. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que a opção A pela sua elevada percentagem na cotação 1 e 2, é a opção menos favorável pela nossa amostra.

Relativamente á relação com a idade dos colaboradores, conseguimos verificar que de uma forma geral, os colaboradores nas suas várias idades têm na maioria valores mais altos na cotação 3 e 4. Sendo que os dos 18-34 anos são mais dos que os 35-54 anos, torna-se mais difícil criar uma grande diferenciação entre as idades juniores e sénior, pois apesar de nas juniores haver mais respostas também há mais pessoas, logo as idades seniores ficam descompensadas.

Gráfico 22 – Idade vs. Questão nº16 - De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha.



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com o gráfico 22 em que foram cruzados os dados idade e a última questão do questionário, percebemos que na maioria com 46% das respostas temos a opção A - " Apesar dos problemas diários, sinto me como fazendo " parte de uma família" nesta organização", de seguida temos 41% das respostas na opção B-" Esta organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da empresa" e por fim, temos 13 % das respostas na opção C- "Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de trabalho e, muito provavelmente , outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias/ benefícios que tenho

atualmente". Desta forma, concluímos que a hipótese A foi a que atingiu a maioria e a hipótese C foi a que atingiu a minoria.

Relativamente á relação *idade* vs. Questão:

Os colaboradores entre os 18-24 anos, consideraram na maioria com 9% que a opção B, foi a que mais se adequou á sua opinião, de seguida temos 4% na opção A e por fim, com 3% temos a opção C.

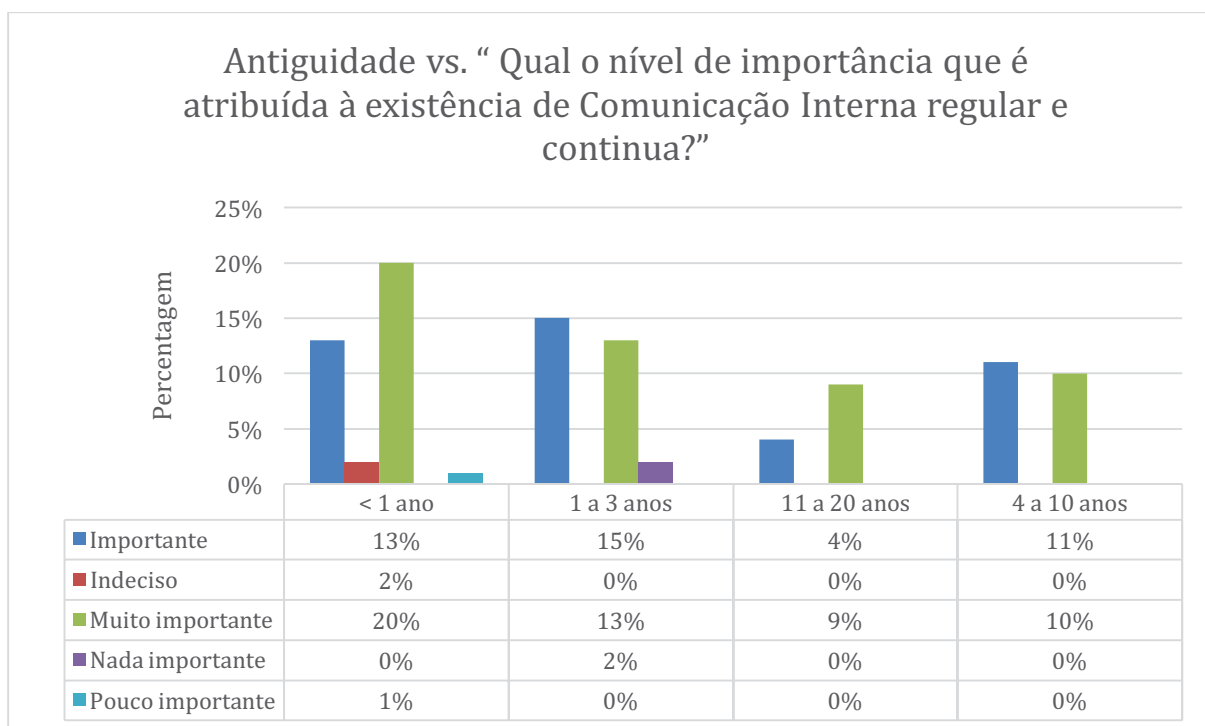
Os colaboradores entre os 25-34 anos, consideraram na maioria com 19% que a opção B, foi a que mais se adequou á sua opinião, de seguida temos 16% na opção A e por fim, com 7% temos a opção C.

Os colaboradores com 35 anos-44 anos, consideraram na maioria com 25% que a opção A, foi a que mais se adequou á sua opinião, de seguida temos 12% na opção B e por fim, com 3% temos a opção C.

Os colaboradores com 45-54 anos, sendo que a amostra contempla 2% com esta idade, a resposta foi 1% para a opção A e 1% para a opção B.

3.2. Comparação entre a *Antiguidade* do colaborador e as questões dos dados de estudo

Gráfico 23 - *Antiguidade* vs. Questão nº 7 - “ Qual o nível de importância que é atribuída à existência de Comunicação Interna regular e continua?”



Fonte: Elaboração Própria

Quando analisado o gráfico 23, percebemos que relativamente á *antiguidade* cruzada com a questão nº7, no geral os colaboradores que correspondem á nossa amostra na maioria ou consideram Importante ou Muito importante a existência de uma comunicação interna regular e continua. Apenas 1% considerou Pouco importante e 2% considerou Nada importante ou Indeciso.

Relativamente á relação *antiguidade* vs. Questão:

Os colaboradores com menos de 1 ano de antiguidade na empresa, consideram 13% Importante, 2% Indeciso, 20% Muito importante e 1 % Pouco importante, e nao se encontrou nenhuma resposta de Nada importante.

Os colaboradores com 1 a 3 anos de antiguidade , consideram 15% Importante, 13% Muito importante e 2% Nada importante e, nao se encontraram respostas para as categorias Indeciso e Pouco importante.

Os colaboradores dos 4 aos 10 anos de antiguidade, consideram 11% Importante, 10% Muito importante e não se encontraram respostas nas categorias como Indeciso, Nada importante e Pouco importante. Por último, temos os colaboradores com 11 a 20 anos de antiguidade, que consideram 4% Importante, 9% Muito importante e não houve respostas nas restantes categorias como Indeciso, Nada importante e Pouco importante.

Tabela 17 – *Antiguidade* vs. Questão nº 8 – “Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ?” (1- Nada importante; 2- Pouco importante ; 3- Indeciso; 4-Importante; 5 - Muito Importante)

Opções	Antiguidade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Newsletter	< 1 ano	3%	8%	12%	11%	2%	36%
	1 a 3 anos	3%	1%	9%	15%	2%	30%
	4 a 10 anos	1%	4%	5%	6%	5%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	3%	7%	2%	13%
	Subtotal:	7%	14%	29%	39%	11%	100%
B) Intranet	< 1 ano	4%	9%	11%	11%	1%	36%
	1 a 3 anos	7%	4%	5%	10%	4%	30%
	4 a 10 anos	2%	4%	7%	5%	3%	21%
	11 a 20 anos	2%	4%	3%	3%	1%	13%
	Subtotal:	15%	21%	26%	29%	9%	100%
C) E-mail	< 1 ano	0%	2%	3%	16%	15%	36%
	1 a 3 anos	2%	1%	4%	10%	13%	30%
	4 a 10 anos	1%	2%	4%	6%	8%	21%
	11 a 20 anos	0%	4%	2%	5%	2%	13%

	Subtotal:	3%	9%	13%	37%	38%	100%
D) Eventos Internos	< 1 ano	1%	3%	15%	11%	6%	36%
	1 a 3 anos	3%	3%	5%	12%	7%	30%
	4 a 10 anos	0%	1%	5%	12%	3%	21%
	11 a 20 anos	0%	0%	5%	5%	3%	13%
	Subtotal:	4%	7%	30%	40%	19%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Numa análise à Tabela 16, em que são cruzadas a antiguidade na empresa e a questão nº8, ao contrário do gráfico anterior, este para além da antiguidade e da questão com os seus resultados, conta também com a escala de Likert. Por cada meio de comunicação apresentado, a nossa amostra colocou numa escala de 1 a 5, a sua opinião. Numa forma geral, verificamos que os meios de comunicação que os colaboradores consultam com mais frequência são os Emails (37% e 38%) e os Eventos internos (40% e 19%) que no geral têm uma boa percentagem de avaliação de 4 a 5 na escala de Likert (Importante e Muito importante). O meio de comunicação que a nossa amostra consulta com menos frequência é a Intranet, cujos valores de 1 a 3 (15% e 21%) apresentam-se significativamente altos.

Relativamente à relação com a antiguidade dos colaboradores, de uma forma geral, conseguimos verificar que os colaboradores com menos de um ano e com 1 a 3 anos, tendo um total de 66% da amostra representam por si a maioria da amostra, o que faz com que as suas opiniões tenham maior impacto que as pessoas à mais tempo na empresa. Assim, neste grupo, verificamos que as cotações 3 e 4 são as que contém mais percentagens, e que em relação as cotações 1 e 2, houve mais pessoas <1 ano que responderam na cotação 2 e dos 1 aos 3 anos responderam mais na cotação 1.

Entre 4 a 20 anos de antiguidade, temos 34% da nossa amostra o que corresponde quase a metade dos colaboradores que estão na empresa à menos tempo. Neste grupo, houve uma maior divisão entre as cotações 3, 4 e 5 e as cotações 1 e 2 diminuíram significativamente. Apesar da diferença de total de um grupo para o outro, é clara a diferença entre a reação do grupo mais recente na empresa para o mais antigo. O grupo mais antigo têm percentagens nas cotações 1 e 2 bem menos elevadas.

Tabela 18 – Antiguidade vs. Questão nº9 - Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran ? (1 é nada importante, 2- Pouco importante, 3 - indiferente, 4 - importante e 5 - Muito importante)

Opções	Antiguidade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Chefia	< 1 ano	0%	4%	9%	14%	9%	36%
	1 a 3 anos	2%	3%	5%	15%	5%	30%
	4 a 10 anos	1%	1%	5%	7%	7%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	4%	4%	4%	13%
	Subtotal:	3%	9%	23%	40%	25%	100%
B) Conversas informais com colegas	< 1 ano	0%	1%	11%	14%	10%	36%
	1 a 3 anos	1%	2%	6%	16%	5%	30%
	4 a 10 anos	0%	3%	8%	8%	2%	21%
	11 a 20 anos	1%	1%	4%	5%	2%	13%
	Subtotal:	2%	7%	29%	43%	19%	100%
C) Comunicações da Administração	< 1 ano	1%	9%	14%	11%	1%	36%
	1 a 3 anos	3%	4%	6%	14%	3%	30%
	4 a 10 anos	2%	2%	8%	6%	3%	21%
	11 a 20 anos	1%	2%	2%	4%	4%	13%
	Subtotal:	7%	17%	30%	35%	11%	100%
D) Comunicações dos RH	< 1 ano	2%	8%	10%	14%	2%	36%
	1 a 3 anos	4%	4%	8%	11%	3%	30%
	4 a 10 anos	3%	3%	9%	5%	1%	21%
	11 a 20 anos	2%	2%	4%	5%	0%	13%
	Subtotal:	11%	17%	31%	35%	6%	100%
D) Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector	< 1 ano	5%	11%	12%	8%	0%	36%
	1 a 3 anos	7%	7%	6%	8%	2%	30%
	4 a 10 anos	2%	7%	9%	3%	0%	21%
	11 a 20 anos	2%	3%	4%	3%	1%	13%
	Subtotal:	16%	28%	31%	22%	3%	100%

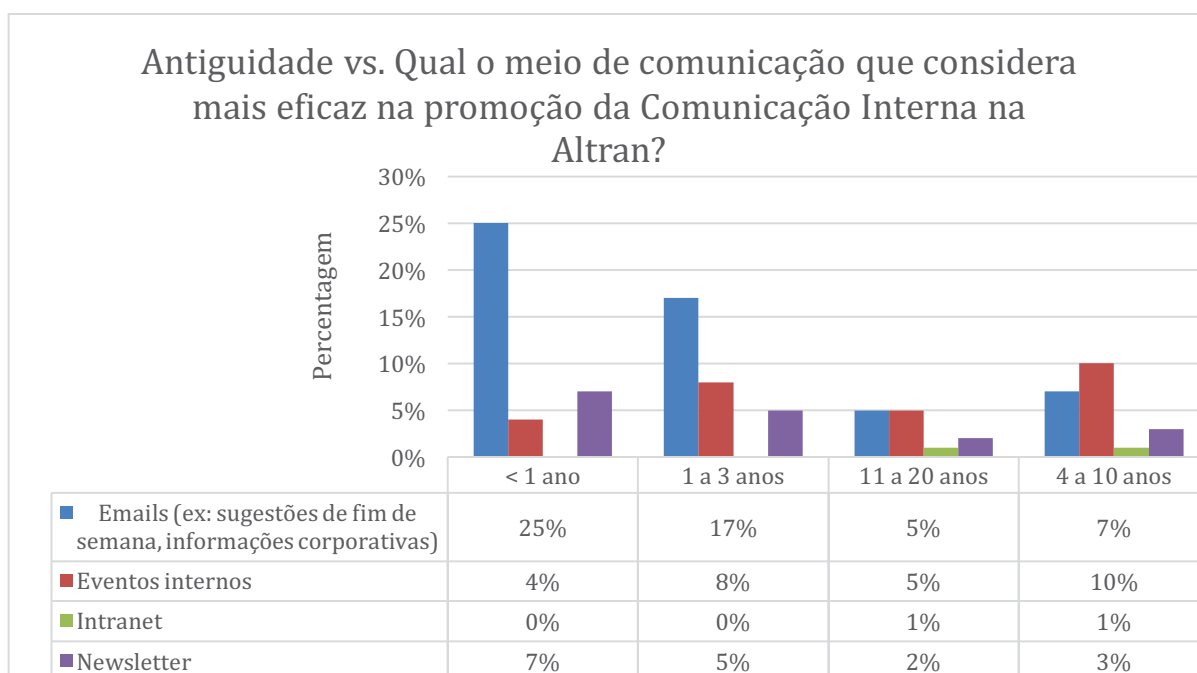
Fonte: Elaboração Própria

Analisando a tabela 17, em que são cruzadas a antiguidade na empresa e a questão nº9 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que as principais fontes de onde a nossa

amostra obtém informação sobre a Altran são a Chefia cujas respostas 4 e 5 são 40% e 25% e as Conversas informais com os colegas cujas respostas 4 e 5 são 43% e 19%. Por outro lado, as fontes que a nossa amostra menos usa são as “Comunicações dos RH” cujas respostas 4 e 5 são 35% e 6% e “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector” cujas respostas 4 e 5 são 22% e 3%.

Relativamente á relação com a antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar que os colaboradores com menos 1 ano e 1 a 3 anos, têm na maioria valores mais altos na cotação 3 e 4 com exceção da última opção “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector” em que cotação 2 tem elevadas percentagens. No entanto, nas cotações 1 e 2, as percentagens da 2 são bastante significativas. Entre 4 a 20 anos, temos uma maioria nas cotações 3 e 4, com exceção na A e E cujas maiorias recaem nas cotações 4 e 5 e 2 e 3 respectivamente. Nas cotações mais baixas, 1 e 2, verificamos ainda alguns valores altos nomeadamente na opção “Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector”.

Gráfico 24 – Antiguidade vs. Questão nº10- Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran?



Fonte: Elaboração Próprio

Em relação ao cruzamento de dados antiguidade e a questão nº10 (gráfico 24), verificamos que o meio de comunicação que os colaboradores consideram mais eficaz são os emails e de seguida os eventos internos. Com uma percentagem mais baixa temos a Newsletter e ainda mais baixa a intranet.

Relativamente á relação antiguidade vs. Questão:

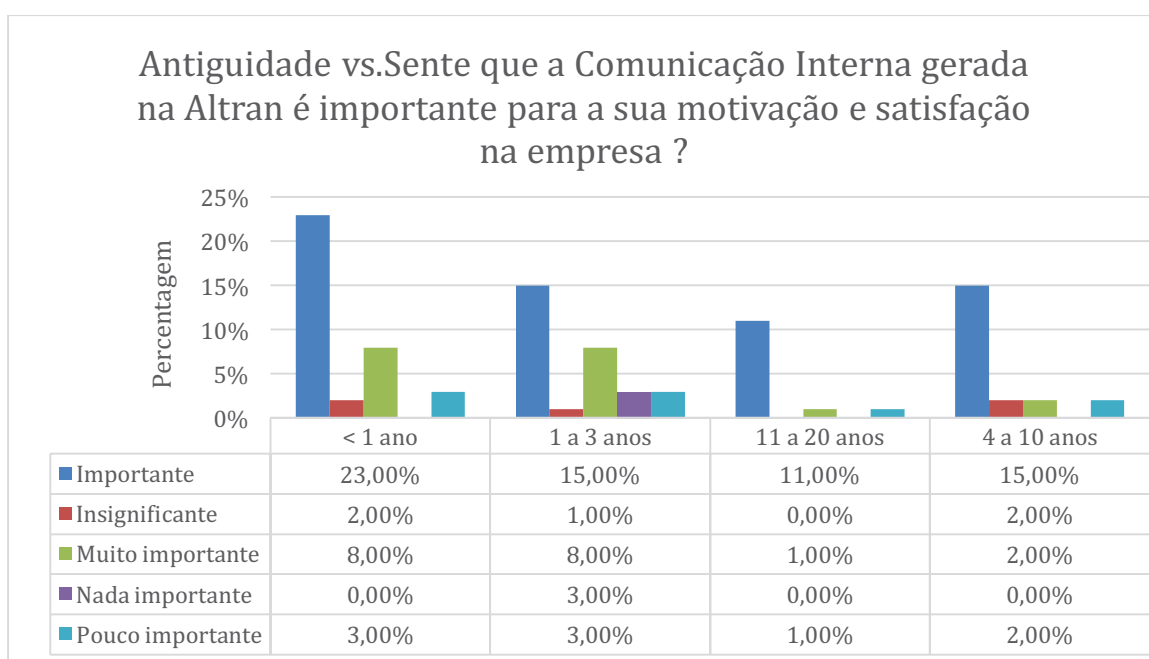
Os colaboradores com menos de 1 ano de antiguidade, consideram que o meio de comunicação Emails é o mais eficaz com uma percentagem de 25%, de seguida temos 4% para os eventos internos, 7 % para a Newsletter e nenhum para a intranet.

Os colaboradores com 1 a 3 anos de antiguidade, consideram que o meio de comunicação Emails é o mais eficaz com uma percentagem de 17%, de seguida temos 8% para os eventos internos, 5 % para a Newsletter e nenhum para a intranet.

Os colaboradores dos 4 aos 10 anos de antiguidade, consideram que o meio de comunicação Eventos internos é o mais eficaz com uma percentagem de 10%, de seguida temos 7% para os emails, 1% intranet e 3% para a Newsletter.

Os colaboradores dos 11 a 20 anos de antiguidade, consideram que os meios de comunicação Emails e Eventos internos são os mais eficazes com uma percentagem de 5% em cada categoria, de seguida temos 1% para a intranet e 2% para a Newsletter.

Gráfico 25 – *Antiguidade vs. Questão nº11 - Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa?*



Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode verificar no Gráfico 25, através do cruzamento entre a antiguidade e a questão nº11, a maioria da nossa amostra considera “importante” para a sua motivação e satisfação na empresa, a comunicação interna gerada na mesma, o que nos dá uma percentagem de 64% de respostas no “ Importante”, 5% no insignificante, 19% no muito importante , 3 % nada importante e por fim, 9% pouco importante.

Relativamente á relação antiguidade vs. Questão:

Os colaboradores com menos de 1 ano de antiguidade, consideraram 23% importante, 2% insignificante, 8% muito importante e 3% pouco importante.

Os colaboradores entre a 1 a 3 anos de antiguidade, consideraram 15% importante, 1% insignificante, 8% muito importante, 3% nada importante e 3% pouco importante.

Os colaboradores dos 4 aos 10 anos de antiguidade, consideraram 15% importante, 2% insignificante, 2% muito importante e 2% pouco importante.

Os colaboradores dos 11 aos 20 anos de antiguidade, consideraram 11% importante, 1% muito importante, 1% pouco importante e nenhuma resposta para insignificante e nada importante.

Tabela 19 - *Antiguidade* vs. Questão nº 12 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)

Opções	Antiguidade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Acredito que a Altran se esforça por compreender as minhas necessidades	< 1 ano	5%	4%	12%	14%	1%	36%
	1 a 3 anos	4%	8%	10%	7%	1%	30%
	4 a 10 anos	1%	5%	12%	3%	0%	21%
	11 a 20 anos	1%	0%	10%	2%	0%	13%
	Subtotal:	11%	17%	44%	26%	2%	100%
B) Gosto do meu trabalho e sinto que sou recompensado/a por isso	< 1 ano	0%	3%	10%	20%	3%	36%
	1 a 3 anos	2%	5%	10%	12%	1%	30%
	4 a 10 anos	1%	5%	8%	5%	2%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	7%	5%	0%	13%
	Subtotal:	3%	14%	35%	42%	6%	100%
C) Sinto que nesta empresa a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio	< 1 ano	2%	4%	9%	18%	3%	36%
	1 a 3 anos	7%	7%	6%	8%	2%	30%
	4 a 10 anos	3%	10%	6%	2%	0%	21%
	11 a 20 anos	0%	5%	5%	2%	1%	13%
	Subtotal:	12%	26%	26%	30%	6%	100%
	< 1 ano	0%	2%	8%	22%	4%	36%

D) Penso que os meus chefes reconhecem o meu trabalho	1 a 3 anos	4%	2%	1%	17%	6%	30%
	4 a 10 anos	0%	2%	8%	10%	1%	21%
	11 a 20 anos	0%	2%	5%	6%	0%	13%
	Subtotal:	4%	8%	22%	55%	11%	100%
E) Valorizo ter conhecimento da missão e objectivos da minha organização	< 1 ano	0%	0%	5%	25%	6%	36%
	1 a 3 anos	0%	2%	2%	16%	10%	30%
	4 a 10 anos	0%	1%	5%	10%	5%	21%
	11 a 20 anos	0%	0%	1%	7%	5%	13%
	Subtotal:	0%	3%	13%	58%	26%	100%
F) Sinto que a Altran me dá oportunidade de desenvolver novas competências	< 1 ano	0%	1%	6%	20%	9%	36%
	1 a 3 anos	2%	4%	3%	18%	3%	30%
	4 a 10 anos	1%	3%	1%	13%	3%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	3%	7%	2%	13%
	Subtotal:	3%	9%	13%	58%	17%	100%
G) Valorizo ter informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha organização	< 1 ano	0%	0%	6%	23%	7%	36%
	1 a 3 anos	0%	3%	3%	21%	3%	30%
	4 a 10 anos	0%	2%	4%	12%	3%	21%
	11 a 20 anos	0%	0%	2%	9%	2%	13%
	Subtotal:	0%	5%	15%	65%	15%	100%
H) A Altran cria desafios no meu dia-a-dia	< 1 ano	0%	1%	13%	17%	5%	36%
	1 a 3 anos	1%	3%	5%	17%	4%	30%
	4 a 10 anos	0%	2%	8%	9%	2%	21%
	11 a 20 anos	1%	1%	3%	7%	1%	13%
	Subtotal:	2%	7%	29%	50%	12%	100%
I) Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções	< 1 ano	0%	6%	13%	14%	3%	36%
	1 a 3 anos	1%	5%	7%	16%	1%	30%
	4 a 10 anos	2%	3%	6%	10%	0%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	5%	7%	0%	13%
	Subtotal:	3%	15%	31%	47%	4%	100%
J) As pessoas na minha equipa partilham as suas experiências e problemas através de uma de uma comunicação franca e aberta	< 1 ano	1%	1%	8%	20%	6%	36%
	1 a 3 anos	1%	2%	3%	17%	7%	30%
	4 a 10 anos	1%	3%	5%	11%	1%	21%
	11 a 20 anos	0%	0%	2%	8%	3%	13%
	Subtotal:	3%	6%	18%	56%	17%	100%
K) Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direcções/áreas	< 1 ano	6%	7%	13%	5%	5%	36%
	1 a 3 anos	3%	6%	6%	11%	4%	30%

	4 a 10 anos	1%	4%	6%	7%	3%	21%
	11 a 20 anos	1%	1%	3%	7%	1%	13%
	Subtotal:	11%	18%	28%	30%	13%	100%
L) De uma forma geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável na Altran	< 1 ano	0%	1%	10%	19%	6%	36%
	1 a 3 anos	0%	1%	3%	18%	8%	30%
	4 a 10 anos	1%	4%	7%	8%	1%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	1%	9%	2%	13%
	Subtotal:	1%	7%	21%	54%	17%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à tabela 18, em que são cruzadas a antiguidade e a questão nº12 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre as várias opções sugeridas, as que têm maior percentagem por parte da nossa amostra são a E, F e G, pois nas suas respostas maiores percentagens vão para a 4 e 5 cotação. As restantes apresentam mais respostas na 3 e 4 cotação, à exceção da opção C que apresenta uma grande percentagem de resposta na cotação 2, o que sugere ser a opção menos favorável pela nossa amostra.

Relativamente á relação com a antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar de uma forma geral que tantos os colaboradores mais recentes como os mais antigos na empresa têm na maioria valores mais elevados de resposta na cotação 3 e 4. No entanto nas opções C, E, F e G a maioria varia consoante os anos de casa, por exemplo na opção C dos <1 aos 3 anos, a maioria está na cotação 3 e 4 e dos 4 aos 20 anos está nos 2 e 3. No caso do E e do F, estão todos de acordo que a maioria está na cotação 4 e 5. No G, dos <1 aos 3 anos, a maioria está na cotação 4 e 5 e dos 4 aos 20 anos está nos 3 e 4.

Nas cotações mais baixas, 1 e 2, percebemos que no geral a 2 tem maior percentagem que a 1, e que as opções A, C e K são as que apresentam um total maior de respostas.

Tabela 20 – Antiguidade vs. Questão nº 13 - Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)

Opções	Antiguidade	1	2	3	4	5	Subtotal
A) Existe um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e o meu trabalho	< 1 ano	1%	2%	7%	22%	4%	36%
	1 a 3 anos	1%	5%	8%	15%	1%	30%
	4 a 10 anos	5%	4%	10%	1%	1%	21%
	11 a 20 anos	2%	4%	5%	2%	0%	13%
	Subtotal:	9%	15%	30%	40%	6%	100%
B) Sinto que contribuo para o desempenho global da organização	< 1 ano	0%	1%	5%	25%	5%	36%
	1 a 3 anos	0%	2%	7%	15%	6%	30%
	4 a 10 anos	0%	1%	4%	13%	3%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	0%	10%	2%	13%
	Subtotal:	0%	5%	16%	63%	16%	100%
C) A Altran proporciona-me formação adequada para o desempenho da minha função	< 1 ano	2%	2%	9%	22%	1%	36%
	1 a 3 anos	4%	3%	12%	9%	2%	30%
	4 a 10 anos	1%	2%	6%	4%	0%	13%
	11 a 20 anos	3%	3%	10%	4%	1%	21%
	Subtotal:	10%	10%	37%	39%	4%	100%
D) Agrada-me a igualdade de tratamento dentro da organização	< 1 ano	2%	2%	7%	20%	5%	36%
	1 a 3 anos	4%	2%	14%	6%	4%	30%
	4 a 10 anos	3%	3%	10%	4%	1%	21%
	11 a 20 anos	1%	2%	6%	4%	0%	13%
	Subtotal:	9%	10%	32%	38%	11%	100%
E) Gosto das tarefas que desempenho atualmente na organização	< 1 ano	1%	1%	8%	21%	5%	36%
	1 a 3 anos	2%	2%	6%	14%	6%	30%
	4 a 10 anos	1%	0%	7%	13%	0%	21%
	11 a 20 anos	0%	2%	0%	7%	4%	13%
	Subtotal:	4%	5%	21%	55%	15%	100%
F) Penso que a Altran fornece oportunidades nos processos de formação	< 1 ano	1%	2%	12%	16%	5%	36%
	1 a 3 anos	6%	3%	9%	10%	2%	30%
	4 a 10 anos	3%	2%	9%	7%	0%	21%
	11 a 20 anos	1%	2%	5%	5%	0%	13%
	Subtotal:	11%	9%	35%	38%	7%	100%

G) Identifico-me com a forma de comunicar da organização	< 1 ano	2%	2%	16%	13%	3%	36%
	1 a 3 anos	6%	3%	9%	10%	2%	30%
	4 a 10 anos	4%	4%	12%	1%	0%	21%
	11 a 20 anos	2%	3%	6%	2%	0%	13%
	Subtotal:	14%	12%	43%	26%	5%	100%

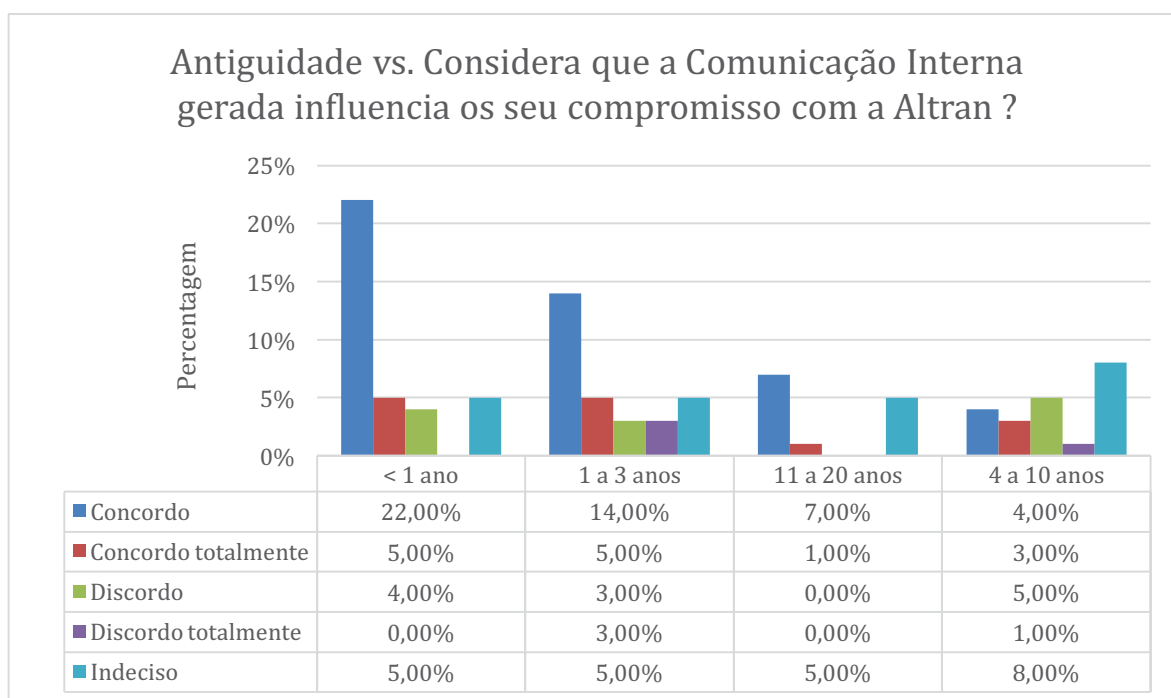
Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela 19, em que são cruzadas a antiguidade e a questão nº13 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre as várias opções sugeridas, a que tem maior percentagem por parte da nossa amostra é a opção B, pois, nas suas cotações as maiores percentagens vão para a 3, 4 e 5. As restantes apresentam maior percentagem na 3 e 4 cotação. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que a opção G pela sua elevada percentagem na cotação 1 e 2, é a opção menos favorável pela nossa amostra. No entanto, é de referir a opção A pela percentagem na cotação 2 e a opção F pela percentagem na cotação 1.

Relativamente á relação com a antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar de uma forma geral que os colaboradores nas suas várias idades têm na maioria valores mais elevados de respostas na cotação 3 e 4, com exceção das opção A, B e G. Nestas opções, por exemplo na A, a maioria varia consoante os anos de casa, por exemplo na opção C dos <1 aos 3 anos, a maioria está na cotação 3 e 4 e dos 4 aos 20 anos está nos 1 e 3. No caso da opção B, dos <1 aos 3 anos, a maioria está na cotação 3 e 4 e dos 4 aos 20 anos está nos 4 e 5. Por último no G, dos <1 aos 3 anos, a maioria está na cotação 3 e 4 e dos 4 aos 20 anos está nos 2 e 3.

Nas votações mais baixas, em todas as opções conseguimos ver tanto na cotação 1 como na 2 percentagens bastante elevadas independentemente o tempo de casa. No entanto, a opção G é claramente, a opção menos favorável pela nossa amostra.

Gráfico 26 – Antiguidade vs. Questão nº14 - Considera que a Comunicação Interna gerada influencia o seu compromisso com a Altran?



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao gráfico 26, podemos verificar que a resposta Concordo á questão nº14 foi a que recolheu maior percentagem com 47%, de seguida temos 23% indeciso, 14% concordo totalmente, 12% discordo e por fim, 4% discordo totalmente. Com base no gráfico 26, concluímos que a maioria concorda e concorda totalmente dando uma percentagem de respostas de 60%.

Relativamente á relação antiguidade vs. Questão:

Os colaboradores com menos de um ano de antiguidade, consideraram em maioria o concordo com 22%, de seguida 5% temos concordo totalmente e indeciso e, por fim, 4% discordo, nao se encontrando respostas para o discordo totalmente.

Os colaboradores com 1 a 3 anos de antiguidade, consideraram em maioria o concordo com 14%, de seguida 5% concordo totalmente e outros 5% indeciso e por fim, 3% para discordo e outros 3% para discordo totalmente.

Os colaboradores com 4 a 10 anos de antiguidade, consideraram em maioria a categoria indeciso com 8 %, de seguida temos 5% discordo, 4% concordo, 3% discordo e por fim, 1% discordo totalmente.

Os colaboradores com 11 a 20 anos de antiguidade, consideraram em maioria a categoria concordo com 7%, de seguida 5% indeciso e por fim, 1% concordo totalmente, não existindo respostas para discordo e discordo totalmente.

Tabela 21 – Antiguidade vs. Questão nº15 - A comunicação interna influencia o seu compromisso com a Altran porque:

Opções	Antiguidade						Subtotal
	e	1	2	3	4	5	
A) Restaura a minha confiança em torno da identidade da empresa	< 1 ano	2%	2%	15%	12%	5%	36%
	1 a 3 anos	3%	3%	8%	13%	3%	30%
	4 a 10 anos	0%	5%	10%	6%	0%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	6%	6%	0%	13%
	Subtotal:	5%	11%	39%	37%	8%	100%
B) Promove o conhecimento da empresa	< 1 ano	0%	3%	3%	25%	5%	36%
	1 a 3 anos	3%	0%	5%	16%	6%	30%
	4 a 10 anos	0%	1%	6%	14%	0%	21%
	11 a 20 anos	0%	0%	3%	7%	3%	13%
	Subtotal:	3%	4%	17%	62%	14%	100%
C) Informa-me de forma rápida e célere	< 1 ano	1%	3%	5%	21%	6%	36%
	1 a 3 anos	3%	0%	6%	15%	6%	30%
	4 a 10 anos	1%	4%	8%	7%	1%	21%
	11 a 20 anos	0%	1%	4%	7%	1%	13%
	Subtotal:	5%	8%	23%	50%	14%	100%
D) Desenvolve o reflexo da comunicação entre os colaboradores da empresa	< 1 ano	0%	4%	6%	22%	4%	36%
	1 a 3 anos	3%	3%	5%	16%	3%	30%
	4 a 10 anos	1%	2%	9%	7%	2%	21%
	11 a 20 anos	0%	0%	5%	7%	1%	13%
	Subtotal:	4%	9%	25%	52%	10%	100%
E) Dá a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos por cada colaborador	< 1 ano	1%	1%	5%	24%	5%	36%
	1 a 3 anos	2%	3%	3%	16%	6%	30%
	4 a 10 anos	1%	1%	6%	12%	1%	21%

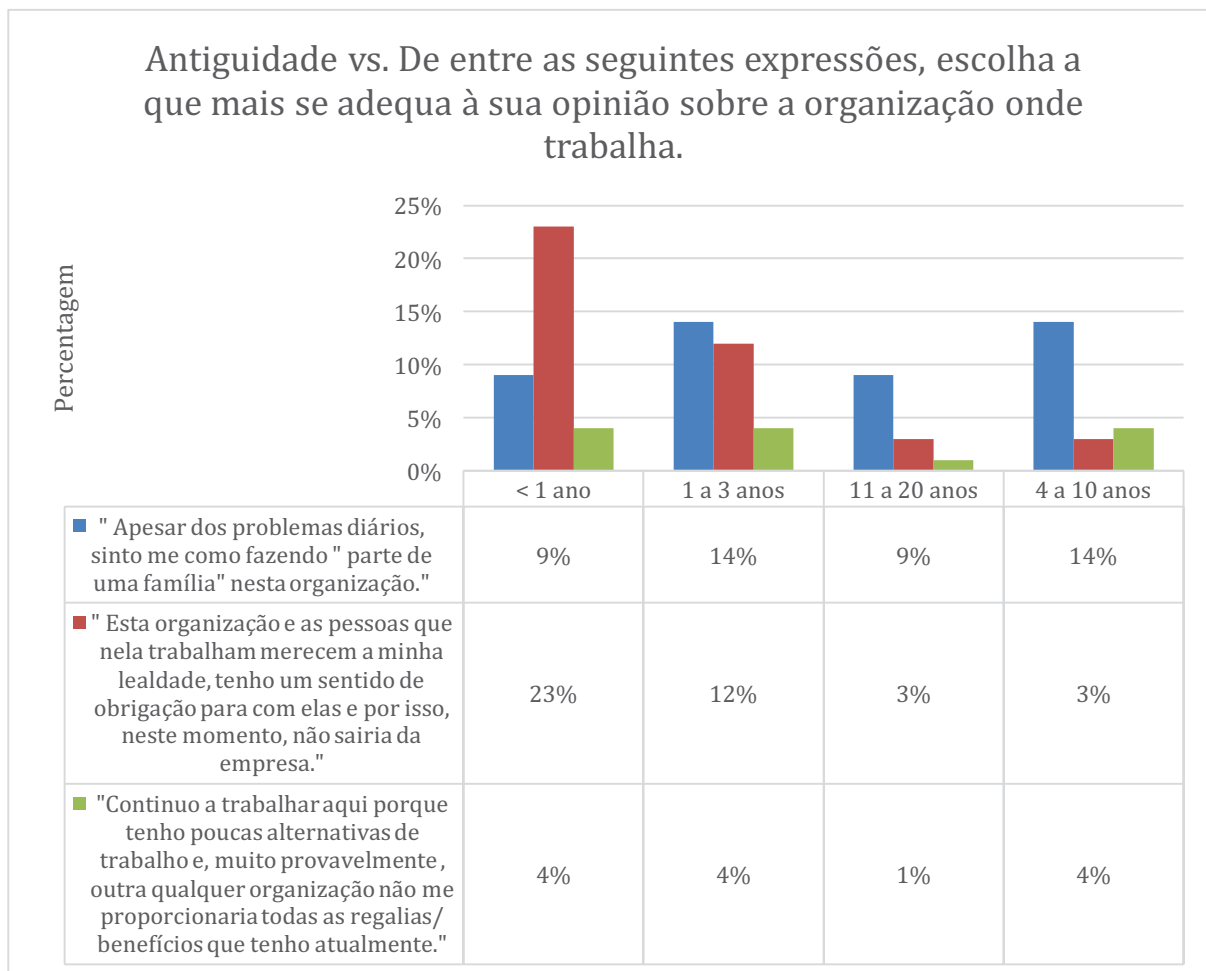
	11 a 20 anos	0%	0%	5%	8%	0%	13%
	Subtotal:	4%	5%	19%	60%	12%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Através da tabela 20, em que são cruzadas a idade e a questão nº15 com a respectiva avaliação de Likert de 1 a 5, verificamos que entre as várias opções sugeridas, a que tem maior percentagem de respostas por parte da nossa amostra é a opção B, pois, as maiores percentagens vão para a 3 e 4 cotação e nas cotações mais baixas é a opção que tem menos percentagem. As restantes apresentam também maior percentagem na 3 e 4 cotação, mas os valores das cotações 1 e 2 já são mais elevados que a opção B. Quando analisamos as cotações mais baixas percebemos que a opção A pela sua elevada percentagem na cotação 1 e 2, é a opção menos favorável pela nossa amostra.

Relativamente á relação com a antiguidade dos colaboradores, conseguimos verificar que dos mais novos aos mais antigos mudam significativamente as suas percentagens. No caso B, C e E, dos <1 aos 3 anos, a maioria está na cotação 4 e 5 e dos 4 aos 20 anos está nos 3 e 4. Por outro lado, na opção A e D a maioria está na cotação 3 e 4. Nas cotações 1 e 2, a cotação 2 tem significativamente maior percentagem que a cotação 1 independentemente dos anos de casa, no entanto as pessoas mais novas na empresa dão maior percentagem de respostas do que as mais antigas.

Gráfico 27– *Antiguidade vs.* De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha.



Fonte: Elaboração Própria

Quando analisado o gráfico 27, percebemos que na maioria com 46% das respostas temos a opção A - " Apesar dos problemas diários, sinto me como fazendo " parte de uma família" nesta organização". De seguida temos 41% das respostas na opção B-" Esta organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da empresa" e por fim, temos 13 % das respostas na opção C- "Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de trabalho e, muito provavelmente, outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias/ benefícios

que tenho atualmente". Desta forma, concluímos que a hipótese A foi a que atingiu a maioria e a hipótese C foi a que atingiu a minoria.

Relativamente á relação antiguidade vs. Questão:

Os colaboradores com menos de um ano de antiguidade na empresa, consideraram na maioria com 23% que a opção B, foi a que mais se adequou á sua opinião, de seguida temos 9% na opção A e por fim, com 4% temos a opção C.

Os colaboradores com 1 a 3 anos de antiguidade, consideraram na maioria com 14% que a opção A, foi a que mais se adequou á sua opinião, de seguida temos 12% na opção B e por fim, com 4% temos a opção C.

Os colaboradores com 4 a 10 anos de antiguidade, consideraram na maioria com 14% que a opção A, foi a que mais se adequou á sua opinião, de seguida temos 4% na opção C e por fim, com 3% temos a opção B.

Os colaboradores com 11 a 20 anos de antiguidade na empresa, consideraram na maioria com 9% que a opção A, foi a que mais adequou á sua opinião, de seguida temos 3% na opção B e por fim, com 1% temos a opção C.

4. Reflexões aos dados e pistas futuras da Investigação

Perceber a importância da comunicação, em específico da comunicação interna nas organizações é a palavra de ordem desde trabalho académico. Como foi referido logo na nossa introdução, o objectivo deste relatório de estágio foi sobretudo centrar o papel determinante que a comunicação interna desempenha nas organizações e as consequências que a mesma tem na motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores nas organizações. Deste modo, e através do questionário colocado á sede da empresa Altran Portugal, conseguimos uma amostra de 100 colaboradores permitindo com a sua análise validar as hipóteses definidas na nossa metodologia. Com o propósito de perceber como funcionava a comunicação interna e a sua influência sobre a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores da Altran, dividimos o questionário em vários pontos: os aspectos gerais sobre a comunicação interna, o conceito de motivação e satisfação e por fim, a relação com o compromisso. Através do questionário, fizemos uma análise detalhada dos dados de caracterização aos dados de estudo com a elaboração de vários gráficos, e por fim cruzamos dois dos dados de caracterização : idade e antiguidade com as várias perguntas dos dados de estudo.

Numa visão geral da sede Altran, podemos destacar vários factores curiosos como: i) Existem mais homens (64%) que mulheres (34%); ii) Na maioria, os colaboradores têm entre os 25 e os 44 anos; iii) Na maioria, os colaboradores ou são licenciados(52%) ou são mestres (37%) ; e por fim, iv) Na maioria, os colaboradores da sede têm < 1 ano ou entre 1 a 3 anos na organização. Assim, e através desta ideia geral do panorama da sede da Altran conseguimos passar para a validação das nossas hipóteses.

De forma a realizar o estudo, colocam-se assim as seguintes hipóteses:

- **Hipótese 1:** A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Motivação e Satisfação dos colaboradores da Altran.
- **Hipótese 2:** A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Comprometimento dos colaboradores da Altran.

Hipótese 1 - A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Motivação e Satisfação dos colaboradores da Altran.

Para Ruão (1999: 11), a comunicação é "o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada.

Para Werther & Davis (1983), a satisfação no trabalho é a forma favorável ou desfavorável de como os colaboradores vêem o seu trabalho. As atividades ricas em autonomia, variedade e *feedback* ajudam à satisfação dos colaboradores, o que leva ao aumento do compromisso dos colaboradores para com a organização. Para Davidoff (1983:385) “motivação refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta um comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativante”.

Dentro das questões colocadas aos colaboradores no nosso questionário, destacam-se 3 sobre a motivação e satisfação dos colaboradores, questão nº 11, 12 e 13. Através destas 3 questões cruzadas com a idade e a antiguidade, percebemos que de uma forma geral as percentagens mais elevadas caíam sobre “Concordo” e “Concordo Totalmente”/ “Importante” e “Muito Importante” ou em algumas situações “Indeciso”. Na primeira questão mais de metade (64%) considerou Importante e 19% considerou muito importante o facto de a comunicação interna ser importante para a motivação e satisfação. Quando cruzada com a idade e a antiguidade, a questão nº11 mostrou ter resultados bastante positivos nas percentagens Importante e muito importante. No geral, os dois cruzamentos, mostraram-se esclarecedores na relação entre a comunicação interna, a motivação e a satisfação. Na segunda questão, tanto na análise direta as respostas como no cruzamento, verificámos que na maioria o “concordo” e o “concordo totalmente” apresentavam maiores percentagens, apesar da resposta “indeciso” ainda ter conseguido ter alguma expressão. Por último, a terceira questão nº13, não fugiu às conclusões da anterior que mostrava grande percentagem nas respostas “Concordo” e “Concordo totalmente”, e alguma significativa na resposta “Indeciso” . Podemos concluir que no geral independentemente da idade ou dos anos de casa, os colaboradores que representam a nossa

amostra concordam que a comunicação interna contribui para maiores níveis de motivação e satisfação, validando a nossa primeira hipótese em investigação.

Hipótese 2 - A Comunicação Interna contribui para maiores níveis de Comprometimento dos colaboradores da Altran.

De acordo com Quintela (2006: 49), é concedido à comunicação interna um papel estratégico primordial para atrair, reter e desenvolver os seus colaboradores nas organizações. Segundo Mello e Sampayo e Silva (2012), os métodos de comunicação utilizados numa organização têm, um impacto significativo nos níveis de *engagement* e, por sua vez, este tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais, inclusive financeiros.

No seguimento da análise do questionário feito aos colaboradores da Altran, foram desenvolvidas algumas questões para aferir esta hipótese. Assim, através da questão nº 14, 15 e 16 conseguiu-se perceber qual a influência que a comunicação interna tem sobre o compromisso dos colaboradores, ao nível da idade e da antiguidade, sendo que a maioria das respostas variou entre o "Concordo" e "Concordo totalmente", em ambas as questões, ou em algumas situações "Indeciso". Na primeira questão nº14, pode-se averiguar que existe uma grande relação entre a comunicação interna e o compromisso dos colaboradores. Quando questionados sobre se consideram que a comunicação interna influencia o compromisso organizacional, a maioria das respostas (46,5%) indicam que "concordo", seguido da resposta "indeciso", com 23,2% das respostas; em terceiro lugar, com 14,1% das respostas, ficou o "concordo totalmente". Devemos destacar a cotação Indeciso pela percentagem que apresentou mas, no entanto, é de reter que a maioria continua a colocar "Concordo". No cruzamento dos dados, percebemos que relativamente à idade os colaboradores no geral apresentam maioria na resposta Concordo, mas, no cruzamento com a antiguidade os colaboradores do 4 a 10 anos, colocaram como maioria a cotação "indeciso" ainda com uma percentagem de 8% em 21%.

Quando confrontados com a questão nº15, também foi clara a resposta, sendo que a maioria das pessoas, tanto pela Antiguidade como pela Idade, acreditam que "Promove o conhecimento da empresa por todos". Na relação com a *idade*, na maioria a cotação variava entre Indeciso e Concordo. Na *antiguidade*, na maioria variava entre Indeciso, Concordo e Concordo totalmente.

Por último, temos a questão nº16, em que opção A “ Apesar dos problemas diários, sinto-me como fazendo “ parte de uma família” nesta organização” se superou com 46% das respostas. No cruzamento com a *Idade*, percebemos que as idades mais jovens na maioria recaiu na opção B e as mais seniores na opção A, o que as colocam muito renhidas entre os 46% e 41%(A e B respectivamente). No cruzamento com a *antiguidade*, constatamos que existe uma maior sintonia entre as pessoas com anos diferentes na empresa, no geral, com respostas em maioria na opção A.

Podemos concluir que no geral independentemente da idade ou dos anos de casa, os colaboradores que representam a nossa amostra concordam que a comunicação interna contribui para maiores níveis de compromisso, validando a nossa segunda hipótese. Deste modo, de acordo com os resultados obtidos, podemos considerar que existe uma grande influência da comunicação interna para se atingir maiores níveis de compromisso e, por sua vez, este tem consequências positivas no desempenho dos indivíduos e resultados organizacionais.

Pistas Futuras da Investigação

Relativamente a possíveis novas investigações que venham a decorrer, podemos indicar a relevância de obter um maior número de respostas num próximo estudo, apesar de neste estudo termos conseguido ter uma amostra significativa. No entanto, quanto mais pessoas responderem maior será a real percepção dos colaboradores da Altran. Também seria importante, em futuras investigações, fazer-se estas análises por mais dados de caracterização, pois existe algumas questões em que seria interessante existir essa comparação.

Esta investigação cumpre assim, na nossa opinião, com os principais requisitos de um trabalho académico que foi o proporcionar resultados que além de esclarecedores face aos objetivos a que se propôs (e comprovados na validação das duas hipóteses em estudo). Mas também, pelos cruzamentos de dados efetuados apurou-se análises mais finas de resultados que poderão ser extremamente úteis para uma atitude reflexiva rumo a melhorias em níveis de abordagem sectorial ou etária na Consultora que indiciam novas abordagens e investigações futuras.

Conclusão

Falar de pessoas e do seu comportamento nunca foi fácil seja em que contexto for, mais difícil ainda é falar de pessoas num contexto organizacional. Foi este o intuito deste relatório: perceber como é que uma organização estimula a percepção do colaborador sobre a comunicação interna desenvolvendo motivação, satisfação e compromisso nos mesmos. É indubitável o papel da comunicação em contexto organizacional. A comunicação concentra em si o poder de criar e melhorar as bases das relações entre colaboradores bem como o bom funcionamento e bem-estar da organização. Explorar uma dinâmica organizacional, é acreditar nas múltiplas formas através das quais a ação comunicacional se manifesta. Ser homogênea, global e credível é o essencial da comunicação. O papel da Comunicação Interna é inevitável no comportamento dos colaboradores contribuindo para as diferentes formas de estar e para a própria imagem que os mesmos têm da instituição para o qual trabalham. Desta forma, o sentido de urgência, que hoje está ligado ao conceito, reflete-se na prática de uma boa estratégia de comunicação interna por parte dos gestores. A Comunicação Interna, tem como principal função estabelecer relação entre a organização e o seu público interno, fomentando a partilha de informação que contribui para a determinação do comportamento dos indivíduos nas organizações, assim como os seus níveis de motivação, satisfação e compromisso. Uma empresa que dê valor à comunicação, é uma empresa que tem grandes oportunidades de sucesso, é uma empresa que cria ambientes em que os relacionamentos de qualidade, colaboração e a entreajuda estão sempre presentes. É portanto, essencial, que os gestores saibam identificar numa boa estratégia de comunicação interna, quais os pontos essenciais para a motivação, satisfação dos colaboradores e como criar uma relação emocional com a organização, promovendo o compromisso dos colaboradores perante a empresa que representam.

Neste relatório de estágio optou-se por começar por explicar como é que funcionam alguns conceitos como: Organizações, Comportamento Organizacional, Cultura Organizacional, Identidade organizacional e depois, Comunicação Interna e a sua importância do mundo organizacional, de forma a clarificar algumas noções dos conceitos. Em relação às Organizações e Comportamento Organizacional tentou-se através de ideias e leituras de autores mostrar como

funciona o colaborador na organização, o seu papel e acima de tudo, a sua importância nas organizações. Assim relacionada a organização e as pessoas, explicou-se o que significava Cultura Organizacional e identidade organizacional no âmbito de : como é o que o que as pessoas “ são “ ou “fazem” na empresa faz nascer os conceitos.

Querendo dar uma resposta ao meu relatório, a percepção dos colaboradores é crucial para a consolidação da uma organização eficaz e de sucesso. Uma organização de excelência funciona pela capacidade de gerir os seus colaboradores e parte dessa gerência está situada no uso de uma comunicação interna forte e estratégica que a mesma dispõe.

Existem no que diz respeito às pessoas, seis conceitos básicos: “diferenças individuais, percepção, totalidade da pessoa, comportamento motivado, desejo de envolvimento e valorização do indivíduo”. Todos estes pontos introduzidos por Newstrom (2008:8) descrevem a relação que deve haver entre a organização e as pessoas. Como refere Brandão (2013:144-145), assim como “qualquer organização deve desenvolver esforços de pertença junto de todos os seus colaboradores e envolver a inerente divisão de tarefas e hierarquias para atingir as suas metas e objectivo, deve também, em paralelo, envolver os interesses e bem-estar das pessoas na organização”. Mais precisamente, consolidando “os objetivos das pessoas (estar, saber e ter que lhes levará a uma maior motivação) com os objetivos da empresa (eficácia, eficiência, produtividade e competitividade) ”.

As respostas obtidas no inquérito por questionário efetuado neste relatório, revelam, na generalidade, a promoção da comunicação interna por parte da Altran Portugal, a motivação e satisfação dos seus colaboradores, assim como os elevados níveis de compromisso que têm com a organização que representam. É determinante para se conseguir garantir a sustentabilidade das organizações, que todos os colaboradores se sintam envolvidos e motivados, pois só assim se consegue atingir o sucesso organizacional e a criação de organizações positivas. Neste sentido, é crucial trabalhar-se no sentido da satisfação, da motivação e, claro, da felicidade dos colaboradores, promovendo o seu bem- estar ,e também, deste modo, obter-se maiores níveis de compromisso organizacional.

Bibliografia

ALBERT, S.; WHETTEN, D.; (1985). “Organization Identity”, in Research on Organizational Behavior, L.L. Comings e B.M.Staw (eds.), vol. 7, Greenwich: JAI, pp. 263-295.

ALMEIDA, Luís (2013), *A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores*, Revista Exedra – A importância da CI para a motivação (Dossier Temático), Esc. Sup. de Educação de Coimbra, pp.90-103.

ALMEIDA, Vitor (2000) *A Comunicação interna na Empresa*, Lisboa, Práxis.

BARNARD, C.I. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

BARNEY, J.B.; BUNDERSON, J.S.; FOREMAN, P.; GUSTAFSON, L.T.; HUFF, A.S.; MARTINS, L.L.; REGER, R.K.; SARASON, Y.; STIMPER, J.L.; (1998). “A strategy conversation on the topic of organization identity”, in Identity in Organizations, building theory through conversation, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp. 99-171.

BILHIM, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*, 3o Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BRANDÃO, Nuno Goulart (2013), *O Comportamento organizacional como fundamento da gestão participativa* in Excelência Organizacional, Lisboa, editora Bnomics, pp.137-173.

BRANDÃO, Nuno Goulart (2015) *Sebenta da unidade curricular de comunicação interna* in Mestrado CC, FCH ,Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.

BRAULT, L.(1992). *A comunicação da empresa para além do modelo publicitário*. Portugal: Edições Cetop.

BURREL, G. & MORGAN, G.(1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Aldershot: Gower.

CAETANO, A., *et al.* (1999), *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, 4a Edição, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CAMARA, P. B. *et al.* (2001), *Humanator*, 4a Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 159-205.

CAMARA, Pedro; GUERRA , Paulo e RODRIGUES, Joaquim V. (2007), *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Publicações Dom- Quixote.

CARLOTTO, M.S; BRAUN, A.C. (2014), *Atitudes no ambiente do trabalho:Motivação, satisfação e Implicação Organizacional in Psicossociologia do trabalho e das organizações*, Lisboa,Pactor Editora, pp.125-149.

CHIAVENATO, Idalberto (2004), *Introdução á Teoria Geral da Administração*,7ª Edição, São Paulo, Elsevier Editora Lda.

COHEN, A. (2007), *Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, Vol. 17, Elsevier Science Inc., pp.336-354.

COSTA SANTOS, F. M. F. (2011), *A Satisfação Profissional e o Engagement nos Profissionais de Saúde do ACES Oeste Sul*, Lisboa, Tese de Mestrado.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2003), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2004), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

CUNHA, Miguel Pina; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos e CABRAL-CARDOSO, Carlos (2016), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Editora RH.

DAVIDDOFF, Linda L. (1983), Introdução á Psicologia, Brasil:Mc-Graw-Hill.

DESHAIES, B. (1992); Metodologia da investigação em ciências humanas; Lisboa: Instituto Piaget.

DESSLER,G. (1996) Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitivo. São Paulo: Mackron Books.

DUBRIN, Andrew J. (2006), Fundamentals of Organizational Behavior, Cengage South-Western.

DUTERME, Claude (2002), A Comunicação Interna na Empresa – a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações, Instituto Piaget, Lisboa.

FERREIRA, J. M. Carvalho; Neves, José; Caetano, António (2001), Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa: McGraw-Hill.

FREITAS, Maria Ester de (1991) Cultura Organizacional- Formação, Tipologias e Impacto. Makron Books do Brasil Editora Ltd.

FREIXO, Manuel João Vaz (2006), *Teorias e modelos de Comunicação* , Lisboa: Instituto Piaget.

FREIXO, Manuel João Vaz (2010), “ Metodologias Científicas – Fundamentos, Métodos e Técnicas”, 2ª edição, Instituto Piaget: Lisboa.

GABRIEL, Y. (1999). Organizations in depth: The psychoanalysis of organizations. London : Sage.

GEORGE, J.M & JONES, G.R. (1999). Understanding and managing organizational behavior (2nd ed.)Reading, MA: Addison-Wesley.

GIOIA, D., (1998), “From individual to organizational identity”, in *Identity in Organizations, building theory through conversation*, D.A.Whetten e P.C.Godfrey (eds.), Thousand Oaks: Sage, pp.17-33.

GIOIA, D.A.; SHULTZ, M.; CORLEY, K.G., (2000). “Organizational identity, image and adaptative instability”, *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 63-81.

GOMES, A. Duarte (1996), *Cultura organizacional* In: MARQUES, Carlos Alves; PINA E Cunha. *Comportamento organizacional e Gestão de empresas*. Lisboa . Publicações Dom Quixote.

GONÇALVES, Sónia (2014) *Psicossociologia do trabalho e das organizações : Princípios e Práticas*. Lisboa : Pactor Editora.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2008), “*Investigação por Questionário*”, Edições Sílabo, Lisboa.

HERZBERG, F. , MAUSNER B e SNYDERMAN, Barbara Bloch (1959) *The Motivation to work*. Transaction Publishers.

HOMANS, G.C (1950). *The human group*. New York: Harcourt, Brace & World.

HUOT, Régeant (1999), “ *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*”, Instituto Piaget, Lisboa.

IND, N., (1990). *The Corporate Image*, London: Kogan Page.

KAHN, R.L;WOLFE, D.M; QUINN, R.P; SNOEK, J.D; ROSENTHAL, R.A(1964) *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York : Wiley.

KATZ, D. (1964) *The Motivacional basis of organizational behavior*. *Behavioral Science*,9, 131-133.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1997), *Obtendo Resultados com as relações Públicas*, São Paulo : Pioneira.

LIKERT, R (1961) *New Patterns of management*. New York: McGraw- Hill.

LIKERT, R.(1971) *Novos Padrões de Administração*. Tradução de Albertino Pinheiro Junior e Ernesto D’Orsi. São Paulo: Atlas.

LOCKE, E.A (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp.1297-1349).Chicago :Rand McNally.

MADUREIRA, Mário (1990), *Introdução à Gestão*. 1a Edição, Publicações D. Quixote, Lisboa.

MARGULIES, W., (1977). “Make the most of your corporate identity”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 66-72.

MASCARAY, José; ELIÁS, Joan (2003) *Más allá de la Comunicación Interna – La Intracomunicación: Diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

MASLOW, A. H. (1954), “*Motivation and Personality*”, Harper & Row, New York.

MCGREGOR, D (1960).*The human side of enterprise*. New York: McGraw- Hill.

MELLO E SAMPAYO, M. e Silva, S. C. A. (2012), *Comunicação organizacional: Implicações da comunicação downward e do feedback no engagement*, *International Business and Economics Review*, No3, pp. 232-239.

MEYER, J. P. e Allen, N. J. (1991), *A three-componente conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No1, JAI Press Inc., pp. 61-89.

MEYER, John P. e ALLEN, Natalie J. (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*, USA: Sage Publications Inc.

MEYER, John P. e HERSCOVITCH, Lynne (2001), «Commitment in the workplace. Toward a general model», *Human Resource Management Review*, Vol. 11, Elsevier Science Inc., pp. 299-326.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L. e TOPOLNYTSKY, L. (2002), *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*, *Journal of Vocational Behavior*, No61, pp. 20-52.

MINTZBERG, H., et al. (2000) *Safári de Estratégia : um roteiro pela selva do planeamento estratégico*, Porto Alegre: Bookman.

MORIN, Edgar; PRIGOGINE, Ilya (1998), *A Sociedade em busca de valores*, Lisboa: Instituto Piaget.

MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage.

NEWSTROM, John W. (2008), *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, Tradução da Décima Segunda Edição, MC Graw Hill.

NEVES, José (2014) *Psicologia Organizacional: Indivíduo, Trabalho e Organização in Psicossociologia do trabalho e das organizações*, Lisboa, Pactor Editora, pp.3-29.

OLINS, W., (1989). *Corporate Identity - Making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson.

ORGAN, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

ORTNER, S (1984), “Theory in Anthropology since the sixties”, *comparative studies in society and History*, pp.126-165.

PEREIRA, Orlindo Gouveia (2004), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*, 2ª Edição, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

PINTO, João Madureira (1997), *“Propostas para o Ensino Das Ciências Sociais”*, Edições Afrontamento, Porto.

PRATT, M.G.; FOREMAN, P.O., (2000). “Classifying managerial responses to multiple organizational identities”, *The Academy of Management Journal*, vol. 25, 1, January, pp. 18-42.

QUINTELA, J. L. (2006), *Comunicação Financeira - Transparência nos Sites das Empresas Cotadas*, Presselivre, Lisboa;

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van (2005), “ Manual de investigação em Ciências Sociais”, 4ª edição, Grávida : Lisboa.

RICE, A.K. (1963) *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.

ROBBINS, S.P. JUDGE Timothy A. (2007) *Organizacional Behaviour*, 12ª edição. New Jersey: Pearson Education.

RUÃO, Teresa (1999), “ A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e atualidade”, *Cadernos do Noroeste*, vol. 12, nº1-2, CCHS – Centro de Ciências Históricas e Sociais, Universidade do Minho, pp.179-194.

SAINSAULIEU, R (1997), *Sociologia da Empresa*, Lisboa: Instituto Piaget.

SAMPIERI Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista (2006), *Metodologia de Pesquisa*, 3ª edição, São Paulo, Editora McGraw- Hill Companies.

SEFFRIN, Vinícius (2010), *Análise de fatores determinantes do uso de intranets e portais corporativos*, Tese de Mestrado, UFRGS, Rio Grande do Sul.

SCOTT, W.R (1987). Organizations: Rational, natural, and open systems (2nd ed.). Englewood-Cliffs, NJ: Prentice – Hall.

SCHEIN, E.H (1968). A Psicologia na organização. Lisboa : Livraria Clássica.

SCHEIN,E.H (1985) Organizacional culture and leadership, São Francisco,Jossey-Bass.

SIMÕES, Vítor; MIRANDA, Sandra (2011), Gerindo um Bem Escasso: O papel da comunicação interna na construção de confiança na organização in Atas do VII Congresso SOPCOM,15-17 de Dezembro de 2011, Porto.

SOUSA, Maria José, BAPTISTA, Cristina Sales (2011), “*Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*”, Segundo Bolonha.

TENCH, R & YEOMANS, L (2006), Exploring Public Relations, Pearson Education, Harlow: London.

TORQUATO, G (2004), *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. Pioneira Thompson Learning , São Paulo.

TRIST. E.L *et al.* (1963) Organizational choice, London. Tavistock Publications.

TSOUKAS, H.(2000). Knowledge as action, organization as theory: Reflections on organizational knowledge. *Emergence* ,2, pp,104-112.

VAN RIEL; C.B.M.; BALMER, J.M.T., (1997). “Corporate identity: the concept, its measurement and management”, *European Journal of Marketing*, vol. 31, 5, pp. 340-355.

VARGAS, Maria Sóter (2011), Comunicação Interna Organizacional: tramas , tessituras e medições tecnológicas in Atas do V Congresso Brasileiro Científico da Comunicação Organizacional e Relações Publicas, 5- 7 de Maio, São Paulo.

VILLAFANE, J.(1998). Imagem Positiva – Gestão estratégica da imagem das empresas. Lisboa: Edições Sílabo.

WEICK, K.E (1979). Cognitive processes in organizations. In B.M. Staw (Ed.), Research in Organizational behavior(vol.1;pp.41-74).Greenwich,CT: JAI Press.

WEICK, K.E (1985) The significance of Corporate Culture,in P.J.Frost,F.L. Moore ,M.R.Louis, C.C Lundberg e J.Martin,(eds), Organizational Culture, 381-389, Beverly Hills, Sage, pp. 388.

WEICK, K.E (1993). Organizational redesign as improvisation.In G.P Huber & W.H. Glick (Eds.), Organizational change and redesign (pp.346-379). New York: Oxford University Press.

WELCH, Mary e JACKSON, Paul R. (2007), *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, *Corporate Communications : An internacional Journal*, Vol.12, Nº 2, Emerald Group Publishing Limited, pp-177-198.

WERTHER, B. W. & DAVIS, K. (1983), *Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho*, São Paulo, McGraw-Hill;

WIIO, O.A (1995). Organizational communication. In G.M. Goldhaber & G.A Barnett (Eds.), Handbook of organizacional communication(pp.95-100).Norwood, NJ: Ablex.

Webgrafia

ALTRAN : <http://www.altran.pt>

BERGER , Bruce K.(2008), Employee /Organizational Communications, University of Alabama, versão online disponível em : <http://www.instituteforpr.org/topics/employee-organizational-communications/> [consultado a 24 de Maio de 2016].

FILIPE, Nuno Constantino Cardoso (2007), Comunicação interna vector estratégico para a qualidade Disponível em <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/574/1/LC397.pdf> - [acesso em 18/06/2016].

MARCHIORI, Marlene (2010) Os desafios da comunicação interna nas organizações- The Challenges of the internal communication in the organizations. Consultado em http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunicaçãp_interna.pdf. (20/06/2016).

RAMOS, Helena Maria F. P. (1997), A Comunicação Interna. Estudo de caso no C.E.T., Parte I – Uma abordagem à Comunicação no Mundo Empresarial. Disponível em <http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletes/Pg000010.htm> - [acesso em 20/06/2016].

RUÃO, T. (2001). “O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor”, *Comunicação apresentada ao II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa. Acesso em: 20 de Maio de 2016. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf.

TASSIGNY, Mônica; BRASIL, Marcus; BUGARIM, Maria (2011), O Poder do Blog na Comunicação Organizacional in VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologias (consultado em Novembro de 2011 em http://www.aedb.br/seget/artigos07/1316_Artigo%20TI%20e%20Comunicacao%20SEGET.pdf);

Outras fontes Bibliográficas

Grupo Altran (2016) Brochuras , Livros.

Altran Portugal (2016) Apresentações Corporativas.

Anexos

**Anexo 1 - Entrevista realizada à Manager do Departamento de Marketing e
Comunicação- Ana Carolina Neves**

Qual a importância que a comunicação interna tem na Organização?

A comunicação interna é um instrumento essencial em qualquer organização no sentido em que promove a integração dos colaboradores. No caso da Altran a comunicação interna é essencial, se tivermos em conta que grande parte dos colaboradores se encontra a trabalhar no cliente, tendo apenas contacto com a empresa através do seu Team Leader ou Business Manager. Neste sentido, e porque o universo Altran já conta com cerca de 1000 colaboradores, existe um plano de engagement que está a ser trabalhado pelo departamento de comunicação em parceria com os RH no sentido de promover ações com os colaboradores, integrando-os e, simultaneamente, utilizando novas formas e canais de comunicação.

Que ferramentas de comunicação interna são mais utilizadas pela Altran Portugal?

Essencialmente: comunicações internas enviadas por e-mail; intranet, newsletter bimensal e o ask Us.

Que instrumentos são utilizados na Organização, de forma a conseguir aumentar o Compromisso dos colaboradores para com Altran Portugal?

São promovidas uma série de ações ao longo do ano como forma de reconhecimento das competências dos colaboradores. Por exemplo, anualmente são entregues os prémios Altran excellence, que consistem na nomeação dos colegas em diferentes categorias, de acordo com uma série de critérios previamente definidos e que depois são votados por um júri composto por elemento de Top management da Altran.

Outra ação são os Top 25, no qual são reconhecimentos os consultores que mais se destacaram na avaliação.

A Altran todos os anos realiza um evento para todos os colaboradores - o jantar de natal - de forma a promover o convívio entre todos.

Estão ser gravados vídeos focados nos percursos dos colaboradores e nos projetos mais interessantes da empresa.

De que forma é que se trabalha para aumentar a satisfação e a motivação no trabalho dos colaboradores?

Trabalhamos no sentido de promover as vitórias individuais enquanto colectivas. Por exemplo, sempre que uma equipa se destacou na forma como trabalhou num projeto, promovemos o seu bom trabalho internamente, através de uma entrevista na newsletter ou destacando algum dos membros da equipa nas redes sociais ou, ainda, elaborando um artigo de opinião sobre a expertise em causa que foi demonstrada no projeto.

Lembra-se de alguma regalia/ benefício que poderá ser implementado na Organização para aumentar a Satisfação e a motivação dos colaboradores?

No departamento de comunicação, faz-me sentido criar e promover uma newsletter mais interativa e digital, adaptada ao dia-a-dia corporativo, recorrendo a vídeos, fotogalerias e pouco texto.

Existe algum projeto pensado de forma a melhorar os níveis de compromisso dos colaboradores, retendo os mesmos na Organização?

Sim, está a ser desenvolvido um plano de "engagement" com uma série de ações que em primeira instância pretendem reter os colaboradores na Altran. Desde o lançamento do novo plano estratégico da Altran que o "engagement" está no centro dos 4 pilares do plano estratégico e considera-se primordial para o crescimento da empresa nos próximos anos.

Existe ainda margem para trabalhar a satisfação e a motivação dos colaboradores e a comunicação interna na Altran Portugal?

Sim, existe. E todas as subsidiárias da Altran encontram-se, atualmente, a trabalhar num plano conjunto com o Grupo Altran com o objetivo de tornar a Altran um "great place to work".

Anexo 2 - Questionário Tese de Mestrado

Gostaria de obter a sua opinião sobre a Comunicação Interna na Altran Portugal. O inquérito aplica-se aos colaboradores da Altran Portugal, e tem como objetivo, apoiar um estudo académico sobre o papel da comunicação interna para a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores na Altran Portugal.

Nota: O inquérito é anónimo e apenas serão alvo de tratamento estatístico, garantindo a total confidencialidade dos dados. Não existem respostas corretas ou incorretas relativamente aos itens apresentados, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade. Por favor responda até ao dia

Muito obrigada pela Colaboração!

Isabel Fonte

Comunicação Interna

I. Dados de caracterização

1. 1. Género

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. 2. Idade

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 34-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ 55-64 anos

3. 3. Habilitações Literárias

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Básico (9ºano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Ensino Superior Bacharelato
- ☐ Ensino Superior Licenciatura
- ☐ Ensino Superior Mestrado
- ☐ Ensino Superior Doutoramento

4. É colaborador da Altran há quanto tempo?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 10 anos
- ☐ 11 a 20 anos
- ☐ > 20 anos

5. Qual a sua categoria profissional?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Direcção – Suport Function
- ☐ Backoffice
- ☐ Solution Architecture
- ☐ Project Management
- ☐ Team Management
- ☐ Account Management
- ☐ Solution Selling
- ☐ Consulting / Engineering
- ☐ Business
- ☐ Expertise Management
- ☐ Internships

6. Indique a área funcional onde trabalha na Altran?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Assistente administrativo
- ☐ Assistente de Contabilidade
- ☐ Assistente de Payroll
- ☐ Coordenador/a de Payroll
- ☐ Assistente de RH
- ☐ Assistente de Marketing e Comunicação
- ☐ Coordenador/a de compras
- ☐ Coordenador/a de sistemas de informação
- ☐ Coordenador /a de tesouraria
- ☐ Coordenador/a de Facturação
- ☐ Responsável de Administração de Pessoal
- ☐ Técnico Administrativo
- ☐ Técnico de contabilidade
- ☐ Técnico de RH
- ☐ Técnico de Helpdesk
- ☐ Director Geral
- ☐ Director Técnico
- ☐ Director administrative e financeiro
- ☐ Operation Unit Director
- ☐ Business Unit Director
- ☐ Architect
- ☐ Senior system architect
- ☐ System Architect
- ☐ Project Leader
- ☐ Project Manager I
- ☐ Project Manager II
- ☐ Sénior Project Manager
- ☐ Work Package leader
- ☐ Team Leader
- ☐ Account Manager
- ☐ Solution Manager
- ☐ Senior Solution Manager
- ☐ Junior Consultant
- ☐ Consultant
- ☐ Advanced Consultant / Engineer
- ☐ Senior Consultant / Engineer
- ☐ Business Manager
- ☐ Senior Business Manager
- ☐ Advanced Business Manager
- ☐ Specialist
- ☐ Estagiário Profissional

II. Dados de estudo

7. 1. Qual o nível de importância que atribui à existência de uma Comunicação Interna regular e contínua na sua empresa? Escolha uma opção:

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nada importante
☐ Pouco importante
☐ Indeciso
☐ Importante
☐ Muito importante

8. 2. Quais os meios de comunicação que consulta com mais frequência ? (Classifique por ordem crescente, sendo que : 1- Nada importante; 2- Pouco importante ; 3- Indeciso; 4- Importante; 5 - Muito Importante)

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Newsletter	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐
Emails(ex: sugestões, de fim de semana,, informações corporativas)	☐	☐	☐	☐	☐
Eventos Internos	☐	☐	☐	☐	☐

9. 3. Qual a principal fonte de onde obtém informação sobre a Altran ? (classifique por ordem crescente ,sendo que: 1 é nada importante, 2- Pouco importante, 3 - indiferente, 4 - importante e 5 - Muito importante)

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Através da sua chefia	☐	☐	☐	☐	☐
Através de conversas informais com colegas	☐	☐	☐	☐	☐
Através de comunicações provenientes da Administração	☐	☐	☐	☐	☐
Através de comunicações provenientes dos RH	☐	☐	☐	☐	☐
Através dos meios de comunicação social (TV, revistas da especialidade, jornais, entre outros) e/ou de conversas informais com pessoas de outras empresas do meu sector	☐	☐	☐	☐	☐

10. 4. Qual o meio de comunicação que considera mais eficaz na promoção da Comunicação Interna na Altran?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Newsletter
☐ Intranet
☐ Emails (ex: sugestões de fim de semana, informações corporativas)
☐ Eventos internos

11. **5. Sente que a Comunicação Interna gerada na Altran é importante para a sua motivação e satisfação na empresa?**

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Nada importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Insignificante
- ☐ Importante
- ☐ Muito importante

12. **6. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações: (classifique por ordem decrescente sendo que : 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Acredito que a Altran se esforça por compreender as minhas necessidades	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto do meu trabalho e sinto que sou recompensado/a por isso	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que nesta empresa a comunicação é vista como sendo vital para o bom funcionamento do negócio	☐	☐	☐	☐	☐
Penso que os meus chefes reconhecem o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Valorizo ter conhecimento da missão e objectivos da minha organização	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que a Altran me dá oportunidade de desenvolver novas competências	☐	☐	☐	☐	☐
Valorizo ter informação sobre as políticas e procedimentos em vigor na minha organização	☐	☐	☐	☐	☐
A altran cria desafios no meu dia-a-dia	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo a informação necessária para desempenhar bem as minhas funções	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas, na minha equipa, partilham as suas experiências e problemas, através de uma comunicação franca e aberta	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que há obstáculos na comunicação com colegas de outras direcções/áreas	☐	☐	☐	☐	☐
De uma forma geral, a comunicação informal entre todos proporciona um ambiente saudável e agradável na Altran	☐	☐	☐	☐	☐

13. **7. Indique o seu grau de concordância com as seguintes questões : (classifique por ordem decrescente sendo que : 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Existe um bom equilíbrio entre a minha vida pessoal e o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que contribuo para o desempenho global da organização	☐	☐	☐	☐	☐
A Altran proporciona-me formação adequada para o desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Agrada-me a igualdade de tratamento dentro da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Gosto das tarefas que desempenho atualmente na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Penso que a Altran fornece oportunidades nos processos de formação	☐	☐	☐	☐	☐
Identifico-me com a forma de comunicar da organização	☐	☐	☐	☐	☐

14. **8. Considera que a Comunicação Interna gerada influência o seu compromisso com a Altran?**

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Indeciso
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

15. **9. A comunicação interna influência o seu compromisso com a Altran porque: (classifique por ordem decrescente sendo que : 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente)**

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Restaura a minha confiança em torno da identidade da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Promove o conhecimento da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Informa-me de forma rápida e célere	☐	☐	☐	☐	☐
Desenvolve o reflexo da comunicação entre os colaboradores da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Dá a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos por cada colaborador	☐	☐	☐	☐	☐

16. **10. De entre as seguintes expressões, escolha a que mais se adequa à sua opinião sobre a organização onde trabalha.**

Marcar apenas uma oval.

☐ " Esta organização e as pessoas que nela trabalham merecem a minha lealdade, tenho um sentido de obrigação para com elas e por isso, neste momento, não sairia da empresa."

☐ "Continuo a trabalhar aqui porque tenho poucas alternativas de trabalho e, muito provavelmente , outra qualquer organização não me proporcionaria todas as regalias/ benefícios que tenho atualmente."

☐ " Apesar dos problemas diários, sinto me como fazendo " parte de uma família" nesta organização."

Com tecnologia



Anexo 3 - Comunicação Interna e Externa: exemplos de alguns suportes Altran Portugal

Website Altran Portugal

FUNDAÇÃO ALTRAN SOLAR IMPULSE

Seleccione a sua página Altran Portugal

altran

OS NOSSOS SERVIÇOS CARREIRAS NOTÍCIAS INOVAÇÃO SOBRE NÓS

Altran 2020. Ignition

Discover our strategic plan on ignition.altran.com

Altran investe 12 milhões de euros no GDC

Modelo de Industrialização Global da Altran

Altran destaca tendências globais

Altran revela novo plano estratégico

#SI2: a aventura do Solar Impulse continua! fb.me/2F4sYpETk

SOLAR IMPULSE
VOLTA AO MUNDO MOVIDA A ENERGIA SOLAR

Altran 2020. Ignition
ignition.altran.com

PARA A EVOLUÇÃO DAS REDES MÓVEIS
Conheço o paper elaborado pela nossa equipa de Telecom & Media
[Saiba mais](#)

NEWS

2016-06-09
Academias Mobile e Java - Altran aposta no talento nacional!

2016-06-03
Altran investe 12 milhões de euros no Global Delivery Centre...
[All news](#)

Testemunho de clientes

"Estamos bastante satisfeitos com a Altran, quer em termos de competência e profissionalismo, mas também no que respeita ao cumprimento de prazos e disponibilidade. Existe uma base de confiança e satisfação muito grande com a Altran."

Helena Clemente, Responsável pelo Núcleo de Estudos e Planeamento da ANSR

Carreiras na Altran
Integração, desenvolvimento, formação, mobilidade

Altran no Mundo

TERMOS & CONDIÇÕES MAPA DO SITE CONTACTE-NOS RSS FEED

SOBRE NÓS
ALTRAN PORTUGAL
OUR OFFICES
GRUPO ALTRAN (ALTRAN.COM)
PARCEIRO DE INOVAÇÃO
PARCEIRO SOCIAL
CONTACTOS

OS NOSSOS SERVIÇOS
SETORES
SOLUÇÕES
ALTRAN DELIVERY MODEL
PARCERIAS

CARREIRAS
CARREIRAS
CARREIRAS NA ALTRAN
FUNÇÕES ESPECÍFICAS
RECRUTAMENTO

NOTÍCIAS
EM PORTUGAL
NOTÍCIAS DO GRUPO (ALTRAN.COM)

INOVAÇÃO
I&DT

Exemplo das Sugestões de Fim de semana



[Cinema](#) | [Teatro/ Espectáculos](#) | [Lectura](#) | [Para as Crianças](#) | [Recetas da Semana](#) | [Redes Sociais](#) | [Esclarecimentos](#) | [Meteorologia](#)

CINEMA

CRIMSON PEAK: A COLINA VERMELHA



Género: Drama, Terror e Fantasia
Duração (minutos): 119 min
País: EUA
Ano: 2015

Inglaterra, séc. XIX. A jovem Edith [Cushing](#), uma escritora de contos fantásticos, apaixona-se por Sir Thomas [Sharpe](#), um homem misterioso e cheio de carisma que, tal como ela, se interessa pelo sobrenatural. Apesar dos avisos de alguns amigos próximos, que temem aquela união, Edith e Thomas casam-se. Ela muda-se para a casa de família dele, uma mansão em ruínas numa região montanhosa no Norte do país. Porém, a jovem depressa descobre que o marido não é quem parece ser. A sua nova morada tem um ambiente sombrio e abriga fantasmas e entidades malignas que Thomas e a sua irmã, [Lady Lucille Sharpe](#), tentam manter em segredo absoluto...

3

Altran Use Only

ALTRAN

[Cinema](#) | [Teatro/ Espectáculos](#) | [Lectura](#) | [Para as Crianças](#) | [Recetas da Semana](#) | [Redes Sociais](#) | [Esclarecimentos](#) | [Meteorologia](#)

CINEMA

PAWN SACRIFICE - O PRODÍGIO



Género: Drama / Biografia
Duração (minutos): 114 min
País: EUA
Ano: 2014

Robert James [Fischer](#), nasceu em Chicago (EUA) a 9 de Março de 1943 e atraiu a atenção do público norte-americano para o xadrez quando, com apenas 15 anos de idade, se tornou o mais jovem Grande Mestre Internacional da história da modalidade. Considerado um dos melhores jogadores de sempre, [Fischer](#) ganhou fama mundial quando, em 1972, derrotou o russo Boris [Spassky](#), na altura campeão mundial, num confronto memorável em Reiquejavique (Islândia), em plena Guerra Fria. Depois de vários anos rodeado de polémicas, foi detido em julho de 2004, no Japão, por ter usado um passaporte que tinha sido proibido pelas autoridades norte-americanas em consequência da participação num jogo de xadrez no Montenegro, em 1992, que significou uma violação ao embargo internacional imposto à então Jugoslávia. Controverso e megalómano, ficou também conhecido pelas suas declarações antissemitas e por ter manifestado contentamento depois dos ataques de 11 de Setembro de 2001 em Nova Iorque. [Fischer](#), morreu em janeiro de 2008, na Islândia, onde residia desde 2005.

2

Altran Use Only

ALTRAN

TEATRO/ ESPECTÁCULOS

MADAMA BUTTERFLY



Teatro Nacional de São Carlos
Rua Serpa Pinto, 9
1200-442 Lisboa
20, 22, 24, 26, 28, 30 out: 20h, 1
16h

O Japão era um país quase totalmente isolado do resto do mundo, até que por volta de 1870 um presidente americano mandou uma expedição de reconhecimento a Sua Majestade Imperial, cujo intuito era forjar laços de amizade com o Império do Sol Nascente.

Nas décadas que se seguiram, vários oficiais da marinha americana visitaram o Japão e contraíram matrimônios temporários com jovens japonesas. A história de Cio-Cio-San (*Butterfly*, ou Borboleta), baseia-se em fatos reais, e descreve as trágicas consequências de um desses matrimônios contraídos com levandade.

4 Altran Use Only

altran

LEITURA

GREY



Data de Publicação: 2015
Autor: E.L. James

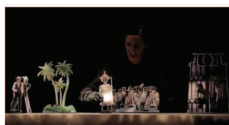
James oferece-nos uma nova perspetiva da história de amor que enfeitou milhares de leitores em todo o mundo, agora narrada pelo próprio Christian, que nos dá a conhecer os seus pensamentos e sonhos. Christian *Grey* quer exercer um controlo férreo sobre todas as coisas, o seu universo é metódico, disciplinado e profundamente vazio - até ao dia em que *Anastasia Steele* dá um trambolhão no seu escritório, numa confusão de pernas bem torneadas e revoltos cabelos castanhos. Ao contrário de todas as mulheres que conheceu antes, a tímida Ana parece conseguir vê-lo como ele realmente é - um coração frio e ferido que a faceta de génio dos negócios e o estilo de playboy não conseguem esconder. Será que possuir Ana será suficiente para que Christian se livre dos horrores de infância que ainda hoje o perseguem, noite após noite? Ou será que os seus negros desejos sexuais, a sua obsessão pelo controlo, e o ódio contra si mesmo que lhe preenchem a alma vão afastar Ana e destruir para sempre a frágil esperança que ela lhe oferece?

5 Altran Use Only

altran

PARA AS CRIANÇAS

KING KONG



O teatro de marionetas, como o cinema, cria sonhos visuais onde o maravilhoso ombréia lado-a-lado com os monstros mais hediondos e ambos utilizam efeitos visuais para nos levar em viagens.

King Kong, dos Alma de Arame decorre num cenário pequeno, com dois marionetistas e muitos efeitos especiais em direto. São 45 minutos de pura aventura.

Museu da Marioneta | 24 e 25 out - M/4 anos
Convento das Bernardas Rua da Esperança, 146
1200-660 Lisboa
Horário: *Sáb*: 16h, Dom: 11h30
Preço : Bilhete inteiro: €7,50 | Crianças, profissionais de espetáculo, estudantes até 25 anos, maiores de 65 anos: € 5,00

6 Altran Use Only

altran

RECEITA DA SEMANA BY CHEFS' ALTRAN FRANGO COM SOPA DE CEBOLA, NATAS E NOZES

Ingredientes

- 5 peitos/pernas de frango
- 1 embalagem de Sopa de cebola Knorr
- 1 embalagem de natas
- 1 punhado de nozes



Receita da **Innovation Maker**
Carolina Neves

Modo de Preparação:

Dispor o frango num pirex e espalhar o conteúdo da sopa de cebola e do pacote de natas por cima.

Pré aqueça o forno a 200 ° e coloque o preparado no forno durante 45 minutos e antes de retirar juntar as nozes.

Para acompanhar delicie-se de uma bela batata à murro.

Se também tu és um verdadeiro Chef envia-nos uma receita para: communication.pt@altran.com

7 Altran Use Only

altran

ESCAPADINHAS REAL ABADIA CONGRESS & SPA HOTEL 4*



(M) Rua da Escola, Capuchos
2460-479 Alcobaca, Portugal
(T) +351 915 827 012/+351 262 580 370
(E) geral@realabadiahotel.pt
(W) <http://realabadiahotel.pt/>

A arquitetura, decoração e design do hotel inspiram a tranquilidade, luminosidade e criatividade que caracterizam os Monges de Alcobaca. Os serviços, também eles temáticos, recuperam as tradições, práticas e engenhos desta ordem religiosa, pautando-se por um elevado padrão de qualidade. Também os espaços físicos e os ambientes do hotel foram meticulosamente pensados. Os quartos, espaçosos, confortáveis e tecnologicamente bem equipados, distinguem-se pela prática de consumo eficiente e uma gestão energética integral do hotel (temperatura ambiente, iluminação e monitorização do gasto energético), facto que lhe confere a classificação de Eco hotel por motivo do *Rótulo Ecológico Europeu* na gestão e práticas sustentáveis adotadas. O SPA brinda-o com um ambiente tranquilo e sofisticado, onde pode contemplar a natureza circundante. O restaurante do Real Abadia Congress & SPA Hotel, com vista sobre a natureza, convida a uma viagem pelos sentidos, rica em cor, cheiro e sabor guiada pela cozinha de autor, onde são recriados sobretudo pratos regionais.

9 Altran Use Only

altran

REDES SOCIAIS



Like us!



Follow us!

8 Altran Use Only

altran

METEOROLOGIA



INNOVATION MAKERS

