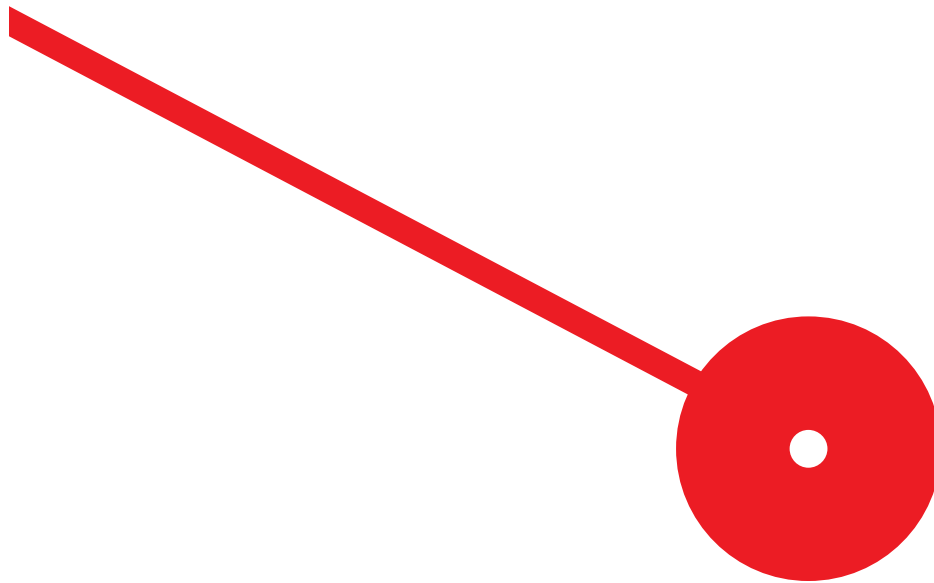


A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E O SEU IMPACTO JUNTO DOS COLABORADORES

Beatriz Oliveira Santos | 2170305

2020/**2022**



Beatriz Oliveira Santos. Importância da Comunicação Interna nas organizações e o seu impacto junto dos colaboradores.
2020/**2022**

Orientadores: Susana Pinto e Óscar Bernardes

*Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

Resumo:

Nos dias de hoje, com o desenvolvimento das organizações a nível mundial, há uma crescente necessidade de aliar à estratégia da empresa, uma boa estratégia de comunicação interna.

Anteriormente, o foco de uma empresa situava-se na produtividade e lucro sem nunca se debruçarem sobre os colaboradores, a sua opinião e se estariam satisfeitos com as atividades laborais.

Atualmente, cada vez mais a motivação dos colaboradores e o seu bom desempenho é uma preocupação para os líderes da empresa. Desta forma, a comunicação interna ganhou importância e um maior foco junto das organizações.

Um dos problemas nas empresas consiste na existência de barreiras que provocam falhas nos canais da comunicação interna. Com estas lacunas na organização, denotam-se dificuldades nas suas diferentes áreas.

Esta dissertação tem como objetivo principal responder à questão “Qual a importância da comunicação interna nas organizações e o seu impacto junto dos colaboradores?”.

Pretende-se efetuar uma análise com o principal objetivo de obter respostas sobre quais são os problemas que afetam a comunicação interna, como é que eles influenciam os colaboradores e tentar perceber se existe uma preocupação, por parte dos líderes, definição de canais de comunicação que permitam a partilha de informação entre todos os membros da organização.

Esta dissertação, também, pretende demonstrar como a definição de canal de comunicação eficaz é importante para o sucesso da organização para a perceção da perspectiva dos colaboradores relativamente à estratégia de comunicação desenvolvida pela empresa.

De modo a obter conclusões, recorre-se à pesquisa exploratória em que a informação é recolhida através da revisão de artigos, livros e jornais. Para além disto, é aplicado um inquérito, realizado pela autora deste trabalho, com o propósito de se obter mais informações.

Palavras chave: Comunicação Interna; Motivação; Barreiras; Instrumentos.

Abstract:

Nowadays, with the worldwide development of organizations, there is an increased need to ally the company's strategy to a good internal communication strategy.

Prior to this, the focus of a company should be its productivity and profit, and the employees were never asked about their opinions or if they felt satisfied with their labor. Today, the employees' motivation and their good performance has become an important thought in the leaders' minds. Therefore, internal communication and its relevance has been, in recent years, of the utmost importance.

One of the great problems that companies' have to face is that certain barriers within the company lead to flaws in internal communication. These shortcomings result in different difficulties throughout various areas.

The main goal of this thesis is to answer the question "What is the importance of internal communication in organizations and how does it affect its employees?". Through this question, we expect to understand which problems may have an impact on internal communication, to what extent they influence employees as well as to ascertain if the leaders are, in fact, preoccupied in investing in good communication channels that allow sharing information between all de members in the organization.

This thesis also aims to show how good transmission channel may be essential to the organization's success. It will also help to comprehend the employees' perspective towards the company's method of communication.

To reach certain conclusions, we resort to exploratory research in which the information is gathered through the reading of articles, books and newspapers. Besides, an inquiry has been made, by the author of this work, with the purpose of acquiring more information.

Key words: Barriers; Internal Communication; Instrument; Motivation.

Dedicatória

Quero dedicar esta minha conquista a algumas das pessoas que, sem elas, não seria possível.

Dedico, inicialmente, à minha mãe que é a minha força e é ela que me ampara quando eu apenas quero cair. É, também, graças a ela que eu hoje posso dizer que consegui e é, por ela, que hoje sou quem sou.

Dedico, também, ao meu irmão, à minha cunhada e à minha sobrinha por serem sempre as minha fontes de inspiração e por me mostrarem que amor verdadeiro ainda existe.

Em terceiro lugar, dedico esta minha conquista ao meu namorado, que me apoia incondicionalmente, mesmo quando eu apenas quero desistir. Agradeço-lhe também por me mostrar que ainda há esperança no amor.

Em quarto lugar, agradeço a toda a minha família, incluindo a Luna e a Nala, por me mostrarem o verdadeiro significado de família, de amor e por estarem sempre lá para mim quando eu preciso.

De seguida, agradeço, do fundo do coração, aos meus orientadores, Susana Pinto e Óscar Bernardes, por caminharem comigo de mãos dadas nesta batalha. Obrigada pelos conselhos e pela paciência.

Por fim e não menos importante, agradeço às minhas amigas Ana Marta, Ana Branco, Manuela Silva e Inês Reisinho, por estarem sempre lá para mim quando eu preciso, por terem a paciência de me ajudarem e por nunca desistirem de mim.

Obrigada a todos!

Índice

Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Tabelas	ix
Introdução	1
Capítulo I – Comunicação Interna	4
1 Revisão de Literatura.....	5
1.1 A Comunicação	5
1.1.1 Comunicação Organizacional.....	8
1.1.2 A Comunicação Interna nas Organizações	10
1.2 Componentes da Comunicação	14
1.2.1 Formas de comunicação	16
1.2.2 Funções da Comunicação	17
1.2.3 Fluxos da Comunicação interna	18
1.2.4 Canais da Comunicação interna	20
1.3 Barreiras na Comunicação Interna	22
1.4 Motivação	28
1.4.1 Motivação dos Colaboradores	29
1.4.2 Ferramentas utilizadas pelas empresas para motivar os colaboradores....	38
Capítulo II – Estudo Empírico	47
2 Estudo Empírico.....	48
2.1 Questão de investigação	49
2.2 Objetivos.....	49
2.3 Formulação de Hipóteses.....	50
2.4 Metodologia.....	51
2.4.1 Tipo de Estudo.....	51
2.4.2 Amostra	52

2.4.3	Indicadores do questionário.....	53
Capítulo III –Apresentação de Resultados.....		59
3	Inquérito.....	60
3.1	Apresentação e análise das respostas.....	61
Conclusão		112
Referências Bibliográficas		117
4	Apêndice.....	1
4.1	Questionário	1

Índice de Figuras

Figura 1 - Especialidades da Comunicação Organizacional.....	10
Figura 2 – Mapa de Comunicação Integrada e Estratégica	14
Figura 3 – Processo de comunicação.....	26
Figura 4 - Os 6 fatores que motivam os colaboradores.....	34
Figura 5 – Celebração do Dia da Amizade na empresa FABAMAQ.....	40
Figura 6 – Oferta de Kit do Grupo Enzo.....	41
Figura 7- Oferta de Kit o Nubanker	42
Figura 8 – Oferta de Kit da Tata Consultancy Services	42
Figura 9 – Coffee Break na empresa FABAMAQ.....	45
Figura 10 – Os 5 grupos do questionário.....	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Faixa Etária	61
Gráfico 2 - Género	62
Gráfico 3 - Situação profissional atual	62
Gráfico 4 – Conhece o conceito de “Comunicação Interna?”	65
Gráfico 5 - Conhece o conceito de “Barreiras na comunicação interna”?	86
Gráfico 6 - Conhece o conceito de “Motivação”?	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Comportamento Organizacional de Chiavenato	36
Tabela 2- Conjunto de Hipóteses	50
Tabela 3 - Dimensões do Grupo 1	54
Tabela 4 – Dimensões do Grupo 2	55
Tabela 5 – Dimensões do Grupo 3	56
Tabela 6 – Dimensões do Grupo 4	57
Tabela 7– Dimensões do Grupo 5	58
Tabela 8 – Dados Sociodemográficos: Antiguidade na Empresa, Nível de Escolaridade, Área Profissional e [Outro] Área profissional	63
Tabela 9 - Antiguidade na Empresa, Nível de Escolaridade, Área Profissional e [Outro] Área profissional: Médias	64
Tabela 10 – Situação profissional atual, Antiguidade na Empresa e Nível de Escolaridade: Média dos dados relacionados com a faixa etária	65
Tabela 11 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique qual o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente ao conceito de comunicação interna	66
Tabela 12 - Indique qual o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente ao conceito de comunicação interna: Média dos dados relacionados com a faixa etária	68
Tabela 13 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Assinale o grau de concordância em relação às vantagens da comunicação interna	69
Tabela 14 - Assinale o grau de concordância em relação às vantagens da comunicação interna: Média dos dados relacionados com a faixa etária	70
Tabela 15 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas	71
Tabela 16 - Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas: Média dos dados relacionados com a faixa etária	73
Tabela 17 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Nomeie o(s) tipo(s) de fluxo(s) de comunicação interna existente na sua empresa	74

Tabela 18 - Nomeie o(s) tipo(s) de fluxo(s) de comunicação interna existente na sua empresa.: Média dos dados relacionados com a faixa etária	75
Tabela 19 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Selecione o(s) tipo(s) de comunicação mais utilizado(s) pela sua empresa.	75
Tabela 20 - Selecione o(s) tipo(s) de comunicação mais utilizado(s) pela sua empresa: Média dos dados com a faixa etária	76
Tabela 21 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Selecione os canais tradicionais que a sua empresa mais utiliza para a transmissão da informação.	77
Tabela 22 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique quais os canais digitais que a sua empresa mais utiliza para comunicar.	78
Tabela 23 - Indique quais os canais digitais que a sua empresa mais utiliza para comunicar: Média dos dados com a faixa etária	79
Tabela 24 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Escolha, entre os canais digitais e tradicionais, os que, para si, necessitam de ser melhorados dentro da organização.	81
Tabela 25 - Escolha, entre os canais digitais e tradicionais, os que, para si, necessitam de ser melhorados dentro da organização: Média dos dados com a faixa etária	83
Tabela 26 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente aos canais de comunicação utilizados pela sua organização.	84
Tabela 27 - Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente aos canais de comunicação utilizados pela sua organização: Média dos dados com a faixa etária	85
Tabela 28 - Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna: Indique a(s) natureza(s) das barreiras que, para si, estão a prejudicar o processo de comunicação na sua organização.	86
Tabela 29 - Indique a(s) natureza(s) das barreiras que, para si, estão a prejudicar o processo de comunicação na sua organização: Média dos dados com a faixa etária. ..	87
Tabela 30 - Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna: Indique quais são, para si, as barreiras que, frequentemente, prejudicam a transmissão de informação dentro da sua organização.	88

Tabela 31 - Indique quais são, para si, as barreiras que, frequentemente, prejudicam a transmissão de informação dentro da sua organização: Média dos dados com a faixa etária	91
Tabela 32 - Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores: Indique o grau de importância relativamente às estratégias apresentadas para a motivação de um colaborador	93
Tabela 33 - Indique o grau de importância relativamente às estratégias apresentadas para a motivação de um colaborador: Média dos dados com a faixa etária	96
Tabela 34 - Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores: Selecione as estratégias que a sua empresa mais aplica no dia-a-dia para motivar os colaboradores	97
Tabela 35 - Selecione as estratégias que a sua empresa mais aplica no dia-a-dia para motivar os colaboradores: Média dos dados com a faixa etária	100
Tabela 36 - Ferramentas para motivar os colaboradores: Destes instrumentos, selecione os que a sua empresa utiliza para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna	102
Tabela 37 - Destes instrumentos, selecione os que a sua empresa utiliza para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna: Média dos dados com a faixa etária	103
Tabela 38 - Ferramentas para motivar os colaboradores: Nomeie os adjetivos que melhor caracterizam a sua empresa.	104
Tabela 39 - Nomeie os adjetivos que melhor caracterizam a sua empresa: Média dos dados com a faixa etária	107
Tabela 40 - Ferramentas para motivar os colaboradores: Recomendaria a sua empresa para alguém trabalhar? Porquê?	109

O Ser Humano, desde os tempos mais primitivos, utiliza a comunicação para a seu desenvolvimento, quer pessoal quer social, que o permita criar ligações interpessoais e o ensina a viver em sociedade.

Podemos definir comunicação, conforme Rego (1986), como um sistema aberto. Parte deste sistema estão incluídos a fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, recetor e ingredientes que permitem o processamento e a transmissão da mensagem.

Segundo Rego (2015), a criação de um modelo de comunicação aliada à cultura, irá influenciar a eficácia de toda a empresa.

De acordo com Kunsch (2006), a comunicação deve estar aliada à natureza da empresa. Esta é composta por indivíduos que, entre si, se comunicam através de processos interativos, permitindo à empresa conseguir atingir os seus objetivos organizacionais, apesar das divergências que vão surgindo ao longo dos procedimentos. Tal como afirma, “a organização é um fenómeno comunicacional contínuo”.

Esta dissertação tem como propósito responder à questão “Qual a importância da comunicação interna nas organizações e o seu impacto junto dos colaboradores?” e analisar como é que a comunicação tem vindo a ser modificada devido ao ritmo acelerado em que hoje vivemos.

Esta questão nasceu de uma necessidade de compreender se uma boa comunicação realmente ajuda a empresa a melhorar os seus resultados, bem como o nível de satisfação dos seus colaboradores.

Ao estudar a influência que a comunicação exerce sobre a empresa e sobre os seus colaboradores, pretende-se descobrir falhas existentes na comunicação e quais são as barreiras que a estão a prejudicar. Ao perceber a origem dos problemas no processo de comunicação, espera-se apresentar soluções para os mesmos designados.

A presente dissertação está dividida em quatro partes distintas.

Na primeira parte engloba-se a revisão de literatura realizada através da escolha de modelos de natureza teórica como artigos, livros, revistas e jornais. Nesta parte, existe uma análise sobre os diferentes conceitos inerentes à comunicação e um estudo sobre as informações de autores reconhecidos na área, abordando-se temas como: a comunicação; a comunicação interna nas organizações; as suas funções, os meios utilizados para a implementar; as barreiras que possam existir; conceito de motivação e motivação nos colaboradores.

Seguidamente, apresenta-se o estudo empírico onde se abordam os objetivos do estudo, a formulação de hipóteses e a metodologia a ser utilizada. Neste último sub-capítulo, divulga-se o tipo de estudo, tipo de amostra e a apresentação do inquérito. Posteriormente, procede-se a uma análise dos resultados obtidos no inquérito.

Para finalizar, apresentam-se as conclusões ao trabalho desenvolvido, as referências bibliográficas e os apêndices.

1 Revisão de Literatura

1.1 A Comunicação

A comunicação, atualmente, representa um papel preponderante no nosso cotidiano, tendo em consideração a vida social e profissional dos indivíduos. Com a evolução das redes sociais, da tecnologia e dos meios de comunicação, nunca foi tão importante a comunicação entre as pessoas.

Ao contrário do que acontecia antigamente, os cidadãos de hoje vivem num passo acelerado não havendo espaço para falhas. Atualmente, com o aumento da competitividade no mercado laboral, as empresas necessitam de desenvolver estratégias que as coloquem numa situação de liderança, sendo competitiva no mercado opera. Desta forma, a comunicação passou a desempenhar um papel imprescindível nas empresas uma vez que tem como objetivo facilitar a transmissão da mensagem e ainda incrementar os valores da organização aos seus colaboradores.

De acordo com Kunsch (2016), devido à evolução das redes sociais, a forma da sociedade interagir entre si foi modificada, passando haver vários emissores e recetores ao mesmo tempo. A comunicação passou a ser mais rápida, imediata e abrangente.

Consequentemente, a comunicação nas organizações passa a desempenhar uma função mais importante e a ocupar um lugar na lista dos objetivos organizacionais. Contudo, um grande desafio que as organizações atualmente enfrentam é conseguir, através da comunicação informar, integrar e motivar todos os seus colaboradores.

É importante compreender que colaboradores motivados desempenham as tarefas com maior eficiência. Existem vários fatores que influenciam a satisfação de um colaborador, nomeadamente, a remuneração, ambiente de trabalho, relações entre os colaboradores e a gestão, horário laboral, condições, reconhecimento, entre outros. Percebendo que para viver em sociedade, o ser humano necessita de comunicar, é, também, imprescindível para a sobrevivência de uma empresa existir uma comunicação eficaz entre todos.

Deste modo, as empresas têm de apostar na comunicação e num canal que transmita a mensagem aos seus colaboradores, quer desde o topo da pirâmide para o último patamar e vice-versa.

Pode-se dizer que existem duas formas de transmitir uma mensagem: através da comunicação verbal e da não-verbal. A comunicação verbal baseia-se na exteriorização da mensagem em que o emissor relata a informação para o receptor e este recebe-a de acordo com a sua interpretação. Esta mensagem pode ser transmitida de forma oral ou escrita. A comunicação não-verbal está relacionada com a comunicação corporal, baseada em sinais-corporais. Nos dias de hoje, cada vez mais existem estudos sobre os sinais corporais sendo estes feitos através de, por exemplo, discursos políticos, palestras, entrevistas de emprego, sala de interrogatórios, deteção de mentiras, entre outros. A todo o momento e a toda a hora, o nosso corpo transmite mensagens que, muitas vezes, nós não nos apercebemos.

Para uma organização, a comunicação escrita e falada é de grande importância uma vez que é através dela que os colaboradores conseguem trabalhar em conjunto.

Para Silverstein (1974), a comunicação entre seres humanos envolve muito mais do que uma simples troca de palavras. Afirma que a comunicação é “*um processo multissensorial contínuo*”, em que o corpo do Homem proporciona e transmite informação através da sua postura, dos seus gestos, da sua voz e do seu tom.

Até os dias de hoje, a intercomunicação dentro da empresa era definida apenas como um comunicado realizado pelas chefias para os seus colaboradores de modo a informar e a incorporar os seus interesses corporativos.

Atualmente, este conceito aborda outras perspetivas. É definida como um processo elaborado pela organização com o intuito de “*ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna*” à volta dos seus valores de modo a serem partilhados por todos os interessados e criar credibilidade junto dos diferentes públicos. (Curvello, 2012, p. 22).

Para uma organização funcionar, Kunsch, acredita que existem duas áreas distintas que, trabalhadas em conjunto, formam a comunicação organizacional. Estas duas áreas são Relações-Públicas e Marketing. Na primeira área insere-se a “*comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa.*” No marketing insere-se toda a “*comunicação mercadológica*” (Kunsch, 2006, p. 16)

Kunsch afirma que, nos últimos anos, a comunicação interna tem sofrido uma evolução, em que, anteriormente, a comunicação era considerada como uma comunicação administrativa em que representava um instrumento utilizado para passar informação, em

que o canal era apenas unilateral, não havendo preocupação como é que o recetor recebia a mensagem (2006).

Nos dias de hoje, esta autora afirma que a comunicação passou a desempenhar um papel de grande importância nas organizações uma vez que as ajuda a atingir os seus objetivos, a transmitir os seus valores a todos os *stakeholders*, passando a estar integrada na estratégia das empresas. (Kunsch, 2006)

Pode dizer-se que, atualmente, a comunicação apresenta um papel mais importante nas organizações uma vez que passou a ser bilateral, ou seja, a mensagem é transmitida quer desde a chefia de topo para os seus colaboradores e vice-versa.

A comunicação é de todos e não compete apenas ao profissional da comunicação. Vigneron (2000), afirma que a comunicação é um processo de todos, “*desde o staff de direção que determina a política de comunicação até o chão de fábrica*”. Este autor acredita que a comunicação tem o papel de evitar problemas e de facilitar a transmissão da mensagem, quer seja a nível horizontal ou vertical, desde que os canais para o fazer sejam claros e eficazes.

Tal como afirma Juan Bordenave (2013), “*A comunicação está presente no estádio de futebol, na Câmara dos deputados, na feira livre e na reunião familiar*”.

Isto significa que a comunicação está presente em todos os lugares e em todos os momentos. Ela é imprescindível ao ser humano pois é através dela que consegue viver em sociedade. Desta forma, salienta-se a importância de melhorar os canais de comunicação nas entidades para que ela seja executada de forma eficiente e eficaz.

Antes de abordar o conceito de comunicação interna devemos perceber o conceito de comunicação organizacional. De acordo com o conceito de Filipa Neiva (2018), este tipo de comunicação tem duas vertentes importantes de analisar, sendo elas a vertente interna, ou seja, a que a empresa utiliza para comunicar internamente com os seus clientes internos e a vertente em que a organização comunica com o exterior e todo o seu meio envolvente.

No próximo ponto irá ser abordado o conceito de comunicação organizacional e como ela é importante para o sucesso de uma organização.

1.1.1 Comunicação Organizacional

Para entendermos o conceito de comunicação organizacional é necessário, em primeiro lugar, perceber o conceito de organização.

“O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços.” (Kunsch, 2002).

Kunsch (2002) considera que o Homem, para sobreviver, tem de viver em sociedade com os seus semelhantes e organizar-se com base em regras, direitos, deveres e procedimentos. Desta forma, Kunsch, afirma que quando se fala de organização é importante referir dois aspetos: a organização como a ação de organizar algo e a organização como um termo.

Considerando o ato de organizar cabe aos superiores possuírem as ferramentas e o conhecimento para organizar e governar a sua empresa. O termo “organização” define um conjunto de pessoas que, trabalhando em conjunto, conseguem obter resultados. (Kunsch, 2002).

Para além disto, pode-se dizer que a comunicação organizacional é uma disciplina que tem como estudo a comunicação das organizações e tudo que a constitui, estudando o seu contexto político, económico e social. Reforça a ideia de que a comunicação tem de ser vista como um *“agente de relacionamento interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas quotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social”*. (Kunsch, 2009).

Pode-se concluir que a comunicação organizacional envolve toda a comunicação que existe dentro de uma empresa, incorporando as diferentes áreas/vertentes da comunicação que existem (Vazzoler, 2016).

De acordo com o escritor Eric Vazzoler (2016) e baseando-se na teoria de Kunsch, dentro de uma organização existe a comunicação integrada que envolve vários tipos de comunicação, tais como: Comunicação Institucional, Mercadológica, Administrativa e a Interna.

A comunicação institucional é a que fica encarregue de trabalhar sobre a imagem que a marca quer passar para o seu mercado de atuação. A comunicação mercadológica tem o objetivo de ajudar nas vendas de um produto ou serviço específico. A administrativa é a

que passa a informação administrativa da empresa a todos os intervenientes. E, por fim, a comunicação interna é a que regula a comunicação entre os colaboradores e os seus superiores.

Segundo Eric Vazzoler (2016), a comunicação organizacional apresenta sete funções essenciais na empresa: alinha os esforços, reforça a importância do papel do colaborador na empresa, fortalece a cultura organizacional, promove o bom comportamento, proclama a verdade, incentiva a interação e apresenta resultados financeiros.

Apresenta-se, ainda, a definição de Hilbert Reis (2014),

A Comunicação Organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social, ou cultural desenvolve ferramentas para a otimização da comunicação na organização, portanto, ela é a junção da comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade).

De acordo com Bueno (2009), (citado por Carla Rosa e Níssia Bergiante (2018)), a comunicação organizacional envolve vários elementos como: ações, estratégias e políticas, que fazem desta uma peça fundamental para a manutenção das ligações entre todos os participantes da empresa.

Concluindo este capítulo, irá mencionar-se uma das áreas mais importantes que a comunicação organizacional engloba, sendo ela, a comunicação interna, tal como se vê na figura 1.



Figura 1 - Especialidades da Comunicação Organizacional

Este tipo de comunicação é imprescindível na gestão dos recursos humanos e para a obtenção de um saldo positivo na organização. Como se pode constatar na figura, baseada na teoria de Daniel Scheneison (1997), este tipo de comunicação tem como especialidades a comunicação de design, de multimédia, financeira, relações governamentais, com a comunidade e órgãos de comunidade social e, ainda, a administração de dados e recolha de informação.

1.1.2 A Comunicação Interna nas Organizações

Antigamente, nas organizações, os colaboradores eram vistos como mão-de-obra servindo, apenas, para desempenhar a sua função. Nestes tempos não existia abertura para uma comunicação entre todos, havendo apenas a comunicação vertical, isto é, do topo para baixo.

Para Chiavenato (2014),

“As organizações são instrumentos sociais pelos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam fazê-lo”.

Nos dias de hoje, a comunicação veio alterar a visão das organizações sobre os seus colaboradores. Atualmente, a comunicação interna tem como função agilizar as relações

entre todos os intervenientes na empresa, de modo a facilitar a transmissão da informação, desde o topo para baixo e de baixo para o topo.

Numa organização, a comunicação organizacional tem como objetivo envolver um conjunto de fatores que influenciam o seu funcionamento. Na comunicação organizacional, enquadra-se a comunicação financeira, de design, multimédia, interna, as relações governamentais, com a comunidade, com os órgãos de comunicação social e, por fim, administração de dados e recolha de informação.

Conforme afirma Marchiori (2010) é notório que a comunicação, cada vez mais, é utilizada como uma ferramenta para melhorar o processo de uma empresa. Acrescenta, também, que é necessário compreender a comunicação como um processo que está em constante desenvolvimento, necessitando de manutenção e deve ser vista como um instrumento que influencia os comportamentos dos indivíduos e reestrutura organizações. Reforça-se a ideia de que o conceito de comunicação organizacional deve ser ampliado e que, se as empresas adotarem esta perspetiva, irão obter resultados corporativos positivos.

Para além disto, esta autora (2017) afirma que deve existir uma preocupação pelas empresas em simplesmente partilhar informação, mas sim permitir uma abertura de diálogo entre todos os intervenientes.

É importante perceber que a organização e a comunicação estão interligadas nos processos que constituem a entidade. A divulgação da informação é de carácter obrigatório uma vez que proporciona, através dos indivíduos, uma realidade. Essa realidade, dependendo do contexto em que está inserida, vai sendo desenvolvida e constantemente modificada (Marchiori, 2010).

Clemen (2005) responde à questão sobre a importância da comunicação interna dizendo que ela representa a “*sustentabilidade para qualquer processo de comunicação*”. Este autor refere que a comunicação interna deve fazer parte do planeamento estratégico de uma empresa para a conceção de resultados. É importante referir que, Clemen, ainda reforça a ideia de que as empresas só vão conseguir mudar quando “*souberem lidar com as suas pessoas*”.

O conceito de comportamento organizacional que, apesar de não apresentar métodos científicos, identifica-se por ter características pessoais e significativas. Esta matéria

estuda vários ramos do comportamento humano sendo relevante para compreender a estrutura das organizações (Chiavenato, 2014).

Para Brandão (2018), visualizar a comunicação como método estratégico é uma forma de guiar todas as ações executadas, quer internamente, quer externamente, pela empresa para todos os *stakeholders*, de modo a reforçar a sua vertente humana, social e orientadora. Ainda nos afirma que quando o colaborador se identifica com a organização e se envolve emocionalmente, apresenta uma postura mais motivada e positiva na sua atividade profissional.

Desta forma, quando existe uma valorização por parte da empresa com os seus colaboradores, o ambiente transborda satisfação, felicidade e entusiasmo, sendo requisitos relevantes para a melhoria constante do exercício das suas funções.

Contudo, apesar de a comunicação ser um fenómeno nativo e próprio ao ser humano, compreende-se que o seu conceito apresenta características antagónicas. Numa vertente teórica, aborda várias temáticas que estimulam o seu estudo em inúmeros ramos científicos, numa vertente prática, é um conceito esquecido por várias organizações, devido à sua característica inerente ao ser humano e que acontece tão naturalmente entre eles. (Almeida, Souza, & Mello, 2010).

Na interpretação de Santos (1996), a comunicação interna é um processo primordial para o bom funcionamento de uma organização. É um conceito que, sendo intrínseco ao ser humano, providencia a reestruturação das organizações e a constante melhoria dos seus resultados.

Dentro das organizações, é importante que exista uma estratégia delineada para que a comunicação interna seja eficiente e eficaz. É importante entender que, seguindo a linha de pensamento de Bilhim (2004), uma estratégia define-se como um processo que está constantemente a sofrer alterações e, conseqüentemente provoca reações em todos os seus *stakeholders*.

Adiciona que, é necessário que os colaboradores entendam e incorporem as estratégias delineadas, uma vez que são eles que sustentam a empresa. Desta forma, conclui, sugerindo às entidades, que integrem os seus colaboradores nas suas estratégias, de modo a conseguir obter resultados positivos.

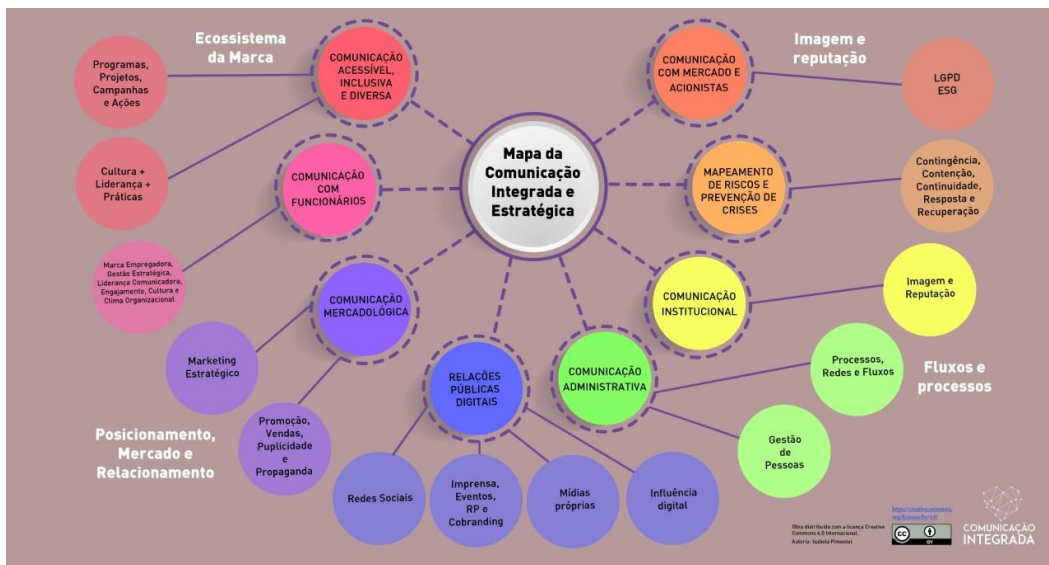
Mencionando Marcos Martins (2019), a comunicação interna é uma mais valia para as empresas e que as pode ajudar a diferenciar das outras num mercado cada vez mais competitivo.

Este autor apresenta-nos uma lista de vantagens que as empresas irão usufruir ao utilizarem esta ferramenta tão poderosa. As vantagens passam por:

- Dá um sentido de orientação aos colaboradores, impedindo que se percam na tarefa e dos objetivos da empresa;
- Consciencialização do trabalho, ou seja, os colaboradores entendem o porquê da sua função e sabem que a sua atividade contribui para o sucesso da organização;
- Ajuda a divulgar e a fortalecer a cultura organizacional, isto é, colaboradores que compreendem a empresa e no que é que ela consiste, sentem-se mais integrados e motivados;
- Gera um bom ambiente e um bom comportamento entre todas as equipas através do exemplo e da consistência da comunicação;
- Gera resultados, ou seja, colaboradores motivados e integrados no ambiente organizacional resulta num melhor rendimento e, conseqüentemente, em melhores resultados financeiros.

Por fim, conclui-se que a comunicação interna é uma peça fundamental para a gestão de uma empresa. Como se pode verificar na figura 2, Isabel Pimentel (2022) define um modelo de Comunicação Integrada e Estratégica, este tipo de comunicação envolve várias etapas, tais como: a comunicação acessível, inclusiva e diversa; com os colaboradores; comunicação mercadológica; com mercado e acionistas; administrativa; institucional; relações-públicas digitais e mapeamento de riscos e prevenção de crises.

Figura 2 – Mapa de Comunicação Integrada e Estratégica



Fonte: Isabel Pimentel (2022)

Desta forma, é importante estudar todos os elementos que compõem a comunicação interna, bem como a sua apresentação como ferramenta para motivar os colaboradores.

1.2 Componentes da Comunicação

Para os autores José e Rosa (2014), (citado em Freire, Woehl, Catapan e Bonfim (2016)), as organizações devem entender a importância da partilha das informações sobre a empresa com todos os colaboradores, de forma a melhorar a produtividade dos mesmos. Estes autores acreditam que, quando todos trabalham para o mesmo objetivo e com os mesmos ideais, existe uma maior motivação na realização do seu trabalho.

Marchiori (2010) afirma que para que a comunicação seja eficaz tem de existir uma ligação entre “indivíduos, estruturas e tecnologias”, em que não são apenas recetores e emissores de informação, mas sim pessoas que se influenciam, mutuamente, e tornam o processo de comunicação dinâmico.

A comunicação é composta por cinco elementos que a fazem ser eficaz ou não. O primeiro elemento é a fonte, isto é, onde se inicia o processo de comunicação. O segundo elemento que a compõem é o emissor, que tem o papel de transmitir a informação com o máximo de clareza. O terceiro elemento é o recetor, que apresenta a função de estar aberto a receber a mensagem transmitida tentando, sempre, eliminar os ruídos existentes. O quarto elemento desta equação é o código, ou seja, a mensagem que é passada entre os dois ou

mais indivíduos. Por fim, o quinto elemento é o canal, ou seja, o veículo utilizado para transmitir a mensagem.

Os autores Medeiros e Hernandes (2010), (citado em Amanda (2018)), apresentam o processo de comunicação da seguinte forma :

“A fonte que é o elemento que dá origem à mensagem, que inicia o ciclo da comunicação; o emissor que tem como finalidade emitir uma mensagem para o recetor ou destinatário; o codificador, que é o elemento do processo de comunicação que, na qualidade de emissor, elabora uma mensagem, de acordo com o código e as regras determinadas, e a transmite, por meio de um canal para atingir um recetor decodificador; o código que é um conjunto de signos relacionados de tal modo que formam e transmitem mensagens e o canal que é o suporte material que possibilita veicular uma mensagem de um emissor a um recetor, através do espaço e do tempo; a mensagem, ou seja, é o que esperamos comunicar ao recetor; o recetor que é aquele que recebe a informação e decodifica e o ruído é todo o sinal indesejável que ocorre na transmissão de uma mensagem por meio de um canal.”

No mundo empresarial, existem muitas formas de se comunicar internamente, de modo a criar um ambiente estável e saudável. Dependendo da estrutura de uma organização, o estilo da sua comunicação difere conforme os seus objetivos, em que podem variar entre objetivo institucional ou interativo.

Quando referimos o estilo institucional, podemos falar de uma comunicação que se baseia em transmitir instruções e ordens aos seus colaboradores e tem como função o desempenho de uma ferramenta de controlo da gestão.

Na comunicação interativa, o ser humano passa a estar presente. Neste género, a motivação dos colaboradores apresenta algum peso na tomada de decisão dos seus gestores em que as suas ações são realizadas de modo a conseguir que a comunicação motive e una todos os seus colaboradores. Com este tipo de comunicação, a motivação e o envolvimento dos colaboradores torna-se o foco da empresa.

De acordo com Luís Almeida (2013), a comunicação apresenta três funções numa empresa. A primeira que refere é a função **sinal**, ou seja, é a comunicação que transmite, a todos os intervenientes da organização, os valores da mesma de modo que todos a

entendam e compreendam como é que ela funciona. A segunda função passa por função **integradora**, em que a comunicação ajuda a empresa a fortalecer os laços com os seus colaboradores, onde “fortalece o sentimento de pertença”. E, por fim, a função **comportamental** em que orienta os colaboradores para um certo destino.

1.2.1 Formas de comunicação

Nas organizações, de modo a conseguir uma comunicação interna eficaz, é preciso entender a importância de utilizar os meios apropriados e aplicar estratégias eficazes. Compreender a importância destes instrumentos para a motivação dos colaboradores, é uma forma de a empresa atingir o seu objetivo pretendido o mais rápido possível.

Para que a comunicação interna seja bem-sucedida, é necessário que a sua mensagem apresente clareza; a informação fornecida seja relevante e indispensável; transparência; adequada ao seu destinatário e que apresente uma estrutura adequada e lógica.

Existem várias formas de comunicar numa empresa, em que se pode aplicar a comunicação verbal, a não-verbal e visual.

A comunicação verbal, tal como afirma Nelise Cardoso (2022), pode ser dividida em oral e escrita. A oral é aquela em que obriga um diálogo entre duas ou mais pessoas onde se transmite informação entre o emissor e o recetor. Alguns exemplos de comunicação verbal oral são as reuniões, palestras, convívios e todos os momentos em que existe troca de informação oral entre pessoas.

A comunicação escrita é aquela em que se escreve a mensagem e a outra pessoa apenas a lê, não havendo a troca de diálogo. O exemplo de comunicação escrita é toda a documentação da empresa, tais como, plano de comunicação, manual de acolhimento, comunidades, newsletter, correio eletrónico, entre outras.

A comunicação não-verbal é toda a comunicação que não é falada ou escrita e é transmitida através da linguagem corporal, ou seja, gestos, postura, tiques; através da aparência física e o tipo de vestuário; da proxémica, isto é, a distância entre o emissor e o recetor; para verbal que está relacionada com o a forma de falar e o tom de voz e, por fim, o contacto visual. Este tipo de comunicação transmite informação a quem nos está a ver, através do nosso corpo, de forma inconsciente.

As vantagens, de acordo com esta autora, da comunicação verbal e não-verbal para uma empresa são:

- Ajuda a criar e a fortalecer as relações entre os elementos da organização;
- Fortalece o espírito de equipa;
- Permite que todos saibam o seu papel dentro da empresa;
- Ajuda a clarificar a mensagem.

Em relação à comunicação visual, como afirma Rodrigo Darzi (2020), baseia-se em transmitir informação através de técnicas que criem uma ligação entre o conteúdo e o elemento visual. Alguns exemplos de elementos visuais que se associam, à marca da empresa são: o logótipo, tipo de letra, cor e formas. Este tipo de comunicação é frequentemente utilizada em materiais gráficos, publicidade e/ou redes sociais.

Somando a isto, a arte, a dança, cinema, sinais, música, imagens, são, também, exemplos de comunicação visual.

1.2.2 Funções da Comunicação

Dentro da comunicação, podem existir diferentes funções que ela pode desempenhar, tal como afirma Mauro Lopes (2020).

Este autor, na sua teoria, afirma que:

As funções da comunicação são os propósitos e objetivos inerentes a uma mensagem e que atuam de acordo com a intenção do emissor, cada qual adquirindo uma diferente forma na sua essência e transmissão.

Com isto, pode-se dizer que a comunicação apresenta cinco funções diferentes:

- Função informativa: A comunicação tem como função a partilha de conhecimento que nos ajuda a desenvolver ao nível intelectual e também social;
- Função de motivação: tem como objetivo motivar o comportamento dos outros, através de um feedback e orientação de tarefas;
- Função educativa: ao longo do nosso crescimento, vamos recebendo informações sobre crenças, valores, formas de estar e de pensar, que são transmitidas através da comunicação, quer seja verbal ou não-verbal. Desta forma, a comunicação ajuda-nos a educar e a moldar-nos como seres humanos;
- Função social: serve como ferramenta de integração de um elemento na comunidade;

- Função Lúdica: está interligada à cultura e ao modo de viver de cada grupo social, em que pode promover a socialização ou não, dependendo da comunidade.

Somando a estas funções, Robbins (2002) (citado por Laura Devesa (2017)), para além das em cima referidas, acrescenta mais duas funções à comunicação, sendo elas:

- Expressão emocional: os indivíduos, através da comunicação, conseguem expressar as suas emoções;
- Controlo: com a comunicação, consegue-se controlar o comportamento e as ações de cada um.

É importante entender que a comunicação está presente no nosso dia-a-dia e as organizações só sobrevivem se existir comunicação entre os elementos intervenientes.

1.2.3 Fluxos da Comunicação interna

Como referido ao longo desta dissertação, o ser humano, para viver em sociedade, precisa de comunicar e, dentro das organizações, não é diferente. Desta forma, existe a comunicação interna tendo como função permitir que todos os colaboradores da organização aprendam, compreendam a empresa, inovem, adaptem e cresçam todos juntos. Desta forma, a comunicação nas organizações poder ter várias direções, sentidos e origens, levando a informação desde o seu recetor ao emissor passando por vários canais.

A comunicação tem como função transmitir informação entre departamentos, entre colaboradores dentro do mesmo departamento, entre a gestão e entre gestão e os colaboradores.

Marchiori (2010) afirma que, dentro de uma organização, é importante ter em conta dois processos: a comunicação e a cultura.

Por outro lado, ainda considera que:

“Organizações são entes simbólicos que existem apenas na medida em que são capazes de distribuir eficazmente entre todos os seus membros o conhecimento dos objetivos a serem perseguidos, do trabalho a ser realizado, das responsabilidades e da autoridade atribuídas a cada um deles. A comunicação é o sangue que revitaliza as diferentes partes da organização, circulando em todas

as direções, de cima para baixo e inversamente, e de um lado para outro, transversalmente.”.

Somando ao que Marchiori nos diz, Silva (2008), (citado em Abdala, (2018)) também afirma que a comunicação tem três fluxos diferente: descendente; ascendente e lateral/horizontal. O tipo de comunicação que as empresas utilizam diz-nos muito sobre a sua estrutura e as relações que existem entre os colaboradores e os gestores.

O primeiro tipo de comunicação - descendente, de acordo com Torquato (2015), (citado em Abdala (2018)) de cima para baixo em que a comunicação vem do topo da pirâmide da organização para os colaboradores. Este tipo de comunicação, normalmente, transmite estratégias, diretivas e objetivos a serem atingidos, apresentando ser uma comunicação formal. Este autor considera, ainda, que este tipo de comunicação, pode originar problemas em relação aos canais devido à partilha de informação em demasia.

Com isto, entende-se que a comunicação neste tipo de organizações é inflexível e unilateral, ou seja, tem apenas origem nos gestores da organização e não existe uma margem para que os colaboradores transmitam informações para o topo. Nestes casos, os colaboradores não têm a possibilidade de fornecer a sua opinião e sentem que não são ouvidos, nem reconhecidos pelas suas chefias.

Em relação à comunicação ascendente, isto é, de baixo para cima em que a informação passa dos colaboradores para os gestores, tendo carácter mais informal. Neste tipo de comunicação, transmite-se informações sobre questões do carácter tático e operacional,

A terceira comunicação é a lateral, isto é, horizontal em que comunicação é realizada por todos da mesma forma dentro da mesma hierarquia. Conforme Kunsch (2016), (citado em Abdala (2018)), afirma que “a comunicação se processa entre departamentos, seções, serviços, unidades de negócios, etc. Quando bem conduzida pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”.

Concluindo, estes diferentes tipos de comunicação representam o tipo de estrutura que as organizações têm, ou seja, a comunicação descendente e ascendente, representam uma estrutura mais rígida e hierárquica em que a comunicação é unilateral e tem como função apresentar diretrizes ou fornecer informação sobre tarefas. A comunicação lateral representa organizações com uma estrutura flexível, em que a comunicação é bilateral, isto é, existe um feedback entre as duas partes da comunicação. Nestas organizações,

existe uma maior liberdade em relação aos colaboradores para poderem dar a sua opinião sempre que necessário e que exista um feedback e um reconhecimento em relação ao seu trabalho.

1.2.4 Canais da Comunicação interna

A comunicação, para ser transmitida para todos, utiliza diferentes tipos de canais. Como canais podemos referir os meios tradicionais, que são cada vez menos utilizados, e os meios digitais, cada vez mais presentes nas organizações e no dia-a-dia dos colaboradores para a transmissão da mensagem.

Atualmente, vivemos numa era digital em que os meios digitais são utilizados cada vez mais e a tecnologia está, constantemente, presente na vida das pessoas.

É importante referir que muitos dos meios tradicionais que se utilizava, atualmente, caíram em desuso das organizações. Contudo, Nadine Mussá (2020), refere alguns meios de comunicação tradicionais que ainda são utilizados pelas organizações, tais como:

1. **Revistas:** Este meio de comunicação é utilizado de uma forma diferente de como era usado em tempos anteriores. Os gostos, preferências, hábitos e vivência do dia-a-dia das pessoas alteraram e, com isso, as revistas tiveram de se adaptar ao mercado mais recente. Desta forma, muitas das revistas optaram por entrar no mercado online para conseguirem entrar na geração digital. Com isso, algumas empresas apostam em revistas em formato digital para informar os funcionários sobre as novidades da empresa.
2. **As televisões:** Cada vez menos os jovens assistem a televisão, gerando um público maioritariamente, mais velho. Numa era em que tudo é imediato, os jovens optam por serviços que lhes permitem escolher o que assistir e à hora que desejarem, principalmente, devido ao serviço de gravação que, atualmente, é disponível. No entanto, ainda, existem empresas que utilizam televisões como forma de transmitir mensagem aos seus colaboradores e clientes como, por exemplo, clínicas dentárias que utilizam televisões como forma de entreter os seus pacientes e passar-lhes informações sobre protocolos e cuidados a ter com a higiene oral.
3. **Jornais:** Os jornais, tal como as revistas, foram obrigados a adaptar-se à nova geração, incluindo no seu marketing, a partilha das notícias nas redes sociais e as assinaturas que permitem acesso a uma vasta carga de informação. Deste modo, como se verifica nas revistas, as empresas apostam num jornal em formato digital

para informar os seus colaboradores e, assim, despende menos dinheiro por não ser necessário imprimir.

4. **A rádio:** Este canal, tal como os outros anteriormente referidos, teve de se moldar às novas gerações e aos gostos e hábitos que ela inclui. A rádio tem como objetivo entreter através da música e programas de vários tipos e ainda serve como meio de transmitir informação sobre notícias.
5. **Reuniões:** as reuniões, ainda, hoje são utilizadas pelas empresas para reunir toda a equipa e discutir ideias e sugestões de melhoria.

No que toca aos meios digitais, a Danieli Closs (2018) apresenta-nos alguns canais da comunicação interna, sendo eles:

1. **Murais interativos:** Também podem ser conhecidos como jornais murais, que se baseiam em quadros interativos colocados num local apropriado em que toda a comunidade da empresa tenha acesso à informação, pelo que é também neste “espaço” que se transmitem comunicados importantes;
2. **A intranet:** representa um canal de comunicação próprio da empresa em que se transmite tudo, desde comunicados, vídeos, regras, procedimentos, atas, declarações, entre outro tipo de documentos importantes. Tem como objetivo interligar os vários departamentos da empresa através de uma rede de computadores privada;
3. **Rede social corporativa:** é semelhante com as redes sociais atuais, mas representa um canal privado da empresa em que fomenta a interação entre todos os colaboradores e a partilha de ideias. O *Workplace* e *LinkedIn* são as versões mais utilizadas pelas empresas como redes sociais corporativas;
4. **Correio eletrónico:** mais conhecido como e-mail institucional, em que se envia informações sobre vários assuntos relacionados com a empresa, tais como, lançamento de novos produtos e/ou serviços, reuniões, documentos, entre outros.
5. **Plataformas digitais para reuniões:** Tais como, *Zoom*, *Teams* ou *Skype*, em que permite uma reunião online entre um grande número de participantes;
6. **Newsletters digital:** enviado pela empresa, via email, periodicamente, assuntos como comunicados, atividades, eventos internos e tudo que envolve conteúdo interessante para os colaboradores;

7. **Aplicações:** utilizado como canal interno de partilha de informações e ajuda os colaboradores a lembrarem-se de determinadas tarefas ou datas através da receção de notificações. Exemplo de uma aplicação é a *Microsoft To Do: List & Tasks*;
8. **Endomarketing:** foca-se em ações internas que tem como objetivo fomentar a felicidade dos colaboradores através de um marketing interno em que melhora a imagem da organização na mente do colaborador.
9. **Tv Corporativa:** Instrumento da comunicação interna em que a empresa possui um canal privado na televisão onde passa informação importante aos colaboradores.
10. **Redes sociais:** Plataformas digitais, tais como, *Facebook, Instagram, Messenger, WhatsApp, Telegram, LinkedIn*, entre outros.

1.3 Barreiras na Comunicação Interna

Para Kunsch (1986), as barreiras são “ruídos” que colocam em risco o processo de comunicação e o influenciam negativamente, podendo ter origem de várias formas. Esta autora refere que as barreiras englobam os obstáculos de natureza mecânica, fisiológica, semântica e psicológica.

Em relação às barreiras mecânicas, referem-se quando existem aspetos físicos que incomodem o ambiente institucional, tal como, aparelhos avariados ou ambientes ruidosos. Os fatores fisiológicos estão relacionados com problemas derivados ao processo da fala, como, gaguez. No que toca à semântica, acontece quando é utilizada uma linguagem que não é transversal a todos os colaboradores. Por fim, os fatores psicológicos são originados pelos julgamentos e discriminações que existem no processo de comunicação que estão relacionados com a personalidade de cada indivíduo

Para além destas barreiras, Kunsch (1986), ainda nos apresenta as barreiras administrativas que contemplam o excesso e sobrecarga de informação e de informações incompletas e parciais.

As barreiras administrativas estão relacionadas com o modo como as entidades realizam o seu processo de comunicação. O excesso de informação está relacionado com a quantidade de documentos oficiais produzidos pela organização, horas desperdiçadas e reuniões desnecessárias, que colocam sobre os colaboradores uma pressão psicológica,

podendo levar à exaustão e desmotivação. É necessário haver uma filtragem da informação partilhada, de modo a recolher a mais importante e esta ser transmitida de forma eficaz ao seu público.

Em relação às informações incompletas e parciais, são aquelas informações que chegam aos seus destinatário de forma dividida e que não transmite veracidade (Kunsch, 1986).

Por fim, em adição a todas estas barreiras comunicacionais, podemos, ainda, referir a audição seletiva, juízos de valor e fiabilidade da informação, como obstáculos ao processo de comunicação (Kunsch, 1986).

De acordo com Starec (2017), existem quatro barreiras na comunicação interna, nomeadamente:

- Fala-nos, inicialmente, da má comunicação e que esta deve ser vista como um processo com um começo, meio, mas que não tem fim. Também afirma que esta é uma das grandes razões que levam ao insucesso da comunicação nas organizações;
- Barreira da cultura organizacional, em que Starec declara que, num mundo em que a comunicação e os meios comunicativos estão cada vez mais presentes, se a cultura da organização não estimular o processo comunicativo entre todos os públicos interessados, a informação considerada importante não chegará a todos;
- Para além destas, apresenta-nos a falta de competência, que acredita ser a terceira barreira. Este autor reconhece que, se numa empresa não existir profissionalismo e compromisso entre todos os colaboradores, a estratégia de comunicação estabelecida irá falhar. Sem uma boa relação entre todos os colaboradores, o fluxo informacional não irá circular por todos de forma igual;
- Por fim, a última barreira apresentada é a tecnológica. Para que o fluxo da informação circule por toda a organização sem haver sobrecarga, é necessário avaliar se as tecnologias de comunicação estão a ajudar ou a dificultar este processo.

Para além destas barreiras, podemos acrescenta fatores como falta de cooperação, uma hierarquia muito rígida que não permita uma comunicação flexível e a relação entre os colaboradores como barreiras ao processo de comunicação.

Para Rego (2020),

“Um dos principais desafios dos administradores tem sido o de diagnosticar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com frequências e intensidade, no ambiente interno das organizações”.

Este autor acredita que estes problemas nascem devido a indivíduos que atuam apenas em conformidade com o seu bem-estar e com os seus interesses. Também afirma que, para solucionar estas adversidades, é necessário colocar em grupos as situações encontradas, verificar a sua importância a nível interno e pensar em medidas e estratégias para as solucionar. Contudo, Rego (2020) também afirma que as investigações que são realizadas a nível interno, por norma, são recebidas com desdém ou não existe rigor que este tipo de pesquisa requer.

Wersig (1976), citado de acordo com Isa Maria Freire (1991) apresentou algumas barreiras existentes na comunicação, tais como:

- **Ideológicas** - em que existem ideologias distintas dentro da mesma sociedade;
- **Legais** - que está ligado às restrições que existem em relação ao acesso da informação;
- **Temporal** - em que refere dois aspetos, o facto de o conhecimento estar sempre a mudar e ser necessário uma constante atualização das informações e também o facto do tempo que se perde ao transmitir a mensagem;
- **De eficiência** - quer o emissor, quer o recetor têm que realizar um esforço para emitir a mensagem correta e receber a mensagem da melhor maneira possível;
- **De idioma** - em que duas pessoas falam diferentes línguas e provoca uma dificuldade no diálogo;
- **De capacidade de leitura** - em que o recetor tem de ser capaz de, ao ler, retirar a informação importante;
- **Responsabilidade** - cada um tem de ser responsável pela informação que transmite e pela forma como recebe a informação.

De acordo com Chiavenato (2014), apresenta algumas barreiras em relação ao comportamento das organizações que dificultam a vida dos colaboradores. Este autor refere as seguintes barreiras:

- **Excesso de formalismo:** A necessidade de ser tudo por escrito como, por exemplo, regras, procedimentos, comunicações e ações, acaba por dificultar a atividade dos colaboradores uma vez que as formalidades ocupam bastante tempo a serem realizadas.
- **Despersonalização do relacionamento humano:** O facto de as organizações serem tão burocrática, provoca um distanciamento, devido aos cargos existentes na entidade, entre os colaboradores e as chefias.

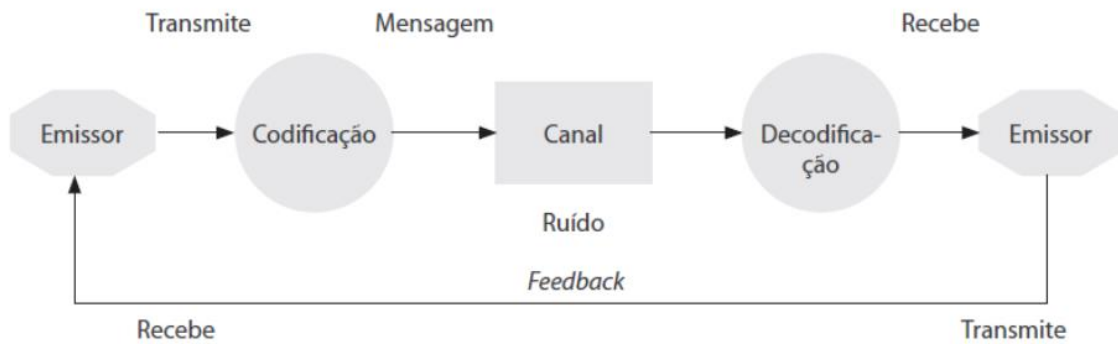
Chiavenato afirma que

“A burocracia enfatiza os cargos, e não as pessoas que os ocupam. As relações dentro da burocracia não são entre pessoas, mas entre ocupantes de cargos. Os colaboradores conhecem os colegas não por seus nomes pessoais, mas pelos títulos dos cargos que ocupam. Daí a despersonalização gradativa do relacionamento entre os colaboradores da burocracia”.

- **Categorização do relacionamento:** Neste aspeto, Chiavenato afirma que neste tipo de organizações quem toma as decisões é a pessoa com o cargo mais alto, independentemente do seu conhecimento sobre a área. Uma vez que é tudo documentados, as decisões são tomadas e assinadas pelo cargo mais alto.
- **Dificuldades com os clientes:** Com toda a burocracia, as organizações são viradas para si, internamente. Esta autor afirma que “A perceção do ambiente é um processo ativo pelo qual as pessoas tentam dar sentido ao mundo que as circunda. Esse processo pode fazer com que a realidade seja percebida de maneira distorcida. É por essa razão que aquilo que muitas organizações fazem para motivar comportamentos frequentemente produz comportamentos negativos e anti produtivos de seus membros.”

Conforme a teoria de Teresa Soares (2020), *“as barreiras à comunicação são ruídos que surgem dentro do processo comunicacional, que possui várias etapas e envolve vários agentes.”*

Figura 3 – Processo de comunicação



Fonte: Teresa Soares (2020)

Esta autora afirma que em cada etapa no processo de comunicação, existe a possibilidade de falhas devido a vários fatores. Com isto, apresenta-nos diferentes barreiras que podem prejudicar o fluxo da comunicação. Começa por distinguir as barreiras internas, que são aquelas que tem origem nos agentes da comunicação e as barreiras externas que são externas aos agentes.

Dentro das barreiras internas, ao nível dos agentes da comunicação, podem existir as barreiras físicas, fisiológicas e psicológicas.

As barreiras físicas estão relacionadas com falhas nos equipamentos, por exemplo, falhas na internet, falta de sinal, computador avariado, entre outros.

As barreiras fisiológicas derivam o estado físico do agente, ou seja, se apresenta alguma deficiência física ou alguma instabilidade mental.

Por fim, as barreiras psicológicas estão relacionadas com a educação, envolvendo os nossos valores, crenças, formas de ver a vida, que acabam por influenciar o fluxo da comunicação.

Em relação às barreiras ao nível da mensagem, Teresa Soares (2020) apresenta-nos a complexidade da mensagem, ou seja, quando ela não é clara e pode gerar ambiguidade na interpretação e, também, a sua pertinência, isto é, a mensagem não é adequada ou não se deve comunicar.

De seguida, esta autora refere, ainda, as barreiras ao nível do canal de comunicação que podem ser influenciados pelo ruído, representando uma interferência na transmissão da

mensagem, bem como a conversação, em simultâneo, entre várias pessoas pode gerar confusão e ter impacto na compreensão e atenção.

Por fim, a última barreira da comunicação interna mencionada é ao nível de código, estando relacionada com a apresentação de códigos diferentes. Isto significa a utilização de vocabulário que o outro agente não compreende e, também, a aplicação de expressões que podem ter sentidos ambíguos.

No que concerne às barreiras externas, estas podem estar relacionadas com o nível de organização da empresa, ou seja, os cargos que apresenta, os canais que utiliza, como educa os colaboradores, entre outros. A autoridade da administração/gestão tende a dificultar o processo de comunicação devido ao seu controlo e inflexibilidade. A especialização, que se baseia na formação de grupos tendo em consideração a sua área de atuação, pode acabar por separar as equipas. A sobrecarga de informação também deteriora o papel da comunicação, tal como a informação contraditória que gera confusão e discussão entre todos.

Acrescentando a estas teorias apresentadas, Eric Vazzoler (2017) apresenta algumas barreiras associadas à comunicação interna.

Este autor começa por apresentar a primeira barreira como a falta de cooperação. Isto significa que, muitas vezes, existe pouca vontade por parte dos superiores em partilhar a informação com os colaboradores em benefício próprio.

De seguida, menciona a omissão como a segunda barreira na sua teoria. Omitir uma informação pode gerar confusão e perda de tempo no trabalho.

Em terceiro, temos a cultura da empresa, isto é, a cultura pode ajudar ou impedir a comunicação numa organização, dependendo da forma como os superiores olham para importância da informação e a permitem fluir.

Um outro fator é o clima organizacional, ou seja, o ambiente em que as pessoas trabalham. Se o ambiente for bom, então a comunicação segue o seu rumo sem interferências, mas, caso o ambiente seja tóxico, o processo de comunicação irá sofrer danos.

Apresenta a barreira hierárquica que acaba por afastar o superior do funcionário e quebrar a confiança que existe entre ambos, pelo que a comunicação não irá ser eficaz.

As barreiras físicas são a sexta barreira que prejudica a comunicação, em que equipamentos estragados ou sinais fracos prejudicam o fluxo da informação na empresa.

O relacionamento dos colaboradores é também uma barreira que está interligada com o ambiente organizacional. Se os colaboradores se derem bem, a comunicação será fluída, caso isso não aconteça, então a comunicação poderá sofrer falhas.

Acrescentando a estas, temos a sobrecarga de informações, que já foi referida anteriormente por outros autores.

Por fim, menciona o preconceito como a última barreira, que está relacionado com as nossas crenças e valores com que fomos educados.

Para concluir, existem diversas barreiras na comunicação interna e, por isso, é importante que cada empresa se debruce sobre este tema e analise o seu comportamento para entender o que está a falhar, com o objetivo melhorar a sua comunicação e, conseqüentemente, os seus resultados.

1.4 Motivação

Motivação é original do latim “*motivus*” que significa “mover”, “fazer algo para atingir um fim”. Quando aludimos este conceito, percebemos que é uma ação realizada conscientemente de modo a atingir um fim desejado, envolvendo questões de necessidade, emoções, expectativas e psicologia. É um esforço que o indivíduo faz para atingir um fim que satisfaz as suas necessidades.

De acordo com (Gondim & Silva, 2004) o processo de motivação é composto por 4 fases: Ativação, Direção, Intensidade e Persistência.

Na primeira fase, na ativação, é quando surge no indivíduo uma vontade, uma estimulação que o faz querer algo. A fase seguinte, direção, é quando, após surgir a vontade, a pessoa começa a fazer algo com o objetivo de atingir isso. A terceira etapa, intensidade, relaciona-se com o nível de força que a pessoa coloca nessa ação. Por fim, a fase da persistência é quando uma pessoa luta até ao fim ou se facilmente desiste.

A motivação é o que ajuda as pessoas a atingir metas que, muitas vezes, são difíceis, mas, uma vez que estão motivados, não desistem e fazem de tudo para as conseguir.

1.4.1 Motivação dos Colaboradores

Nos dias de hoje, existe uma crescente procura por parte dos colaboradores em exercerem uma profissão que realmente gostem e que os motive. A motivação tem um papel mais impactante nos colaboradores visto que a satisfação pessoal está, atualmente, muito vinculada nos valores dos jovens portugueses. Desta forma, o papel de motivar os colaboradores é cada vez mais importante numa organização.

É, também, de salientar que as empresas apresentam uma maior preocupação com a satisfação do colaborador, havendo algumas que apostam, frequentemente, em ações de formação, atividades que fomentem a motivação, na flexibilidade e em tentar compreendê-los.

Podemos dizer que a motivação é bastante importante para a realização de um bom trabalho e que, receber apenas um bom salário, por vezes, não é suficiente para o colaborador.

Atualmente, são vários os fatores que influenciam a motivação do colaborador, tal como, um bom ambiente laboral, reconhecimento e valorização, horário, a possibilidade de subir na carreira, clima organizacional, incentivos, formações, ter um líder a quem podem pedir ajuda, segurança e estabilidade, trabalho em equipa, comunicação, flexibilidade, condições de trabalho, inclusão nas decisões, entre outros.

Com o objetivo de conseguir motivar os colaboradores na organização é necessário, antes de mais, compreender que este é um processo contínuo e que necessite de manutenção.

Para Bilhim (2004), motivação pode definir-se como uma vontade pessoal em querer fazer mais e melhor no seu dia-a-dia, quer no seu exercício profissional, quer a nível pessoal. Nas organizações, para que a equipa seja unida e coesa, é importante ter um líder que a governe e a envolva nos objetivos. Desta forma, o líder tem de demonstrar responsabilidade; confiança; compromisso; ser capaz de comunicar de forma eficiente; tem de ser coeso no que transmite e apresentar complementaridade.

Quando um líder conhece os seus colaboradores, as suas personalidades, os seus desejos e motivações já é um grande passo para a organização conseguir influenciá-los positivamente. É da responsabilidade da comunicação em transmitir a missão, a visão, os valores e os objetivos da empresa para que o colaborador se sinta envolvido com a

empresa e ter noção que desenvolve um papel importante para o seu sucesso (Mendes, 2004).

Chiavenato (2014) apresenta uma prática utilizada pelas empresas japonesas em 1950 e pelos americanos em 1980, para melhorar o espírito dos colaboradores nas entidades.

Neste modelo, as empresas criam uma equipa de projetos em que são incluídos gestores e colaboradores, de modo a criar iniciativas para melhorar a motivação dos participantes na empresa. Essas ações passam por quatro fases:

A primeira fase de desenvolvimento passa por:

- Ter uma liderança que ofereça mais suporte e apoio através do *coaching*;
- Um relacionamento aberto entre todos os intervenientes na empresa para que seja possível discutir novos temas e implementar ideias;
- Agilizar o trabalho de cada um, para que não haja distanciamento da hierarquia e, desta forma, permitir que todos se conheçam dentro da organização;
- Incentivar o autoconhecimento de cada trabalhador;
- Demonstrar preocupação por todos;
- Permitir desenvolver o carácter de cada um;
- Desenvolver atividades divertidas em equipa, promovendo um fortalecimento dos laços.

Na segunda fase de desenvolvimento realizam-se ações em que se:

- Criam oportunidades para os colaboradores crescerem e evoluírem;
- Identifica os problemas e resolver em conjunto;
- Permitir os colaboradores a apresentação das suas sugestões/reclamações e estar disponíveis a ouvi-las;
- Esclarece metas e objetivos;
- Analisar, regularmente, o desempenho da equipa e perceber onde é que podem melhorar.

A terceira fase de desenvolvimento passa por:

- Começa-se a diminuir o apoio à equipa, de modo a permitir que ela desenvolva soluções sozinha;

- Permitir que, em conjunto, desenvolvam capacidades de resolução de problemas e tomada de decisões;
- Definir objetivos e celebrar quando são conquistados;
- Analisar, regularmente, o desempenho da equipa e perceber onde é que podem melhorar.

Por fim, na última fase de desenvolvimento:

- O apoio à equipa é mínimo;
- Experimenta-se a liderança partilhada;
- Incentiva-se a mudança;
- Esclarece-se os valores;
- Agrega-se valor à organização;
- Permite-se a comunicação informal;
- Expõem o desempenho da equipa à avaliação máxima;
- Reconhece-se o desempenho de cada um e celebra-se.

Atualmente, as empresas têm ao seu dispor informação que lhes permite aumentar a motivação e integração dos seus colaboradores. Antes de mais, é importante entender que os superiores, para criar um equipa unida e coesa, têm de desempenhar uma função de líder (Elisângela, 2019).

De acordo com esta autora, para que um líder consiga obter colaboradores motivados e felizes, ele tem de:

- Promover a comunicação interna, ou seja, é importante que o líder seja o exemplo para a sua equipa e que comunique com toda a gente em todos os momentos. Para além disto, também tem a função de aplicar os meios de comunicação que sejam os mais adequados para a sua equipa;
- Partilhar os objetivos da empresa, os valores pelos quais se rege e permitir que haja sugestões. Desta forma, todos os elementos da equipa sabem quais são os objetivos a cumprir, bem como as funções que têm de desempenhar para os conseguirem. Para além disso, irão sentir-se integrados na organização e que a sua opinião é valorizada pelos seus superiores;
- Valorizar o trabalho de cada um e mostrar-lhes. Para Chiavenato (2014), um funcionário espera do seu superior reconhecimento e valorização, em troca do seu

esforço e empenho. Então, uma forma de motivar o funcionário, é mostrar-lhe reconhecimento e fazer-lhe ver que a sua função contribui para a empresa e para o seu sucesso;

- Contribuir para o bom ambiente laboral, ou seja, criar uma boa ligação entre todos os elementos para que, no seu dia-a-dia, o ambiente seja agradável, com espírito de equipa e entreaajuda;
- Ser o exemplo, isto é, incentivar os outros, através da sua ação, a fazer aquilo que é o correto e regido pelos regulamentos da empresa;
- Conhecer cada um dos elementos da equipa de modo a que o líder saiba qual é a função em que cada funcionário se enquadra melhor para aumentar o seu rendimento e, conseqüentemente, a sua satisfação;
- Apostar na formação, quer seja a do líder quer seja a dos colaboradores. Este ponto é importante para que os elementos da equipa não estagnem no seu trabalho.
- O mundo gira, a tecnologia muda e o conhecimento evolui, e, por isso mesmo, é imprescindível apostar, frequentemente, em ações de formação que permitam aumentar o conhecimento de toda a equipa e, dessa forma, melhorar os seus rendimentos e motivação;
- Festejar conquistas em conjunto, ou seja, mais do que atingir um objetivo, é importante festejá-los entre todos com o objetivo de partilhar a alegria de terem realizado um bom trabalho em equipa. Com este tipo de ações, promove-se o bom ambiente entre colegas, a vontade de querer atingir mais, ou seja, a ambição e, ainda, valoriza o trabalho de cada um;
- Dar o feedback aos colaboradores para que cada um saiba se está a desempenhar a sua função corretamente ou não.

Estas são algumas das funções que, na opinião de Elisângela, um líder deve desempenhar para motivar e integrar os seus colaboradores.

Somando a esta ideia da importância de um líder para a motivação de um funcionário, podemos referir Jorge Gaspar (2015) quando diz que

“Um bom líder, mais do que gerir um grupo de pessoas, tem de desenvolver uma equipa de trabalho que se sinta inspirada e motivada. E, para poder motivar os outros, tem ele próprio de se sentir motivado para liderar. Obviamente que só essa motivação não basta, é necessário que o líder detenha as competências

apropriadas e que esteja empenhado num desenvolvimento contínuo das suas capacidades.”

Gaspar (2015) afirma que, para uma empresa funcione, os líderes de diferentes níveis, ou seja, os do topo e os de nível intermédio, têm de trabalhar em conjunto para manter as suas equipas motivadas. Contudo, não basta apenas a motivação, é necessário complementá-la com estratégias e ferramentas disponíveis para aumentar o rendimento do grupo.

Este autor fala sobre quatro principais competências que um líder deve ter quando exerce as suas funções:

- Competência técnica - conhecimento profundo sobre a empresa e tudo que a envolve, bem como a utilização de tecnologias;
- Competência social, ou seja, é essencial que tenha uma vertente humana na sua liderança e que consiga criar uma equipa unida e com empatia.
- Competência conceptual - capacidade de análise a médio e longo prazo, implementando ações para conseguir atingir o que delineou.
- Liderança pessoal, isto é, ser responsável pelos seus próprios comportamentos e conhecer os elementos da sua equipa para os conseguir ajudar/apoiar sempre que necessário.

Citando Jorge Gaspar “O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipa ganha campeonatos” (2015).

De acordo com a Revista Dirigir&Formar (2015), existem seis fatores principais, tal como se verifica na Figura 4 “Os 6 fatores que motivam os colaboradores” que motivam um funcionário de uma empresa.

Figura 4 - Os 6 fatores que motivam os colaboradores

NECESSIDADES QUE AS PESSOAS PROCURAM SATISFAZER	SISTEMAS ORGANIZACIONAIS QUE SATISFAZEM ESSAS NECESSIDADES	COMO AS ORGANIZAÇÕES E OS SEUS LÍDERES PODEM ATUAR (ILUSTRAÇÕES)
AQUISIÇÃO	Sistema de compensação	<ul style="list-style-type: none"> • Pague salários dignos que permitam às pessoas terem vidas dignas. • Tenha em atenção os salários pagos pelos concorrentes. • Pratique justiça no modo como recompensa. Ou seja, recompense o mérito e não a bajulação ou as manobras «polítiquesas». • Não crie disparidades salariais que firam a dignidade das pessoas e as alienem do coletivo a que pertencem.
RELACIONAMENTO E PERTENÇA	Clima social e cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Promova relações de amizade e confiança. • Valorize a colaboração e o espírito de equipa. • Não premeie apenas o desempenho individual – mas também o coletivo. • Sinalize que ajudar e ser ajudado é essencial à vida organizacional e da equipa. • Encoraje a partilha de ideias, de conhecimento e de boas práticas.
EXPLORAÇÃO	Sistema de formação e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Atribua às pessoas oportunidades de aprenderem e desenvolverem o seu potencial. • Como líder, atue como <i>coach</i>, isto é, como agente desenvolvimentista dos liderados. • Crie condições para a formação e a aprendizagem contínuas.
SEGURANÇA E PROTEÇÃO CONTRA RISCOS	Gestão do desempenho e processos de afetação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Crie procedimentos transparentes e justos, nos quais as pessoas confiem. • Pratique justiça nos processos de seleção, de promoção, de avaliação de desempenho e de compensação. • Não mate o mensageiro da má notícia. • Crie condições para que as pessoas, respeitando os outros, sejam «elas próprias». • Crie um contexto favorável à expressão livre, embora sensata, de opiniões e perspetivas.
AUTODETERMINAÇÃO	Desenho do trabalho e práticas de liderança empoderadora	<ul style="list-style-type: none"> • Conceda margem de liberdade às pessoas para que possam gerir as suas vidas. • Crie condições para que as pessoas possam fazer jus aos seus compromissos familiares e levem a cabo atividades extratrabalho (e.g., ao nível comunitário). • Trate as pessoas como adultos.
SENTIDO DE PROPÓSITO E SIGNIFICADO NO TRABALHO	Desenho do trabalho e objetivos e missão da equipa e da organização	<ul style="list-style-type: none"> • Crie condições para que as pessoas sintam que fazem trabalho útil e nobre e no qual sentem orgulho. • Mostre às pessoas como o seu trabalho, assim como os produtos e serviços que daí resultam, são valorosos. • Ajude as pessoas a compreenderem o propósito último que a organização prossegue. • Não trate a organização como uma mera máquina de «fazer dinheiro». O lucro é como o ar: precisamos do ar para respirar, mas não vivemos para respirar.

Fonte: Retirado da Revista Dirigir&Formar (2015)

O primeiro fator referido na figura 4 é a aquisição. O que se entende deste ponto é que qualquer pessoa trabalha numa empresa com o objetivo de sobreviver na sociedade e de poder crescer na sua vida pessoal, ou seja, nós trabalhamos com a ambição de conseguirmos comprar ou realizar algo que sempre desejamos e isso só é conseguido através da nossa capacidade financeira. Para que um funcionário se sinta motivado, é importante que o seu salário corresponda, de forma justa, à função que desempenha e ao seu esforço.

O segundo ponto mencionado, relacionamentos e pertença, alia-se ao facto da necessidade primitiva do Homem pertencer a uma sociedade que o acolha e o aceite. Atualmente, verifica-se isso mesmo porque, tendencialmente, as pessoas procuram um

emprego em que as integre e que o ambiente entre todos seja de confraternização e amizade. Caso o ambiente seja tóxico e não exista uma boa relação entre todos, o funcionário tem tendência a procurar outro emprego. Somando a isto, caso existe um bom relacionamento entre todos, o rendimento da equipa será elevado devido à partilha de ideias e a entajuda que existe.

Exploração é o terceiro aspeto indicado na figura 4, que menciona a vontade dos colaboradores em explorar ao máximo as suas capacidades e habilidades nas funções que desempenham. É importante que a empresa forneça essa liberdade ao colaborador para ele poder aumentar o seu rendimento, bem como os seus conhecimentos.

De seguida, segurança e proteção contra riscos, em que os colaboradores se sintam seguros na organização para expor as suas preocupações e sugestões. É importante que a empresa seja sempre transparente com o seu público interno para que este confie a 100% nela e compreenda que é respeitado no seu trabalho.

A autodeterminação é a quinta estratégia a adquirir na motivação de uma equipa. Esta estratégia é delineada através da responsabilização de cada um, ou seja, é quando a empresa dá liberdade ao funcionário de realizar as suas tarefas, autonomamente, e consiga conciliar a sua vida pessoal com a profissional. Os colaboradores gostam de ser tratados como “responsáveis” e não apenas como “recursos para atingir um fim”.

Por fim, o sentido de propósito e significado de trabalho é o último passo para este processo. Cada ser humano deseja realizar um trabalho que lhe traga satisfação, lhe dê um significado na vida e preencha o seu propósito. Encontrar um emprego que satisfaça as suas necessidades e o motive todos os dias a crescer e a fazer melhor, é um dos maiores fatores de motivação que uma empresa pode utilizar para motivar as suas equipas.

Para concluir, o artigo da Revista *Dirigir&Formar* (2015) ainda nos diz que o papel de um líder passa por:

- Delinear e aplicar a estratégia da sua empresa;
- Desenvolver atividades que criem valor no contexto laboral;
- Capacidade de gestão de conflitos;
- Promover a mudança e a inovação;
- Compreender as competências, motivação e as emoções de todos os elementos da sua equipa;

- Estar presente e ajudar quando necessário;
- Permitir o desenvolvimento profissional e pessoal de cada um;
- Assegurar a eficácia e a eficiência de todos, de forma individual e coletiva.

Chiavenato (2014), de acordo com a tabela 1, define os diferentes públicos da empresa, ou seja, os *stakeholders*, e as suas contribuições para a empresa e o retorno que esperam dela.

Tabela 1 – Comportamento Organizacional de Chiavenato

<i>Stakeholders</i> (grupo de interesse)	Contribuições (investimentos realizados)	Incentivos (retornos esperados)
Colaboradores	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação pessoal, desempenho, conhecimento, habilidades e competências	São motivados pelo salário, benefícios, prêmios, elogios, reconhecimento, oportunidades, permanência no emprego.
Proprietários, acionistas ou investidores	Contribuem com dinheiro na forma de ações, empréstimo, financiamento e créditos.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, liquidez, retorno no investimento, dividendos.
Fornecedores	Contribuem com materiais, matérias-primas, tecnológicas, serviços especializados	São motivados por negócios, preços, condições de pagamento, faturação, lucratividade, retorno do investimento.
Clientes ou consumidores	Contribuem com dinheiro pela aquisição dos produtos ou serviços oferecidos pela organização e pelo seu consumo ou utilização	São motivados pelo preço, qualidade, condições de pagamento, satisfação de necessidades, alcance de expectativas.

Fonte: (Chiavenato, 2014)

O que podemos concluir ao analisar esta tabela é que a empresa tem um grupo composto por quatro públicos do qual tem de ter em conta. É importante compreender que todos os intervenientes na empresa, tem algo para oferecer e algo a receber. É importante que a empresa compreenda as necessidades de cada público e o que é que pode fazer para as satisfazer.

Ao entender o que cada um espera da empresa, a sua ação é facilitada uma vez que já sabe o que tem de fazer para deixar o seu grupo de interesse satisfeito.

Nesta dissertação, o principal elemento de estudo serão os colaboradores, o primeiro público institucional. Entende-se que estes dão à empresa, diariamente, o seu esforço e empenho para que as tarefas sejam realizadas conforme as regras e obtenham os objetivos definidos. Com este esforço da sua parte, estes esperam serem motivados através de vários fatores, tais como, salário, benefícios, prémios, elogios, reconhecimento, oportunidades e permanência no emprego. É importante que os gestores da empresa tenham conhecimento destes factos, pois só assim é que conseguem motivar os seus colaboradores e, desta forma, obter melhores resultados.

Conforme citado por Luís Almeida (2013), o Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham, apresenta cinco aspetos que ajudam a motivar os colaboradores de uma empresa, sendo eles: autonomia, feedback, variedade da tarefa, identidade da tarefa e significado da tarefa.

No que concerne à autonomia, esta relaciona-se com a liberdade fornecida ao colaborador para que ele, sozinho e autonomamente, seja capaz de exercer a sua tarefa.

O feedback compreende-se com a informação dada ao colaborador sobre o seu desempenho da atividade laboral, quer seja positivo, quer seja negativo.

Em relação à variedade da tarefa, esta tanto pode variar muito ou pouco, obrigando a uma maior ou menor esforço do funcionário para a desempenhar.

A identidade está relacionada com *“o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível.”* (Almeida, 2013).

O significado da tarefa tem a ver com o impacto que a tarefa produz nos outros, quer seja dentro da empresa ou fora. Quando maior for o impacto da tarefa, maior é o seu significado.

Para terminar, é imprescindível que as empresas entendam a importância da comunicação interna para a motivação dos seus colaboradores, pois, são eles que permitem o seu negócio crescer.

1.4.2 Ferramentas utilizadas pelas empresas para motivar os colaboradores

Vivemos numa era em que a motivação dos colaboradores está cada vez mais presente no plano das empresas nacionais e internacionais. E, por esse motivo, existe um leque vasto de ferramentas que as organizações têm ao seu dispor para conseguir motivar e integrar os seus colaboradores.

De acordo com o artigo João Alberto Catalão (2015), para a revista *Dirigir&Formar*, delinear um plano de comunicação interna é uma das melhores ferramentas que uma empresa pode desenvolver para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna.

Este diz que este tipo de plano apresenta diversas vantagens, tais como: evitar mal-entendidos no processo de comunicação; convivência num ambiente agradável e positivo entre todos; integração na empresa; promover o espírito de equipa entre todos; melhorar o rendimento; promover a inovação e a mudança; cria um foco e reconhece o esforço de todos.

Somando a esta ferramenta, pode-se ainda acrescentar:

Manual de acolhimento (Elsa Santos, 2019): Apresenta-se como uma ferramenta da comunicação interna que tem como objetivo estabelecer ações que ajudem a integração de um funcionário na organização. Com este manual, terá acesso a toda a informação importante da empresa bem como as regras, procedimentos, serviços e os passos que tem de seguir nesta fase inicial. De acordo com a autora Elsa, o manual de acolhimento apresenta cinco funções principais, tais como:

- Fazer uma breve apresentação inicial dando as boas-vindas ao novo colaborador;
- Apresentar os objetivos do próprio plano;
- Apresentação do programa inicial de integração do colaborador, ou seja, explica os procedimentos a adotar no “dia do acolhimento” em que o funcionário terá de assinar o contrato, conhecer as infraestruturas da empresa, os seus colegas, o seu local de trabalho, entre outros procedimentos necessários para o início da sua função;
- História da empresa e apresentar os seus valores, missão, visão e tudo que a envolve;
- Divulgar algumas informações gerais sobre o funcionamento da organização;

Atividades que fomentem o espírito de equipa e as relações entre todos

(TeamBuilding): Este tipo de ações tem como objetivo fortalecer as relações entre os vários elementos das diferentes equipas/departamentos que possam existir na empresa; aumentar a motivação; permitir um ambiente saudável e de amizade no trabalho; integração dos diferentes elementos e melhorar a comunicação entre todos.

Citando Muhammad & Abuzar (2019),

“The main purpose of team building is to enhance the motivation and productivity of organization. Employees must bring out of offices and help those groups to break down the political influence and personal barriers, eliminate the distractions and give them opportunity to enjoy the work with fun.”

“O principal objetivo do team building é de fomentar a motivação e a produtividade da organização. Superiores devem ajudar as equipas a eliminara influência do trabalho, as barreiras pessoas, as distrações e fornecer aos colaboradores a oportunidade de se divertirem durante o trabalho”.

Alguns exemplos de atividades são: jogos, tais como: Bootcamp; Scape Room; Jogos de Confiança; Atividades desportivas; Concursos; Desportos radicais; Voluntariado, entre outros.

Festejo de datas importantes para a empresa: Estas datas, tais como, aniversário da empresa, Ano Novo, feriados, conquistas, entre outros, devem ser comemoradas. Segundo a Human Resources (2021), celebrar dias e marcos importantes numa empresa traz várias vantagens ao nível da motivação de um colaborador.

Algumas dessas vantagens passam por mostrar reconhecimento e valorização, da parte dos superiores em relação aos seus colaboradores, aumentando assim a sua motivação; melhora o ambiente uma vez que existe satisfação no trabalho e fortalece a imagem e a reputação da empresa tanto para o seu público interno como para o mercado externo.

Na figura 5, apresenta-se uma publicação no *linkedin* da empresa FABAMAQ em que elaboraram uma publicação institucional com várias fotografias dos seus colaboradores, na empresa, a festejar o dia da amizade.

Figura 5 – Celebração do Dia da Amizade na empresa FABAMAQ



Fonte: LinkedIn (FABAMAQ, 2022)

Prêmios e/ou gratificações: Uma gratificação ou um prêmio são, tal como refere Patrícia Abreu (2018), recompensas que as empresas dão ao seus colaboradores, para além do valor do seu salário como um reconhecimento pelo seu esforço e empenho. Com este tipo de ação, os superiores conseguem manter os seus colaboradores motivados e envolvidos na empresa. Este tipo de regalias não precisa de ser apenas ao nível financeiro, existem outro tipo de prémios que as empresas podem oferecer, tais como: seguros de saúde; folgas; viagens; oferta de um almoço/jantar; spa/massagens; curso; programa de apoio psicológico; redução de horário, horário flexível; trabalho remoto, entre outros.

Alguns exemplos de empresas portuguesas que oferecem prémios aos seus colaboradores são: a Auchan (Costa, 2022) que distribui uma percentagem do seu lucro com os colaboradores; a empresa de têxtil em Guimarães (Jornal, 2021) que ofereceu 500€ de prémios a cada colaborador no Natal; e, ainda, pode referir-se as empresas do grupo Jerónimo Martins, Pimenta Marques e Porsche como empresas que distribuem prémios monetários com os seus colaboradores (Ferreira, 2019).

Kits de oferta por parte da empresa aos seus colaboradores: Oferta de kits é um outro método que as organizações optam por motivar e integrar os colaboradores. Este tipo de oferta consiste em oferecer conjunto de produtos de merchandising e equipamentos que auxiliam o colaborador na sua atividade profissional. Normalmente é oferecido

quando existe a contratação de um novo funcionário de modo a integrá-lo na equipa e sentir-se bem-vindo à empresa. Alguns exemplos de empresas internacionais que oferecem este tipo kits são (2017): Uber; Ebay; Ferrero; PepsiCo; Facebook; Grupo Enzo, como se pode ver na figura 6; Nubanker, referida na figura 7 e Tata Consultancy Services, apresentada na figura 8

Figura 6 – Oferta de Kit do Grupo Enzo



Fonte: LinkedIn (Matos, 2022)

Figura 7- Oferta de Kit o Nubanker



Fonte: LinkedIn (Graziely, 2022)

Figura 8 – Oferta de Kit da Tata Consultancy Services



Fonte: LinkedIn (Bruno, 2022)

Como se pode ver pelas publicações apresentadas nas figuras acima, a oferta de um kit ao novo funcionário, provoca uma emoção positiva e um sentimento de pertença e integração.

Formações: Cada vez mais a formação dos indivíduos é uma ferramenta para motivar os colaboradores a serem cada vez melhor. É importante que as empresas apostem na formação dos seus colaboradores para que estes sejam capazes de evoluir e, também, poderem subir na hierarquia da empresa.

De acordo com o site Turismo de Portugal (2021), certificar-se que os seus clientes internos tem um formação, irá aumentar os seus conhecimentos e competências, quer pessoais quer profissionais, pelo que cada trabalhador, poderá ser mais produtivo no seu trabalho; serão distintos em relação às outras empresas; estarão atualizados em relação ao que se passa no mercado; desenvolvem as suas capacidades de adaptabilidade e irão sentir-se mais felizes e motivados.

Trabalho remoto ou misto: Face à situação pandémica do Covid-19, em 2020, as empresas foram obrigadas ou a fechar as suas portas ou a adaptar-se a uma nova realidade, ao trabalho remoto, ou seja, o teletrabalho. Este tipo de trabalho já existia, mas com a nova pandemia ganhou uma nova dimensão e cada mais empresas optaram por este regime.

Teletrabalho, de acordo com Alexandra Teixeira (2022), é

O teletrabalho é uma modalidade prevista no Código do Trabalho e que pressupõe, no artigo 165.º, a “prestação de trabalho em regime de subordinação jurídica do trabalhador a um empregador, em local não determinado por este, através do recurso a tecnologias de informação e comunicação.” (artigo 165.º da Lei n.º 7/2009).

Este conceito diz-nos que o funcionário pode trabalhar de qualquer lugar do mundo, normalmente é em casa, desde que cumpra todas as suas funções requisitadas no seu cargo.

Ruis Aspas, do site Doutor Finanças (2019), apresenta algumas vantagens e desvantagens associadas a este novo regime de trabalho, quer para as empresas, quer para os colaboradores. As vantagens que apresenta são:

- Existe uma diminuição do stress associado à redução de despesas e de tempo com as deslocações;
- Sentido de responsabilidade por ser totalmente autónomo na sua gestão de tempo e de tarefas;
- Flexibilidade no horário laboral;
- Um maior controlo da gestão entre a vida pessoal e profissional;
- Desenvolvimento da capacidade de gestão de tempo;
- Poder trabalhar em qualquer parte do mundo.

Em relação às desvantagens associadas aos colaboradores são:

- Isolamento social;
- Dificuldade em separar assuntos familiares;
- Possibilidade de trabalhar mais horas do que é estipulado;
- Dificulta a progressão da carreira;
- As condições do local do trabalho podem não ser as mais indicadas.

No que concerne às vantagens das empresas, elas são:

- Redução das despesas, como aluguer do espaço, equipamentos, luz, água, internet entre outros;
- Uma maior agilidade na realização das tarefas laborais;
- Maior motivação por parte dos colaboradores;
- Poder trabalhar com pessoas de qualquer parte do mundo.

Quanto às desvantagens, estas podem ser:

- Existe um menor controlo sobre as tarefas realizadas;
- As falhas de comunicação podem ser mais frequentes, levando a problemas associados.

Algumas empresas optam pelo trabalho misto, isto é, os trabalhadores trabalham alguns dias em casa e outros nas instalações da empresa.

Pausas no período laboral, através da adoção de coffee-break: Um coffee-break, como menciona a Ativa Live Marketing (2019) “(...)

“É um método de decompressão, onde a pausa para o cafezinho se torna motivo de confraternizar, ocasionando registos e boas lembranças no local de trabalho.”

Este tipo de ferramenta baseia-se numa pausa de trabalho comum, ou seja, em que todos os colaboradores param, para tomarem um café juntos e confraternizarem entre todos. Desta forma, promove-se o espírito de equipa, fortalece-se os laços e desenvolve-se a integração e, conseqüentemente, a produtividade.

Na figura 9 apresentada, um exemplo de um espaço para *coffee-break* na empresa FABAMAQ.

Figura 9 – *Coffee Break* na empresa FABAMAQ



Fonte: LinkedIn (FABAMAQ, 2022)

Recrutamento interno: Esta ferramenta verifica-se existe uma nova vaga para um cargo, a empresa, primeiramente, questiona os elementos já integrantes na organização, se estão interessados ou não na vaga.

Algumas vantagens associadas a este tipo de recrutamento são:

- Baixos custos uma vez que o funcionário já se encontra na organização;
- Um processo de recrutamento e de integração mais rápidos;

- Os colaboradores ficam mais motivados;
- Existe uma competição saudável entre todos, promovendo a ambição e o desejo de fazer melhor.

Em relação às desvantagens, elas podem ser:

- Uma baixa adesão de colaboradores à vaga;
- A competitividade pode levar a um ambiente negativo e pouco amigável;
- Falta de inovação na equipa uma vez que os elementos são sempre os mesmos;
- Pode levar ao comodismo por parte dos colaboradores.

Atualmente, existem imensas ferramentas que as empresas podem utilizar a seu favor para manter os seus colaboradores motivados, basta os seus líderes começarem a aplicar para obterem os resultados pretendidos.

2 Estudo Empírico

Nesta segunda parte do projeto, explora-se o estudo empírico, em que se expõem a metodologia aplicada bem como a questão de investigação, os objetivos, as hipóteses estabelecidas, o tipo de estudo realizado, a amostra, apresenta-se e discute-se os resultados obtidos.

A palavra “Empírico”, na ciência, significa comprovar uma teoria através de métodos científicos que pode ser obtida através de estudos quantificáveis ou qualitativos. Este processo, conforme dita a página QuestionPro (2022), inicia-se com a definição de um objetivo, a formulação de teorias que sustentem esse objetivo, a formulação de hipóteses, metodologias, a análise de dados e a conclusão sobre os resultados. Aqui é exigido, ao investigador, que possua um pensamento científico e reflexivo, que realize uma investigação aprofundada sobre todos os problemas apresentados durante a sua análise e que utilize métodos científicos viáveis que traduzam a sua reflexão, as hipóteses formuladas, as observações realizadas e todas as informações obtidas.

Para a realização deste trabalho foi necessária uma preparação prévia, por parte do autor, para que todos os passos sejam dados de forma coerente e de acordo com o método científico.

Desta forma, numa primeira fase, é necessário formular um problema que leve à questão de investigação, em que se aborde um assunto que mereça ser estudado. Esta questão deve ser bem definida, precisa e específica de modo a não deixar espaço para dúvidas na sua pesquisa.

De seguida, é preciso fazer o levantamento de dados a partir pesquisa bibliográfica em que se estuda artigos de investigação, relatórios científicos e técnicos, revistas e jornais digitais, atas, inquéritos, e-books e livros. Esta informação, é recolhida, agrupada e apresentada como a mais relevante para este trabalho.

O passo seguinte consiste na recolha de dados, através da divulgação de um questionário perante uma amostra, obtendo um conjunto de informações, representando a informação e desenvolvendo uma análise.

Por fim, retira-se conclusões e compara-se com as hipóteses formuladas, de modo a perceber qual hipótese foi atingida.

2.1 Questão de investigação

Como ponto de partida desta dissertação, criou-se a questão de investigação que é “Qual a importância da comunicação interna nas organizações, em Portugal, e o seu impacto junto dos colaboradores?”.

Esta questão nasceu da vontade e experiência da autora desta dissertação que, com o tempo, compreendeu que a comunicação interna, muitas vezes, falhava dentro da empresa onde trabalhava. Com o intuito de entender os motivos que levam às falhas na comunicação interna, realizou este projeto para responder a esta questão e entender, também, como é que ela pode ajudar na motivação dos colaboradores.

2.2 Objetivos

Com a questão de investigação formulada, define-se os objetivos a atingir nesta investigação:

- Compreender se a comunicação interna nas organizações serve como ferramenta para incentivar os colaboradores na sua atividade profissional;
- Compreender, em que medida, é que as empresas se preocupam com a motivação dos colaboradores e desenvolvem e implementam sistemas de comunicação para melhorar a sua performance profissional;
- Perceber se empresas apostam na comunicação interna, ou seja, se os canais de comunicação utilizados são os mais eficazes e próprios para a organização;
- Entender se os colaboradores compreendem a importância da comunicação interna. Para isto, é necessário que os superiores forneçam os instrumentos certos, integrem os colaboradores nas equipas e lhes transmitam informações;
- Saber quais são os canais de comunicação, quer digitais, quer tradicionais, que são mais utilizados na empresa e quais necessitam de melhorias;
- Descobrir as barreiras que possam estar a prejudicar o processo de comunicação nas organizações;
- Encontrar estratégias que as empresas podem implementar para conseguirem ter colaboradores motivados e envolvidos no trabalho.

2.3 Formulação de Hipóteses

Tabela 2- Conjunto de Hipóteses

Hipóteses	
Hipótese 1 (H1)	As empresas nacionais apostam na comunicação interna e nos seus canais de distribuição.
Hipótese 2 (H2)	Os colaboradores têm conhecimento sobre a importância da comunicação interna e, através dos seus canais, conhecem bem a empresa.
Hipótese 3 (H3)	As organizações utilizam instrumentos para motivar as suas equipas e, desta forma, os colaboradores sentem-se realizados na empresa

Fonte: Elaboração Própria

H1: As empresas nacionais apostam na comunicação interna e nos seus canais de distribuição.

Esta hipótese foi formulada para entender se, em Portugal, existe uma preocupação por parte das empresas, em apostar na comunicação e nos seus canais de distribuição. Pretende-se, também, perceber quais são os canais de comunicação mais utilizados pelas organizações e os que necessitam de ser melhorados. Apostando na comunicação e nos seus meios, a comunicação dos colaboradores e seu conhecimento sobre a empresa será mais abrangente.

H2: Os colaboradores têm conhecimento sobre a importância da comunicação interna e, através dos seus canais, conhecem bem a empresa.

Confirmando que os superiores apostam na comunicação e nos seus meios de distribuição, é importante verificar que a informação sobre a organização é partilhada com os colaboradores, através dos canais de comunicação. Possuindo todas as informações necessárias para o seu exercício profissional e o conhecimento sobre a organização, os colaboradores sentem-se acolhidos, integrados e motivados.

H3: As organizações utilizam instrumentos para motivar as suas equipas e, desta forma, os colaboradores sentem-se realizados na empresa.

Perceber se as empresas utilizam os instrumentos identificados na revisão de literatura, compreender quais são e entender se estes, realmente, ajudam na motivação e incorporação dos colaboradores.

Para este trabalho, foram definidas três hipóteses para compreender o tipo de empresas que existem a nível nacional e descobrir se existe uma preocupação, quer por parte dos superiores, quer pelos colaboradores, em melhorar a comunicação.

2.4 Metodologia

Este processo metodológico inicia-se com formulação de um problema que leva à criação da questão de investigação “Qual a importância da comunicação interna e o seu impacto junto dos colaboradores?” que dita o rumo do estudo desta investigação.

2.4.1 Tipo de Estudo

Conforme dita António Mazato e Adriana Santos (2012), num estudo científico, existem três tipos de pesquisa: bibliográfica, descritiva e experimental.

A bibliográfica baseia-se em documentos redigidos no passado com referências teóricas sobre um determinado assunto/tema. Com isto, pretende-se abordar um tema apresentando através de estudos feitos anteriormente. Pode ser realizada independente ou juntamente com as outras duas pesquisas.

A pesquisa descritiva (2012),

A pesquisa descritiva observa, regista, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Somando a isto, este tipo de pesquisa pode ser apresentada de várias formas, tais como: estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental. Os instrumentos utilizados para recolher informação é: observação, e entrevista, questionário e o formulário.

Por fim, a pesquisa experimental baseia-se em estudar e manipular as variáveis do estudo, observando as suas causas e efeitos.

Com isto, este trabalho baseia-se na pesquisa descritiva em que o instrumento utilizado para a recolha de informações é o questionário.

De acordo com Rodrigues (2007), a metodologia consiste no desenvolvimento de várias abordagens, com técnicas e processos que são usados pela ciência, através de procedimentos sistemáticos e lógicos, de modo a concluir e resolver problemas. Ainda nos diz que podemos definir a pesquisa através da área da ciência; da natureza; dos objetivos; dos procedimentos; do objeto e da forma de abordagem.

Em relação à área da ciência, como é referido anteriormente, é realizado uma pesquisa exploratória. Este tipo de investigação, segundo Carlos Bertin (2020), baseia-se no estudo e na compreensão de um determinado tema e, através desse estudo, formular questões e hipóteses sobre esse mesmo assunto.

Relativamente à abordagem, tanto é realizado uma pesquisa quantitativa como qualitativa. No caso da presente dissertação, realiza-se uma pesquisa qualitativa porque se expõem várias opiniões e perspetivas de outros autores e, ainda, porque é uma amostra descritiva e os dados não são quantificáveis. É, também, quantitativa devido à criação e partilha de um inquérito realizado pela autora deste trabalho, em que os dados são quantificáveis mistos.

O tipo de estudo é um estudo complementar e transversal em que, a amostra, apresenta características iguais e é analisada como um todo. No que respeita aos dados a serem analisados, estes são adquiridos através da revisão bibliográfica, isto é, a pesquisa de outros autores, e, através de dados primários, obtidos pelo questionário.

2.4.2 Amostra

Uma amostra define-se como um conjunto de dados que são agrupados através de características semelhantes, de modo a serem estudados para um determinado fim (Correa, 2003).

Neste trabalho, a amostra definida tem duas características principais: possuir mais ou igual a 16 anos e estar atualmente a trabalhar. A amostra foi definida deste modo devido ao facto de se pretender respostas de pessoas que estejam, atualmente, a trabalhar e, desta forma, tem de possuir mais de 18 anos, ou então 16 anos, mas, possuir autorização dos pais para trabalhar.

A amostra é uma amostra não probabilística por conveniência uma vez que não possui representatividade.

2.4.3 Indicadores do questionário

Para a concepção deste questionário, dividiu-se as questões por 5 grupos tendo por base um conjunto de dimensões e indicadores, que se podem observar na figura 10.

1º Grupo: Dados sociodemográficos

2º Grupo: Contextualização do conceito de “Comunicação Interna” e todos os seus envolventes.

3º Grupo: Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna.

4º Grupo: Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores.

5º Grupo: Ferramentas para motivar os colaboradores.

Figura 10 – Os 5 grupos do questionário

Identificador do grupo de perguntas	Ordem dos grupos	Nome do grupo	Descrição
1642	1	Dados Sociodemográficos	
1645	2	Contextualização do conceito de “Comunicação Interna” e todos os seus envolventes	
1648	3	Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna	
1651	4	Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores	
1654	5	Ferramentas para motivar os colaboradores	

Fonte: SPSS

Ao longo do questionário questiona-se os inquiridos através de escolhas múltiplas de apenas uma opção e escolhas múltiplas com várias opções. Utilizou-se, também, a escala de Likert de modo a saber o grau de concordância dos inquiridos relativamente a determinados assuntos.

A escala de Likert, conforme a definição de Severino Júnior e Francisco Costa (2014), foi criada por Rensis Likert com o objetivo de medir opiniões e atitudes através de graus de concordância referente a determinadas afirmações. Este tipo de escala apresenta graus de avaliação diferentes em que o inquirido seleciona uma, podendo escolher entre os

graus: Discordo totalmente, Discordo, Nem Concordo/Nem Discordo, Concordo, Concordo Totalmente.

Para além desta escala, também se utilizou a escala de: Nada importante, Pouco Importante, Neutro, Importante, Muito Importante.

Para a elaboração deste questionário, criou-se tabelas, a baixo apresentadas, onde se inseriu os indicadores que servirão como base para a criação das perguntas no inquérito.

Na tabela 3, apresenta-se os dados utilizados para a criação das questões no grupo 1.

Tabela 3 - Dimensões do Grupo 1

Dados Sociodemográficos			
Dimensões	Tema	Indicadores	Nº da Questão
Dados Sociodemográficos	Faixa Etária	Menos de 16 anos, 16-25 anos, 26-35 anos, 36-45 anos, 46-55 anos, Mais de 55 anos	A1
	Género	Masculino; Feminino; Outro	A2
	Situação Profissional atual	Estudante; Trabalhador-Estudante, Trabalhador; Desempregado	A3
	Antiguidade na Empresa	Menos de 1 ano, 1 - 6 anos, 6 - 10 anos, Mais de 10 anos	A4
	Nível de Escolaridade	Ensino Básico, Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento	A5
	Área Profissional	Indústria, Comércio, Turismo, Serviços, Financeiro, Construção, Saúde, Agricultura e pesca, Transporte, Educação, Outro.	A6

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 4, observa-se os indicadores encontrados, na revisão da literatura, que sustentam as perguntas colocadas aos participantes no grupo 2 do questionário.

Tabela 4 – Dimensões do Grupo 2

Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes				
Dimensões	Tema	Indicadores	Autores	Nº da Questão
Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes	Conceito de comunicação interna	Sustentabilidade para qualquer processo de comunicação	Clemen (2005)	B1; B2; B4
		Método estratégico que guia todas as ações executadas na empresa pelos funcionários	Brandão (2018)	B1; B2; B4
		Utilizada como uma ferramenta para melhorar o processo de uma entidade	Marchiori (2010)	B1; B2; B4
	Vantagens da comunicação interna na empresa	Sentido de orientação aos colaboradores, Consciencialização do trabalho, Ajuda a divulgar e a fortalecer a cultura organizacional, Gera um bom ambiente e um bom comportamento entre todos, Gera resultados.	Marcos Martins (2020)	B3
	Fluxos da comunicação interna	Descendente; Ascendente Lateral/horizontal	Marchiori Torquato, Kunsch (2018)	B5
	Canais de Comunicação interna	A comunicação verbal: Oral e escrita. É aquela que obriga a um diálogo ou uma comunicação escrita entre duas ou mais pessoas em que se transmite informação entre o emissor e o recetor	Nelise Cardoso (2022)	B6
		A comunicação não-verbal é toda a comunicação que não é falada ou escrita e é transmitida através da linguagem corporal	Nelise Cardoso (2022)	B6
		Comunicação visual em que se utiliza qualquer tipo de material visual, tais como, vídeos, imagens, infográficos, desenhos e sinais.	Rodrigo Darzi (2020)	B6
		Canais tradicionais	Nadine Mussá (2020)	B7; B9; B10
		Canais digitais	Danieli Closs (2020)	B8; B9; B10

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 5 demonstra as dimensões estudadas para formular as perguntas realizadas aos participantes no grupo 3 do questionário.

Tabela 5 – Dimensões do Grupo 3

Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna				
Dimensões	Tema	Indicadores	Autores	Nº da Questão
Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna	Definição de "barreiras"	“Ruídos” que colocam em risco o processo de comunicação e o influenciam negativamente, podendo originar-se de várias forma	Kunsch (1986); Teresa Soares (2020)	C1
	Tipos de barreiras	Natureza mecânica, fisiológica, semântica e psicológica, administrativas	Kunsch (1986), Teresa Soares (2020)	C2; C3
		Má comunicação; Cultura organizacional, falta de competência, tecnológica	Starec (2017)	C2; C3
		Ideológicas, legais, de tempo, de eficiência, de idioma, capacidade de leitura, e responsabilidade	Wersig (1991)	C2; C3
		Excesso de formalismo, despersonalização do relacionamento humano, categorização do relacionamento e dificuldades com os clientes.	Chiavenato (2014)	C2; C3
		Barreiras internas: Físicas, fisiológicas e psicológicas, ao nível da mensagem. Barreiras externas: Especialização, sobrecarga de informação.	Teresa Soares (2020)	C2; C3
		Falta de cooperação; Omissão; Cultura da empresa; clima organizacional; hierarquia, físicas, relacionamentos e sobrecarga de informações.	Eric Vazzoler (2017)	C2; C3

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às questões do grupo 4, pode observar-se através da tabela n.º 6, as dimensões e os indicadores utilizados para a sua conceção.

Tabela 6 – Dimensões do Grupo 4

Conceito de motivação e estratégias para motivar				
Dimensões	Tema	Indicadores	Autores	Nº da Questão
Conceito de motivação e estratégias para motivar	Conceito de motivação	Motivação pode-se definir como uma vontade pessoal em querer fazer mais e o melhor que conseguir, quer no seu exercício profissional, quer a nível pessoal.	Bilhim (2004)	D1
	Estratégias	Redução de carga horária; o salário depende do esforço, benefícios adicionais, planos de treino, preocupar-se com a comunicação, fluxo de comunicação bilateral, atividades em grupo, possibilidade de o trabalhador expressar a sua opinião, aconselhamento.	Herzberg (1987)	D2; D3
		Importância de um líder que gere a equipa e conhece os elementos constituintes.	Bilhim (2004), Elisângela (2019), Jorge Gaspar (2015), Revista Dirigir&Formar (2015)	D2; D3
		Aquisição, relacionamento e pertença, exploração, segurança e proteção contra riscos, autodeterminação, sentido de propósito e significado de trabalho.	Revista Dirigir&Formar (2015)	D2; D3
		Reconhecimento, valorização, bons salários, benefícios, prémios, elogios, oportunidades e permanência	Chiavenato (2014)	D2; D3
		Modelo de Características do Trabalho de Hackman e Oldham: autonomia, feedback, variedade da tarefa, identidade da tarefa e significado da tarefa.	Luís Almeida (2013)	

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, na tabela 7, analisa-se as dimensões e os indicadores analisados para a criação das perguntas inseridas no grupo 5.

Tabela 7– Dimensões do Grupo 5

Ferramentas para motivar os colaboradores				
Dimensões	Tema	Indicadores	Autores	Nº da Questão
Ferramentas para motivar os colaboradores	Diferentes ferramentas	Plano de comunicação interna é uma das melhores ferramentas que uma empresa pode obter para motivar os funcionários e melhorar a comunicação interna.	João Alberto Catalão (2015)	E1
		Manual de acolhimento	Elsa Santos (2019)	E1
		Atividades que fomentem o espírito de equipa e as relações entre todos.	Muhammad & Abuzar (2019)	E1
		Festejo de datas importantes para a empresa	Human Resources (2021)	E1
		Prémios e/ou gratificações	Patrícia Abreu (2018)	E1
		Kits de oferta por parte da empresa aos seus colaboradores	-	E1
		Formações	Turismo de Portugal (2021)	E1
		Trabalho remoto ou misto	Alexandra Teixeira (2022)	E1
		Coffee-Break	Ativa Live Marketing (2019)	E1
		Recrutamento interno.	-	E1

Fonte: Elaboração Própria

No próximo capítulo, apresenta-se os resultados do questionário organizados por grupo em que se analisa os resultados de cada variável. Somando a isto, fez-se uma análise para cada grupo em que se avalia a média das diferentes variáveis com a faixa etária.

Esta divisão acontece para entender a visão de cada grupo de acordo a idade sobre a importância da comunicação interna e se, para cada um destes intervalos, ela serve como ferramenta de motivação ou não.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

3 Inquérito

Este inquérito foi realizado, na sua totalidade, pela autora deste trabalho e concretizado através da plataforma “*LimeSurvey*”. Para atingir o maior número de inquiridos, este inquérito foi partilhado através das redes sociais: *Facebook*, *WhatsApp*, *Messenger* e *e-mail* institucional.

Este questionário possui 25 questões no total, em que 24 são de caráter obrigatório e apenas 1 é aberta e não obrigatória, ou seja, os participantes podem ou não responder se assim entenderem.

Esta questão aberta foi colocada para entender se os inquiridos recomendariam a sua empresa a um amigo/conhecido para trabalhar e o porquê. Ela tem como objetivo entender, ao pormenor, a opinião dos intervenientes em relação à organização que trabalham, atualmente, sem querer forçá-los a dar uma opinião.

Este inquérito esteve ativo entre os dias 15 de Agosto de 2022 até 22 de Setembro 2022, na plataforma *LimeSurvey*. No total obteve-se 129 respostas, em que 29 são incompletas, não contando, desta forma, para análise e 100 completas. Após fechar o inquérito na plataforma foram extraídos os dados obtidos e foi utilizado o programa *SPSS (Statistical Package for the Social Science)*, um programa estatístico para efetuar a análise e apresentação dos dados.

Através do questionário foram obtidos resultados que se classificam como qualitativos, ou seja, são dados que, de acordo com Carlos Morais (2008),

“representam a informação que identifica alguma qualidade, categoria ou característica, não suscetível de medida, mas de classificação, assumindo várias modalidades. Exemplo: o estado civil de um indivíduo, é um dado qualitativo que assume as categorias: solteiro, casado, viúvo e divorciado.”

Neste sentido, devido às respostas basearem-se em “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Nem Concordo/Nem Discordo”, “Concordo”, “Concordo Totalmente” e “Selecionado” ou “Não selecionado”, foi necessário convertê-las em dados quantificáveis, isto é, dados que podem ser medidos ou contados, de acordo com Carlos Morais (2008).

Com isto, converteu-se a resposta “Discordo Totalmente” no número 1, o “Discordo” no número 2, o “Nem Concordo/Nem Discordo” no valor 3, “Concordo” foi convertido no 4 e, por fim, 5 significa “Concordo Totalmente”.

Somando a isto, apresenta-se um conjunto de tabelas onde se relaciona as respostas dadas pelos inquiridos com a sua faixa etária. Desta forma, é possível saber, dentro dos intervalos de idade, quantos inquiridos selecionaram cada uma das respostas.

De acordo com Vinícius Gomes (2020), média caracteriza-se como uma medida de tendência central que se calcula através da soma de todos os dados divididos pelo número de dados e serve para chegar a uma medida uniforme.

Ao utilizar o programa SPSS na análise dos resultados e criar as tabelas, é apresentado uma tabela de frequências com as seguintes variáveis: a frequência, a percentagem, a percentagem válida e a acumulativa.

Nos dados que se apresenta neste estudo quando se relaciona as diferentes variáveis referentes à idade, ao longo da dissertação, não se analisa a opção “Menos de 16 anos” da variável da “Faixa Etária” uma vez que não pertence ao perfil da amostra.

3.1 Apresentação e análise das respostas

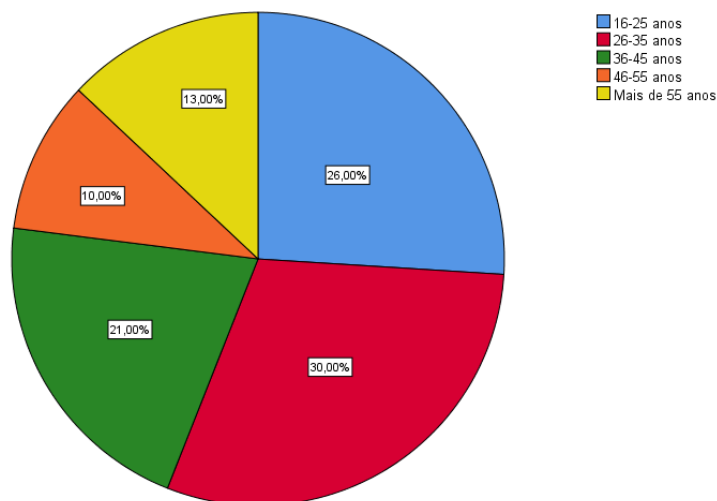


Gráfico 1 – Faixa Etária

Ao analisar a faixa etária dos 100 participantes deste inquérito, percebemos que 10% pertencem ao intervalo de idade entre 46 e os 55 anos; 13% tem mais do que 55 anos;

21% está entre os 35 e os 45 anos; 26% tem idades entre os 16 e os 25 e, por fim, 30% dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 26 e 35 anos de idade. pode-se ainda acrescentar que, maioritariamente, os inquiridos têm idades compreendidas entre os 16 e os 45 anos.

Através de uma análise às faixas etárias, vamos conseguir perceber o conhecimento e a visão sobre o conceito da comunicação interna em cada grupo de idades.

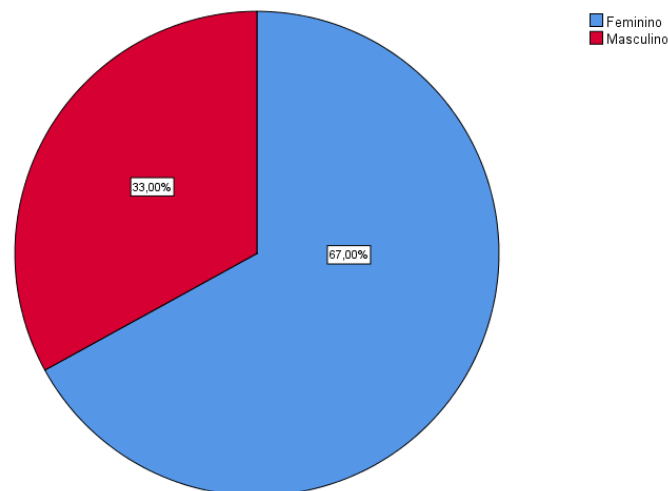


Gráfico 2 - Género

Quanto ao género dos inquiridos, de acordo com o gráfico 2, 67% dos inquiridos pertencem ao sexo feminino e 33% ao sexo masculino. Em relação à opção “Outro”, não foi selecionada por nenhum participante.

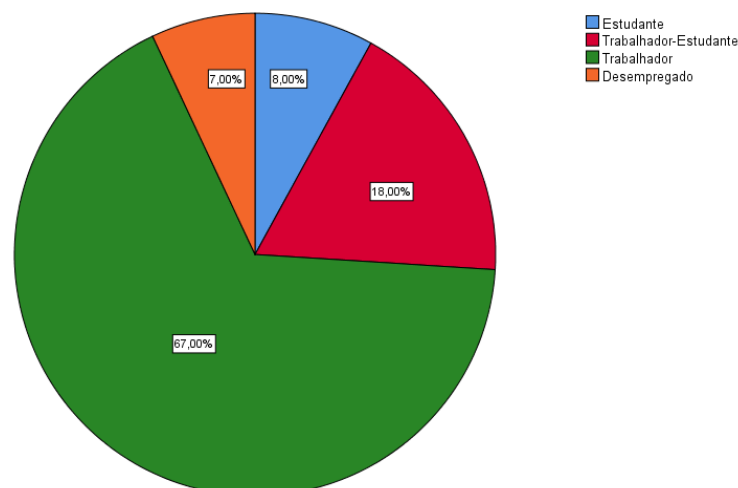


Gráfico 3 - Situação profissional atual

Na questão sobre a “Situação Profissional”, 67% dos participantes encontra-se a trabalhar atualmente; 18% é trabalhador – estudante, e os restantes valores, 8% e 7% pertencem ao grupo de estudantes e desempregados, respetivamente.

Estas últimas percentagens não estão incluídas na análise uma vez que, como referido anteriormente, para ser considerado na amostra deste questionário tem de ser trabalhador.

Tabela 8 – Dados Sociodemográficos: Antiguidade na Empresa, Nível de Escolaridade, Área Profissional e [Outro] Área profissional

		Contagem
Antiguidade na Empresa	Menos de 1 ano	20
	1 a 6 anos	38
	6 a 10 anos	15
	Mais de 10 anos	27
Nível de Escolaridade	Ensino Básico	12
	Ensino Secundário	31
	Licenciatura	34
	Mestrado	22
	Doutoramento	1
Área profissional	-	16
	Indústria	12
	Educação	12
	Comércio	10
	Turismo	10
	Serviços	11
	Financeiro	9
	Construção	5
	Saúde	9
	Agricultura e pesca	3
	Transporte	3
[Outro] Área profissional		84
	Ciências da vida	1
	Comunicação	1
	Comunicação e Publicidade	1
	contigente	1
	eletricista	1
	Engenharia	1
	Estética	1
	Informática	1
	Limpezas	1
	Marketing	2

	Restauração	2
	Técnico de telecomunicações	1
	Telecomunicação	1

Em relação à tabela 8 acima apresentada, agrupou-se os dados sobre a “Antiguidade na Empresa”, o “Nível de Escolaridade” e as áreas profissionais.

Ao observar a primeira variável, percebe-se que, 38 dos participantes estão na empresa há mais de 1 ano e menos de 6. Mais de 10 anos foi selecionada por 27 participantes, menos de 1 ano por 20 e 6 a 10 anos por 15 inquiridos.

De seguida, entende-se que 34 respostas foram fornecidas por licenciados, seguidos de 31 com ensino secundário, 22 com mestrado, 12 com ensino básico e apenas 1 com doutoramento.

Por fim, as áreas profissionais mais selecionadas foram a indústria, a educação, comércio e serviços, com valores, respetivamente, de 12, 12, 10 e 10.

Em relação à opção “Outros”, foi escrito pelos inquiridos várias áreas como se pode observar na tabela 8.

Tabela 9 - Antiguidade na Empresa, Nível de Escolaridade, Área Profissional e [Outro] Área profissional: Médias

	Faixa etária	Situação profissional atual	Antiguidade na Empresa	Nível de Escolaridade
Média	37,525	2,73	2,49	2,69

Finalizado a análise das variáveis pertencentes ao primeiro grupo de questões, apresenta-se a média de cada uma das variáveis de escala.

Na tabela 9, identifica-se que a idade média dos inquiridos é de 37 anos, estão atualmente a trabalhar, em média, há 2 anos na mesma empresa e que possuem como habilitações literárias o ensino secundário bem como, a licenciatura. Com esta informação, conseguimos delinear o perfil médio dos inquiridos.

Tabela 10 – Situação profissional atual, Antiguidade na Empresa e Nível de Escolaridade: Média dos dados relacionados com a faixa etária

	Faixa etária					
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Situação profissional atual	.	2	3	3	3	3
Antiguidade na Empresa	.	2	2	3	3	3
Nível de Escolaridade	.	3	3	3	3	2

De seguida, obteve-se uma tabela, através do *SPSS*, com a opção de “Tabelas Customizadas”, em que se analisa a relação das variáveis de escala com a faixa etária.

Para entender a análise desta tabela, informa-se que cada número representa uma opção da variável, isto é, na situação profissional atual, o 1 = Estudante, 2 = Trabalhador – Estudante, 3 = Trabalhador e 4 = Desempregado. Nas outras variáveis, funciona de igual forma.

Com isto, conclui-se que, dentro da faixa etária dos 16 e 25 anos, a média dos participantes é trabalhador-estudante, trabalham na empresa entre 1 a 6 anos e possuem licenciatura. De 26 aos 35 anos, a média diz-nos que pertencem à classe trabalhadora, desempenhando funções há mais de 1 ano e menos de 6 e possuem, também, licenciatura. De seguida, nas idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos a média, em cada variável é de 3, ou seja, são trabalhadores, que estão na empresa há mais de 6 anos e menos de 10 e são licenciados. Por fim, os participantes, com mais de 55 anos, estão atualmente a trabalhar numa empresa há mais de 6 anos e menos de 10 e possuem o ensino secundário.

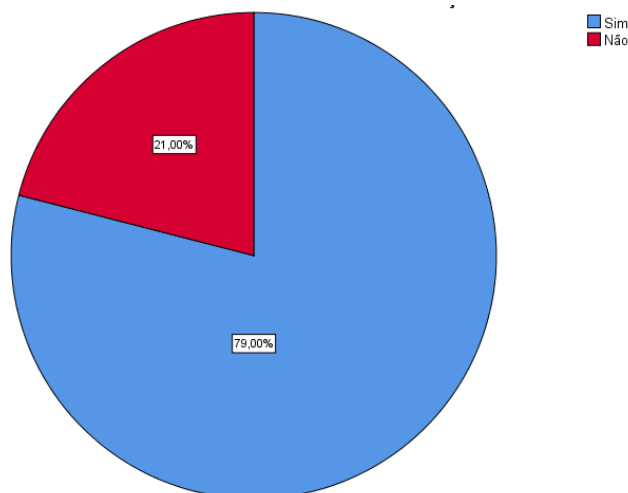


Gráfico 4 – Conhece o conceito de “Comunicação Interna?”

O gráfico 4 introduz, o segundo grupo de questões deste questionário, em que se questiona os inquiridos se conhecem o conceito de “Comunicação Interna”. Como podemos verificar no gráfico 4, entende-se que 79% possuem conhecimento sobre o conceito e os restantes 21% dos inquiridos indicaram que não possuem informação sobre o mesmo. Esta questão é importante para perceber o conhecimento do participante em relação à temática.

Após a análise da primeira questão deste grupo, passamos para a segunda pergunta, demonstrada na tabela 11. Nesta questão o inquirido seleciona o seu grau de concordância, desde o “Discordo Totalmente” até ao “Concordo Totalmente” em relação às afirmações sobre a comunicação interna apresentadas.

Tabela 11 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique qual o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente ao conceito de comunicação interna.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Está inserida na estratégia organizacional e serve como ferramenta para gerar resultados.	Discordo	5	5%	5%	5%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	10	10%	10%	15%
	Concordo	46	46%	46%	61%
	Concordo Totalmente	39	39%	39%	100%
	Total	100	100%	100%	
Guia de ação de todos os colaboradores da empresa.	Discordo	5	5%	5%	5%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	17	17%	17%	22%
	Concordo	49	49%	49%	71%
	Concordo Totalmente	29	29%	29%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ajuda a envolver emocionalmente os colaboradores na organização.	Discordo	2	2%	2%	2%
	Nem Concordo / Nem Discordo	20	20%	20%	22%
	Concordo	48	48%	48%	70%
	Concordo Totalmente	30	30%	30%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ajuda a reforçar a vertente humana, social e orientadora dos colaboradores.	Discordo	4	4%	4%	4%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	16	16%	16%	20%
	Concordo	45	45%	45%	65%
	Concordo Totalmente	35	35%	35%	100%
	Total	100	100%	100%	
	Discordo	2	2%	2%	2%

Imprescindível para o bom funcionamento de uma organização.	Nem Concordo/ Nem Discordo	11	11%	11%	13%
	Concordo	40	40%	40%	53%
	Concordo Totalmente	47	47%	47%	100%
	Total	100	100%	100%	
Processo que está constantemente em desenvolvimento e precisa de supervisão.	Discordo	2	2%	2%	2%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	11	11%	11%	13%
	Concordo	54	54%	54%	67%
	Concordo Totalmente	33	33%	33%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ferramenta que influencia os comportamentos dos indivíduos.	Discordo	4	4%	4%	4%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	16	16%	16%	20%
	Concordo	48	48%	48%	68%
	Concordo Totalmente	32	32%	32%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ajuda na reestruturação das organizações.	Discordo	2	2%	2%	2%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	13	13%	13%	15%
	Concordo	50	50%	50%	65%
	Concordo Totalmente	35	35%	35%	100%
	Total	100	100%	100%	

Para a segunda questão deste grupo, agrupou-se as diferentes opções de resposta por níveis de concordância onde o participante poderia escolher entre “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Nem Concordo / Nem Discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Numa análise aos resultados obtidos neste grupo, a maioria dos inquiridos “Concorda” com as afirmações apresentadas sobre a conceptualização de Comunicação Interna, exceto na afirmação em que indica que a comunicação interna é imprescindível para bom funcionamento da organização, em que 47% dos inquiridos “concorda totalmente” com esta afirmação.

De uma forma geral, em cada opção, os participantes selecionaram “Concordo” e “Concordo Totalmente”, mostrando que, grande parte dos inquiridos, concordam com as definições expostas pelos autores Clemen (2005), Marchiori (2010) e Brandão (2018), apresentadas na revisão de literatura.

Tabela 12 - Indique qual o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente ao conceito de comunicação interna: Média dos dados relacionados com a faixa etária

	Faixa etária					
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Está inserida na estratégia organizacional e serve como ferramenta para gerar resultados.	.	4	4	4	4	4
Guia de ação de todos os colaboradores da empresa.	.	4	4	4	4	4
Ajuda a envolver emocionalmente os colaboradores na organização.	.	4	4	4	4	4
Ajuda a reforçar a vertente humana, social e orientadora dos colaboradores.	.	4	4	4	4	4
Imprescindível para o bom funcionamento de uma organização.	.	4	4	4	5	4
Processo que está constantemente em desenvolvimento e precisa de supervisão.	.	4	4	4	4	4
Ferramenta que influencia os comportamentos dos indivíduos.	.	4	4	4	4	4
Ajuda na reestruturação das organizações.	.	4	4	4	4	4

Para este grupo de questões, criou-se a tabela 12 que relaciona a questão apresentada na tabela 11 com a faixa etária. Como explicado anteriormente, o valor 4 corresponde à opção “Concordo”. Visto que a média das respostas é, maioritariamente 4, compreende-se que a maioria dos inquiridos conhece a temática deste questionário e concordam com as definições apresentadas pelos diferentes autores já referidos.

É de salientar que, na faixa etária dos 46 aos 55 anos, os inquiridos concordam totalmente que a comunicação interna é imprescindível para o bom funcionamento de uma empresa.

Tabela 13 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Assinale o grau de concordância em relação às vantagens da comunicação interna.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Guia de orientação para os colaboradores compreenderem os objetivos da sua tarefa.	Discordo	5	5%	5%	5%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	11	11%	11%	16%
	Concordo	53	53%	53%	69%
	Concordo Totalmente	31	31%	31%	100%
	Total	100	100%	100%	
Clarifica a função dos colaboradores e a sua contribuição para o sucesso da empresa.	Discordo	5	5%	5%	5%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	9	9%	9%	14%
	Concordo	52	52%	52%	66%
	Concordo Totalmente	34	34%	34%	100%
	Total	100	100%	100%	
Divulga e fortalece a cultura organizacional	Discordo	3	3%	3%	3%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	12	12%	12%	15%
	Concordo	53	53%	53%	68%
	Concordo Totalmente	32	32%	32%	100%
	Total	100	100%	100%	
Permite um bom ambiente na empresa e fomenta o espírito de equipa e a entreaajuda entre todos.	Discordo	3	3%	3%	3%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	12	12%	12%	15%
	Concordo	47	47%	47%	62%
	Concordo Totalmente	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	
Gera resultados uma vez que os colaboradores sentem-se motivados e integrados na organização.	Discordo	3	3%	3%	3%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	11	11%	11%	14%
	Concordo	48	48%	48%	62%
	Concordo Totalmente	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	

Em relação à apresentação das vantagens da “Comunicação Interna”, pode concluir-se que, maioritariamente, os inquiridos escolheram a opção “concordo” com as vantagens apresentadas pelo autor Marco Martins (2010). Contudo, se realizarmos o somatório das opções “concordo” e “concordo totalmente” demonstra que estas opções tiveram uma grande expressividade em termos de resultados, ou seja, o seu somatório é igual ou superior a 85%. É de salientar que as afirmações que obtiveram uma maior concordância

por parte dos inquiridos são “Clarifica a função dos colaboradores e a sua contribuição para o sucesso da empresa” e “Gera resultados uma vez que os colaboradores sentem-se motivados e integrados na organização.” ambas com 86% de concordância.

Através desta questão e destes resultados, percebe-se que os colaboradores compreendem a importância da comunicação interna na sua organização e vêem esta ferramenta como forma de os motivar e integrar na empresa, tal como foi discutido na revisão da literatura.

Tabela 14 - Assinale o grau de concordância em relação às vantagens da comunicação interna: Média dos dados relacionados com a faixa etária

	Faixa etária					
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Guia de orientação para os colaboradores compreenderem os objetivos da sua tarefa.	.	4	4	4	4	4
Clarifica a função dos colaboradores e a sua contribuição para o sucesso da empresa.	.	4	4	4	4	4
Divulga e fortalece a cultura organizacional.	.	4	4	4	5	4
Permite um bom ambiente na empresa e fomenta o espírito de equipa e a entajuda entre todos.	.	4	4	4	5	4
Gera resultados uma vez que os colaboradores sentem-se motivados e integrados na organização	.	4	4	4	5	4

Esta tabela confirma a análise concluída anteriormente em que os inquiridos concordam com as vantagens apresentadas sobre a comunicação interna, uma vez que a média das várias opções são 4 (Concordo) ou 5 (Concordo Totalmente). Podemos, ainda, afirmar que é no segmento “46-55anos” que se “concorda totalmente” que a comunicação interna tem impacto na cultural organizacional, permite um bom ambiente e fomenta o espirito de equipa, bem como gera resultados uma vez que os colaboradores estão motivados e integrados na organização.

Tabela 15 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Considero que estou bem informado sobre as diretrizes e valores da empresa	Discordo Totalmente	5	5%	5%	5%
	Discordo	12	12%	12%	17%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	10	10%	10%	27%
	Concordo	58	58%	58%	85%
	Concordo Totalmente	15	15%	15%	100%
	Total	100	100%	100%	
Existe uma boa comunicação entre os elementos da equipa.	Discordo Totalmente	5	5%	5%	5%
	Discordo	20	20%	20%	25%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	13	13%	13%	38%
	Concordo	49	49%	49%	87%
	Concordo Totalmente	13	13%	13%	100%
	Total	100	100%	100%	
Existe uma boa comunicação entre os departamentos da empresa.	Discordo Totalmente	6	6%	6%	6%
	Discordo	22	22%	22%	28%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	20	20%	20%	48%
	Concordo	42	42%	42%	90%
	Concordo Totalmente	10	10%	10%	100%
	Total	100	100%	100%	
Sou informado sobre tudo o que acontece na empresa regularmente.	Discordo Totalmente	8	8%	8%	8%
	Discordo	24	24%	24%	32%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	15	15%	15%	47%
	Concordo	43	43%	43%	90%
	Concordo Totalmente	10	10%	10%	100%
	Total	100	100%	100%	
Recebo a informação de forma atempada e sem falhas.	Discordo Totalmente	6	6%	6%	6%
	Discordo	26	26%	26%	32%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	15	15%	15%	47%
	Concordo	46	46%	46%	93%
	Concordo Totalmente	7	7%	7%	100%
	Total	100	100%	100%	
Acredito que existe uma preocupação de todos em comunicar de forma eficaz.	Discordo Totalmente	6	6%	6%	6%
	Discordo	26	26%	26%	32%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	15	15%	15%	47%
	Concordo	46	46%	46%	93%
	Concordo Totalmente	7	7%	7%	100%
	Total	100	100%	100%	

	Total	100	100%	100%	
Sei quais são os objetivos principais da minha equipa.	Discordo Totalmente	4	4%	4%	4%
	Discordo	11	11%	11%	15%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	10	10%	10%	25%
	Concordo	60	60%	60%	85%
	Concordo Totalmente	15	15%	15%	100%
	Total	100	100%	100%	
Estou satisfeito com a qualidade da comunicação da empresa onde trabalho.	Discordo Totalmente	13	13%	13%	13%
	Discordo	19	19%	19%	32%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	14	14%	14%	46%
	Concordo	43	43%	43%	89%
	Concordo Totalmente	11	11%	11%	100%
	Total	100	100%	100%	

Nesta questão pretende-se perceber se o grau de satisfação dos inquiridos face à qualidade da informação e à estratégia de comunicação implementada na empresa em que trabalham atualmente. Uma vez mais, conclui-se que mais de 40% dos inquiridos escolheu a opção “Concordo”, indicando que estão satisfeitos com a comunicação, com os fluxos e qualidade de informação relativamente à sua empresa.

No entanto, é de salientar que ainda existe uma percentagem relevante de inquiridos que estão descontentes com a qualidade da comunicação. Por exemplo, nas opções “Sou informado sobre tudo o que acontece na empresa regularmente.”, “Recebo a informação de forma atempada e sem falhas.”, “Acredito que existe uma preocupação de todos em comunicar de forma eficaz.” e “Estou satisfeito com a qualidade da comunicação da empresa onde trabalho.”, em todas elas, 32% dos inquiridos selecionaram ou “discordo” ou “discordo totalmente”.

Desta forma, compreende-se que uma percentagem relevante de colaboradores não está contente com a qualidade da comunicação dentro da organização e que acreditam não haver preocupação por parte da gestão e/ou superiores hierárquicos para que o processo de comunicação seja eficaz.

Esta informação está em concordância com a revisão de literatura no aspeto que existem empresas que mostram sinais de preocupação relativamente com a comunicação dentro do seu ambiente interno, acabando por desmotivar as suas equipas.

*Tabela 16 - Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas:
Média dos dados relacionados com a faixa etária*

	Faixa etária					
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Considero que estou bem informado sobre as diretrizes e valores da empresa.	.	4	4	4	3	4
Existe uma boa comunicação entre os elementos da equipa.	.	4	3	3	3	4
Existe uma boa comunicação entre os departamentos da empresa.	.	3	3	3	3	4
Sou informado sobre tudo o que acontece na empresa regularmente	.	3	3	3	3	4
Recebo a informação de forma atempada e sem falhas.	.	3	3	3	3	4
Acredito que existe uma preocupação de todos em comunicar de forma eficaz.	.	3	3	3	3	4
Sei quais são os objetivos principais da minha equipa.	.	4	4	3	3	4
Estou satisfeito com a qualidade da comunicação da empresa onde trabalho.	.	3	3	3	3	4

Ao analisar a tabela, entende-se que a média é de 3, ou seja, “Nem Discordo/Nem Concordo”.

Percebe-se que, nas faixas etárias dos “36 - 45 anos” e “46 - 55 anos”, são os inquiridos que selecionaram, mais frequentemente, a opção 3 (Nem Discordo/Nem Concordo), indicando que são os trabalhadores que menos compreendem ou têm presente o conceito de comunicação interna, considerando a empresa onde trabalham, uma vez que não fornecem um opinião sobre o assunto.

Os inquiridos com mais de 55 anos, a sua média é de 4 (Concordo), ou seja, são os que estão mais contentes com a comunicação na empresa.

Considerando estes resultados, podemos afirmar que as várias faixas etárias têm experiências diferentes dentro das organizações no que concerne o tema comunicação interna, uma vez que as pessoas mais velhas apresentam estar contentes, enquanto as camadas jovens adultas não têm uma opinião formada sobre o tema, visto que a sua média é 3 (Nem Discordo/ Nem Concordo).

No entanto, se relacionarmos esta tabela com a anteriormente apresentada, a tabela 15, entendemos que as opiniões sobre este assunto diferem, visto que metade afirma estar contente e a outra não.

Tabela 17 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Nomeie o(s) tipo(s) de fluxo(s) de comunicação interna existente na sua empresa.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Comunicação Descendente	Não Selecionado	21	21%	21%	21%
	Sim	79	79%	79%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação Ascendente:	Não Selecionado	62	62%	62%	62%
	Sim	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação Horizontal	Não Selecionado	62	62%	62%	62%
	Sim	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	

Em relação aos diferentes tipos de comunicação, questionou-se qual ou quais são os fluxos de comunicação que as empresas mais aplicam no seu dia-a-dia.

Com estes resultados, entendemos que a opção mais selecionada foi “Comunicação Descendente” com 79% dos votos, enquanto as duas outras opções obtiveram, ambas 38%.

De acordo com o autor Torquato (2015), (citado em Abdala (2018)), a comunicação descendente classifica-se como um comunicação de cima para baixo, onde a gerência comunica para os seus colaboradores, não havendo espaço para um diálogo entre os superiores hierárquicos e os colaboradores. Com isto, as empresas caracterizam-se como inflexíveis e unilaterais, não havendo possibilidade por parte dos colaboradores em partilharem as suas opiniões e serem reconhecidos.

No entanto, apesar da comunicação descendente ser selecionada por 79% dos inquiridos, é de referir que 38% afirmou que a sua empresa aplica ou a comunicação ascendente ou a horizontal. Este dado pode representar um aspeto positivo e demonstrar que as empresas portuguesas estão a começar a apostar numa comunicação bilateral e aberta a todos.

*Tabela 18 - Nomeie o(s) tipo(s) de fluxo(s) de comunicação interna existente na sua empresa.:
Média dos dados relacionados com a faixa etária*

	Faixa etária						
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	Total
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	
Comunicação Descendente	Não selecionado	6	5	5	1	4	21
	Selecionado	20	25	16	9	9	79
Comunicação Ascendente	Não selecionado	16	17	16	7	6	62
	Selecionado	10	13	5	3	7	38
Comunicação Horizontal	Não selecionado	13	22	12	8	7	62
	Selecionado	13	8	9	2	6	38

A tabela 18 comprova a teoria anteriormente apresentada, em que a comunicação descendente, em quase todas as faixas etárias, é a mais selecionada. No entanto, no intervalo de idades de 16 a 25, a comunicação horizontal é também uma realidade.

Com estes resultados, podemos pressupor, tal como referido na análise anterior, que as empresas precisam e começam a entender a importância da implementação de uma estratégia de comunicação interna como uma ferramenta de motivação e integração dos seus funcionários. Isto pode representar uma mudança no mercado laboral em que a comunicação passa a ser bilateral e a opinião dos colaboradores passa a ser considerada na tomada de decisões.

*Tabela 19 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: **Selecione o(s) tipo(s) de comunicação mais utilizado(s) pela sua empresa.***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Comunicação verbal oral	Não Selecionado	1	1%	1%	1%
	Sim	99	99%	99%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação verbal escrita	Não Selecionado	31	31%	31%	31%
	Sim	69	69%	69%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação não-verbal	Não Selecionado	76	76%	76%	76%
	Sim	24	24%	24%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação visual	Não Selecionado	75	75%	75%	75%
	Sim	25	25%	25%	100%
	Total	100	100%	100%	

No que concerne aos vários tipos de comunicação, a mais votada é a comunicação verbal – oral, com 99% das votações, seguida da verbal – escrita com 69% das respostas.

A não verbal e a visual foram selecionadas por 24% e 25%, respetivamente, por parte dos inquiridos. Com estes dados, entende-se que, a maioria das empresas, apostam maioritariamente na comunicação verbal, quer seja oral, quer seja escrita. Tal como referido na revisão de literatura, representam uma partilha de informações entre um emissor e o/os recetor/recetores através da fala ou da escrita.

Relativamente à comunicação verbal-oral, é a mais utilizada pelas empresas uma vez que representa uma característica intrínseca ao ser humano, que se baseia num diálogo entre uma ou mais pessoas. Ela pode ocorrer numa conversa informal, formal, reuniões, palestras, convívios, e sempre que haja uma troca de informação via oral.

Relativamente à escrita, tal como é mencionado por vários autores, como Kunsch (1986), Wersig(1991), Chiavenato(2014), Eriz Vazzoler (2017) e Teresa Soares (2020), o excesso de documentação e de formalismo é uma das barreiras que prejudicam o processo de comunicação, estando estes interligados com a comunicação escrita das empresas.

O facto de a escrita ser um dos tipos de comunicação mais aplicados demonstra-nos que, efetivamente, este tipo de barreiras é uma realidade no mercado empresarial português.

Tabela 20 - Selecione o(s) tipo(s) de comunicação mais utilizado(s) pela sua empresa: Média dos dados com a faixa etária

	Faixa etária						
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	Total
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	
Comunicação verbal oral	Não Selecionado	1	0	0	0	0	1
	Selecionado	25	30	21	10	13	99
Comunicação verbal escrita	Não Selecionado	9	11	5	4	2	31
	Selecionado	17	19	16	6	11	69
Comunicação não-verbal	Não Selecionado	21	22	18	10	5	76
	Selecionado	5	8	3	0	8	24
Comunicação visual	Não Selecionado	17	26	19	8	5	75
	Selecionado	9	4	2	2	8	25

A tabela 20 comprova o que foi referido anteriormente, ou seja, que a comunicação verbal oral e escrita são as mais praticadas pelas organizações, uma vez que foram as mais

selecionadas pelas diferentes faixas etárias. Esta informação ajuda-nos a entender o tipo de comunicação que é utilizado pelas empresas em Portugal.

*Tabela 21 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: **Selecione os canais tradicionais que a sua empresa mais utiliza para a transmissão da informação.***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Revistas	Não Selecionado	94	96%	94%	94%
	Sim	6	6%	6%	100%
	Total	100	100%	100%	
Televisão	Não Selecionado	94	94%	94%	94%
	Sim	6	6%	6%	100%
	Total	100	100%	100%	
Jornais	Não Selecionado	97	97%	97%	97%
	Sim	3	3%	3%	100%
	Total	100	100%	100%	
Rádio	Não Selecionado	95	95%	95%	95%
	Sim	5	5%	5%	100%
	Total	100	100%	100%	
Reuniões	Não Selecionado	26	26%	26%	26%
	Sim	74	74%	74%	100%
	Total	100	100%	100%	
Murais	Não Selecionado	71	71%	71%	71%
	Sim	29	29%	29%	100%
	Total	100	100%	100%	
Outros		79	79%	79%	79%
	Canais não tradicionais	1	1%	1%	79%
	Chamadas telefónicas, Mensagens	1	1%	1%	81%
	Comunicação escrita	2	2%	2%	83%
	Comunicação oral	1	1%	1%	84%
	Diálogo	1	1%	1%	85%
	E-mail	5	5%	5%	89%
	Intranet e e-mail	2	2%	2%	92%
	nada disto	1	1%	1%	93%
	Nenhum	2	2%	2%	95%
	Redes sociais	1	1%	1%	96%
	Sites, power points, mensagens escritas	1	1%	1%	97%

	só falar	1	1%	1%	98%
	Telemóvel	1	1%	1%	99%
	Via e-mail	1	1%	1%	100%
	Total	100	100%	100%	

Relativamente à tabela 21, questionou-se quais são os meios de comunicação tradicionais mais utilizados pelas organizações. A opção “Reuniões” foi a opção mais selecionada pelos inquiridos com 74% dos votos. Em relação aos outros meios, jornais, Rádio, Televisão, Revistas e Murais, obtiveram percentagens reduzidas, respetivamente, 3%, 5%, 6% e 6%

A opção “Outros” obteve uma percentagem de 79%, o que significa que, maioritariamente, as empresas não utilizam estes canais para se comunicar internamente. A opção mais sugerida pelos inquiridos foi o email, que se enquadra nos meios de comunicação digital.

Com esta informação, compreende-se que os meios tradicionais estão, cada vez menos, a ser utilizados pelas empresas, à exceção das reuniões que continuam a ser praticadas uma vez que facilitam a transmissão de informação, a exposição de opiniões e a partilha de ideias entre todos.

*Tabela 22 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: **Indique quais os canais digitais que a sua empresa mais utiliza para comunicar.***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Intranet	Não Selecionado	74	74%	74%	74%
	Sim	26	26%	26%	100%
	Total	100	100%	100%	
Rede Social Corporativa	Não Selecionado	82	82%	82%	82%
	Sim	18	18%	18%	100%
	Total	100	100%	100%	
E-mails	Não Selecionado	21	21%	21%	21%
	Sim	79	79%	79%	100%
	Total	100	100%	100%	
Plataformas digitais para reuniões	Não Selecionado	60	60%	60%	60%
	Sim	40	40%	40%	100%
	Total	100	100%	100%	
Newsletter digital	Não Selecionado	85	85%	85%	85%
	Sim	15	15%	15%	100%
	Total	100	100%	100%	
Aplicações (App)	Não Selecionado	93	93%	93%	93%
	Sim	7	7%	7%	100%

	Total	100	100%	100%	
Endomarketing	Não Selecionado	93	93%	93%	93%
	Sim	7	7%	7%	100%
	Total	100	100%	100%	
TV Corporativa	Não Selecionado	94	94%	94%	94%
	Sim	6	6%	6%	100%
	Total	100	100%	100%	
Redes Sociais	Não Selecionado	55	55%	55%	55%
	Sim	45	45%	45%	100%
	Total	100	100%	100%	

A tabela 22 mostra os valores relativamente à utilização dos meios digitais aplicados nas organizações, em Portugal, como meio de comunicação com e entre os colaboradores. É de notar que a opção mais selecionada foi “E-mail” com 79% dos votos dos inquiridos, sendo seguida pelas “Redes Sociais” com 45% e as “Plataformas digitais para reuniões” com 40%.

Com a situação pandémica do vírus Covid-19, o mercado online ganhou uma nova dimensão, criando uma oportunidade para o crescimento das redes sociais e estas passaram a desempenhar um papel fundamental para a comunicação quer interna, quer externa das empresas.

Aliado a este acontecimento, muitas empresas viram uma oportunidade no teletrabalho e, com isso, as plataformas digitais ganharam importância para ajudar a reunir todos os intervenientes numa conferência online.

Em comparação conseguimos verificar que , a TV Corporativa, as ações de Endomarketing e as Aplicações foram as opções menos utilizadas com 6%, 7% e 7% dos votos, respetivamente.

*Tabela 23 - Indique quais os canais digitais que a sua empresa mais utiliza para comunicar:
Média dos dados com a faixa etária*

	Faixa etária						Total
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	
Intranet	Não Selecionado	20	19	15	9	11	74
	Selecionado	6	11	6	1	2	26
Rede social corporativa	Não Selecionado	20	26	18	9	9	82
	Selecionado	6	4	3	1	4	18
E-mail.	Não Selecionado	5	7	6	2	1	21
	Selecionado	21	23	15	8	12	79

Plataformas digitais para reuniões	Não Selecionado	17	16	14	8	5	60
	Selecionado	9	14	7	2	8	40
Newsletter digital	Não Selecionado	21	25	19	10	10	85
	Selecionado	5	5	2	0	3	15
Aplicações	Não Selecionado	23	29	20	10	11	93
	Selecionado	3	1	1	0	2	7
Endomarketing	Não Selecionado	23	28	19	10	13	93
	Selecionado	3	2	2	0	0	7
Tv corporativa	Não Selecionado	23	29	20	10	12	94
	Selecionado	3	1	1	0	1	6
Redes sociais	Não Selecionado	14	19	12	5	5	55
	Selecionado	12	11	9	5	8	45

Quanto à análise considerando a relação dos canais digitais com a faixa etária, conclui-se, como anteriormente explicado, o email é transversal a todas as idades e é o canal digital mais utilizado nas empresas. No entanto, nas faixas etárias dos 16 a 25 anos e 26 a 35 anos, a opção “Redes Sociais” também apresenta ser um meio utilizado por estes participantes.

Esta realidade acontece uma vez que as camadas mais jovens da sociedade utilizam cada vez mais as redes sociais, quer na sua vida pessoal quer na profissional, mostrando ser um canal que está a ganhar presença nas empresas.

Tal como mencionado na revisão da literatura por vários autores, Herzberg (1987), Chiavenato (2014) e pela revista *Dirigir&Formar* (2015), uma forma de motivar os colaboradores é através do sentimento de pertença, envolver todos os elementos, de comunidade, ambiente amigável e de ajuda.

Atualmente, as redes sociais representam uma nova forma de criação comunidade em que todos partilham conteúdo desde informativo, educativo e/ou de entretenimento, com todos, de forma instantânea. Esta realidade está cada vez mais presente nas faixas etárias mais jovens em que a comunicação é realizada através destas plataformas digitais.

A implementação deste tipo de comunicação é também mais usual nas empresas, como por exemplo, o uso do *WhatsApp* e do *Telegram* para criação de grupos e partilha de informações relevantes à empresa.

As plataformas digitais para reuniões também foi uma das opções mais selecionadas. Com a pandemia do vírus Covid-19, as plataformas digitais cresceram de forma

substancial uma vez que possibilitaram a reunião de várias pessoas através de uma conferência online.

Tabela 24 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Escolha, entre os canais digitais e tradicionais, os que, para si, necessitam de ser melhorados dentro da organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Revistas	Não Selecionado	94	94%	94%	94%
	Sim	6	6%	6%	100%
	Total	100	100%	100%	
Televisão	Não Selecionado	93	93%	93%	93%
	Sim	7	7%	7%	100%
	Total	100	100%	100%	
Jornais	Não Selecionado	92	92%	92%	92%
	Sim	8	8%	8%	100%
	Total	100	100%	100%	
Rádio	Não Selecionado	96	96%	96%	96%
	Sim	4	4%	4%	100%
	Total	100	100%	100%	
Reuniões	Não Selecionado	53	53%	53%	53%
	Sim	47	47%	47%	100%
	Total	100	100%	100%	
Murais	Não Selecionado	87	87%	87%	87%
	Sim	13	13%	13%	100%
	Total	100	100%	100%	
Intranet	Não Selecionado	85	85%	85%	85%
	Sim	15	15%	15%	100%
	Total	100	100%	100%	
Rede Social Corporativa	Não Selecionado	89	89%	89%	89%
	Sim	11	11%	11%	100%
	Total	100	100%	100%	
E-mail	Não Selecionado	80	80%	80%	80%
	Sim	20	20%	20%	100%
	Total	100	100%	100%	
Plataformas digitais	Não Selecionado	75	75%	75%	75%
	Sim	25	25%	25%	100%
	Total	100	100%	100%	
Newsletter digital	Não Selecionado	87	87%	87%	87%
	Sim	13	13%	13%	100%
	Total	100	100%	100%	
Aplicações	Não Selecionado	91	91%	91%	91%
	Sim	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Endomarketing	Não Selecionado	79	79%	79%	79%
	Sim	21	21%	21%	100%
	Total	100	100%	100%	

TV Corporativa	Não Selecionado	97	97%	97%	97%
	Sim	3	3%	3%	100%
	Total	100	100%	100%	
Redes Sociais	Não Selecionado	78	78%	78%	78%
	Sim	22	22%	22%	100%
	Total	100	100%	100%	

No que concerne aos dados fornecidos na tabela 24, pretendeu-se perceber, tendo em atenção todos os canais de comunicação da organização, quer tradicionais, quer digitais, quais são os meios que necessitam de ser melhorados ao nível do seu desempenho para facilitar a comunicação interna.

O meio mais escolhido pelos inquiridos foi “Reuniões” com 47%, seguido das “Plataformas Digitais” com 25% e as “Redes Sociais” com 22%.

As “Reuniões”, apesar de ser o meio mais utilizado pelas empresas, é o que mais necessita de ser melhorado. Isto pode relacionar-se com vários fatores apresentados na revisão da literatura, tal como afirma Kunsch (1986), em que uma das barreiras administrativas prejudiciais à comunicação é a administrativa, como o excesso de informação e as reuniões excessivas.

Um outro fator que, aliado a este, é uma barreira na comunicação é o excesso de formalismo, conduzindo à sobrecarga de documentos e de informação partilhada por todos os elementos que participam nesta. Este aspeto, durante as reuniões, pode dificultar o processo de decisão. Juntando a este, Chiavenato (2014), refere a categorização de relacionamentos como um obstáculo na tomada de decisões, visto que elas só podem ser tomadas pela pessoa responsável pelo cargo superior.

Associando a estes motivos, podemos referir também as questões de personalidade mencionadas por Rego (2020), em que, para si, maioritariamente os problemas internos, estão relacionados com a personalidade e valores de cada um.

Estes são alguns dos fatores que representam uma barreira na comunicação e podem fazer das reuniões”, do ponto de vista dos inquiridos, a que mais necessita de melhoria.

Tabela 25 - Escolha, entre os canais digitais e tradicionais, os que, para si, necessitam de ser melhorados dentro da organização: **Média dos dados com a faixa etária**

	Faixa etária						
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	Total
	Média	Média	Média	Média	Média	Média	
Revistas	Não Selecionado	24	27	21	9	12	93
	Selecionado	1	3	0	1	1	6
Televisão	Não Selecionado	23	28	21	9	12	93
	Selecionado	3	2	0	1	1	7
Jornais	Não Selecionado	24	26	20	9	13	92
	Selecionado	2	4	1	1	0	8
Rádio	Não Selecionado	25	29	21	9	12	96
	Selecionado	1	1	0	1	1	4
Reuniões	Não Selecionado	8	18	13	6	8	53
	Selecionado	18	12	8	4	5	47
Murais	Não Selecionado	23	24	19	9	12	87
	Selecionado	3	6	2	1	1	13
Intranet	Não Selecionado	23	26	16	9	11	85
	Selecionado	3	4	5	1	2	15
Rede social corporativa	Não Selecionado	23	26	20	9	11	89
	Selecionado	3	4	1	1	2	11
E-mail	Não Selecionado	21	24	18	7	10	80
	Selecionado	5	6	3	3	3	20
Plataformas digitais para reuniões	Não Selecionado	19	21	18	6	11	75
	Selecionado	7	9	3	4	2	25
Newsletter digital	Não Selecionado	24	23	19	9	12	87
	Selecionado	2	7	2	1	1	13
Aplicações	Não Selecionado	24	26	20	9	12	91
	Selecionado	2	4	1	1	1	9
Endomarketing	Não Selecionado	19	27	16	9	8	79
	Selecionado	7	3	5	1	5	21
Tv corporativa	Não Selecionado	26	28	21	9	13	97
	Selecionado	0	2	0	1	0	3
Redes sociais	Não Selecionado	21	23	17	6	11	78
	Selecionado	5	7	4	4	2	22

A tabela 25 comprova a teoria referida anteriormente, que “Reuniões”, “Plataformas digitais para reuniões” e “Redes sociais” são os meios que necessitam mais de serem melhorados, de acordo com a opinião dos inquiridos. É de salientar, também, que a opção “Endomarketing” foi uma das mais votadas.

Referente às outras opções, maioritariamente, não foram selecionadas pelos inquiridos. Este facto acontece devido ao facto de grande parte das empresas não apostarem neste tipo de comunicação, tal como se confirma na tabela 23, e, desta forma, não foram selecionadas pelos participantes deste estudo.

Tabela 26 - Contextualização do conceito de "comunicação interna" e todos os seus envolventes: Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente aos canais de comunicação utilizados pela sua organização.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Considero que os canais de comunicação utilizados são os mais indicados.	Discordo Totalmente	8	8%	8%	8%
	Discordo	20	20%	20%	28%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	16	16%	16%	44%
	Concordo	47	47%	47%	91%
	Concordo Totalmente	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Considero os canais de comunicação eficazes.	Discordo Totalmente	7	7%	7%	7%
	Discordo	25	25%	25%	32%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	15	15%	15%	47%
	Concordo	44	44%	44%	91%
	Concordo Totalmente	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Os meios de comunicação funcionam perfeitamente.	Discordo Totalmente	6	6%	6%	6%
	Discordo	29	29%	29%	35%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	15	15%	15%	50%
	Concordo	42	42%	42%	92%
	Concordo Totalmente	8	8%	8%	100%
	Total	100	100%	100%	
Todos os colaboradores tem formação para aprenderem a lidar com os canais de comunicação utilizados.	Discordo Totalmente	6	6%	6%	6%
	Discordo	24	24%	24%	30%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	19	19%	19%	49%
	Concordo	43	43%	43%	92%
	Concordo Totalmente	8	8%	8%	100%
	Total	100	100%	100%	

No que se refere ao grau de importância dado pelos inquiridos em relação aos canais de comunicação utilizados pelas empresas conclui-se que as opiniões dividem-se.

Neste grupo de afirmações, em que se pretende perceber se os meios/canais de comunicação utilizados pela organização são eficientes no processo de comunicação interna, a opção “concordo” foi a mais utilizada com cerca de 40% a escolher. Contudo, cerca de 50% dos inquiridos discordam ou nem concordam/nem discordam com afirmações apresentadas, o que nos permite constatar que há um longo caminho a percorrer pelas organizações para melhorar os canais em que a informação é veiculada.

Desta forma, alguns inquiridos afirmam que as empresas utilizam os canais de comunicação adequados para os seus trabalhadores, em contrapartida existem, também, muitas organizações em que isso não acontece.

Tabela 27 - Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente aos canais de comunicação utilizados pela sua organização: Média dos dados com a faixa etária

	Faixa etária					
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Considero que os canais de comunicação utilizados são os mais indicados.	.	3	3	3	3	4
Considero os canais de comunicação eficazes.	.	3	3	3	3	3
Os meios de comunicação funcionam perfeitamente.	.	3	3	3	3	3
Todos os colaboradores tem formação para aprenderem a lidar com os canais de comunicação utilizados.	.	3	3	3	3	3

No cenário geral, observando a média obteve-se o valor 3, ou seja, a opção “Não Concordo/Nem Discordo” em quase todas as faixas etárias, à exceção dos participantes com mais de 55 anos, que numa das opções “os canais de comunicação utilizados são os mais indicados”, obteve uma média de 4, isto é, “Concordo”.

A média demonstra a divisão que existe nas respostas fornecidas a esta questão, em que quase metade dos inquiridos concorda com as afirmações e a outra metade não concorda.

Esta informação reforça a análise realizada na tabela anterior, ou seja, na tabela 26, em que não existe uma concordância relativamente aos canais de comunicação utilizados pelas organizações.

Com isto, podemos concluir que as empresas necessitam de melhorar a sua estratégia comunicação, ao nível dos canais/meios de comunicação, com vista a aumentar a eficácia

dos seus meios de comunicação. Comprova-se, então, a teoria mencionada na revisão da literatura, em que, muitas organizações portuguesas, não se preocupam com a utilização dos canais de comunicação adequados à sua estrutura e aos seus colaboradores.

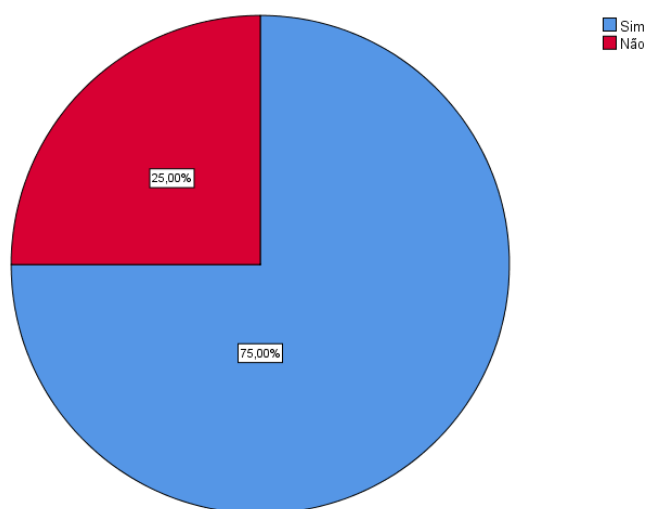


Gráfico 5 - Conhece o conceito de “Barreiras na comunicação interna”?

Para introduzir o terceiro grupo deste inquérito, “Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna”, coloca-se esta questão para saber o conhecimento dos participantes em relação a esta temática. 75% respondeu que sim, conhece o conceito de “Barreiras na comunicação interna” e os restantes selecionaram a opção “Não”.

Tabela 28 - Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna: *Indique a(s) natureza(s) das barreiras que, para si, estão a prejudicar o processo de comunicação na sua organização.*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Natureza mecânica	Não Selecionado	61	61%	61%	61%
	Sim	39	39%	39%	100%
	Total	100	100%	100%	
Natureza psicológica	Não Selecionado	42	42%	42%	42%
	Sim	58	58%	58%	100%
	Total	100	100%	100%	
Natureza semântica	Não Selecionado	75	75%	75%	75%
	Sim	25	25%	25%	100%
	Total	100	100%	100%	
Natureza fisiológica	Não Selecionado	91	91%	91%	91%
	Sim	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	

Aplicando as teorias de Kunsch (1986) e Teresa Soares (2020) respeitante à natureza das barreiras da comunicação, questionou-se qual natureza, dentro das opções apresentadas, que mais prejudicam a comunicação na empresa.

Através da tabela 28, percebe-se que a opção mais selecionada foi a “Natureza Psicológica” com 58% dos votos, ou seja, os participantes acreditam que os problemas existentes na comunicação advêm da mentalidade e personalidade de cada colaborador.

De acordo com Kunsch (1986), mencionado na revisão de literatura, este tipo de problemas tem origem na personalidade de cada um dos elementos da equipa, sendo eles influenciados pelos seus valores, crenças e experiências.

Com isto, entende-se que, o facto de as personalidades individuais representarem um obstáculo na comunicação, mostra-nos que as equipas não possuem um ambiente estável e de comunicação, uma vez que cada um se deixa influenciar pelo seu ego, pela frustração e desmotivação, acabando por não chegar a uma solução em conjunto.

Estes dados dizem-nos que este cenário é uma realidade em Portugal, sendo imprescindível para as empresas entenderem a importância de terem equipas motivadas e integradas, de modo que a sua personalidade não seja um impedimento no seu trabalho.

Tabela 29 - Indique a(s) natureza(s) das barreiras que, para si, estão a prejudicar o processo de comunicação na sua organização: Média dos dados com a faixa etária

		Faixa etária					Total
		16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	
		Média	Média	Média	Média	Média	
Natureza mecânica	Não Selecionado	10	19	17	6	9	61
	Selecionado	16	11	4	4	4	39
Natureza psicológica	Não Selecionado	12	16	7	4	3	42
	Selecionado	14	14	14	6	10	58
Natureza semântica	Não Selecionado	19	22	15	8	11	75
	Selecionado	7	8	6	2	2	25
Natureza fisiológica	Não Selecionado	24	27	18	10	12	91
	Selecionado	2	3	3	0	1	9

No que respeita à escolha da natureza das barreiras da comunicação interna, podemos concluir, uma vez mais, que a psicológica é a opção mais selecionada em quase todas as faixas etárias.

No entanto, a “Natureza Mecânica”, ou seja, aparelhos avariados, ruído no trabalho, sinal fraco de Internet, falta de materiais, entre outros, é também uma opção escolhida como barreira na comunicação organizacional, principalmente, nas idades entre os 16 e os 35 anos.

Tabela 30 - Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna: Indique quais são, para si, as barreiras que, frequentemente, prejudicam a transmissão de informação dentro da sua organização.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Barreiras administrativas/excesso de formalismo	Não Selecionado	69	69%	69%	69%
	Sim	31	31%	31%	100%
	Total	100	100%	100%	
Sobrecarga de informações	Não Selecionado	66	66%	66%	66%
	Sim	34	34%	34%	100%
	Total	100	100%	100%	
Má Comunicação	Não Selecionado	56	56%	56%	56%
	Sim	44	44%	44%	100%
	Total	100	100%	100%	
Cultura Organizacional	Não Selecionado	75	75%	75%	75%
	Sim	25	25%	25%	100%
	Total	100	100%	100%	
Falta de Competências	Não Selecionado	66	66%	66%	66%
	Sim	34	34%	34%	100%
	Total	100	100%	100%	
Falhas tecnológicas	Não Selecionado	84	84%	84%	84%
	Sim	16	16%	16%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ideológicas	Não Selecionado	77	77%	77%	77%
	Sim	23	23%	23%	100%
	Total	100	100%	100%	
Legais	Não Selecionado	92	92%	92%	92%
	Sim	8	8%	8%	100%
	Total	100	100%	100%	
Tempo	Não Selecionado	62	62%	62%	62%
	Sim	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	
Eficiência	Não Selecionado	76	76%	76%	76%
	Sim	24	24%	24%	100%
	Total	100	100%	100%	
Idioma	Não Selecionado	91	91%	91%	91%
	Sim	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Capacidade de leitura	Não Selecionado	94	94%	94%	94%
	Sim	6	6%	6%	100%

	Total	100	100%	100%	
Responsabilidade	Não Selecionado	83	83%	83%	83%
	Sim	17	17%	17%	100%
	Total	100	100%	100%	
Hierarquia	Não Selecionado	73	73%	73%	73%
	Sim	27	27%	27%	100%
	Total	100	100%	100%	
Categorização do relacionamento	Não Selecionado	91	91%	91%	91%
	Sim	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Dificuldades com os clientes	Não Selecionado	93	93%	93%	93%
	Sim	7	7%	7%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ao nível da mensagem	Não Selecionado	82	82%	82%	82%
	Sim	18	18%	18%	100%
	Total	100	100%	100%	
Especialização de equipas	Não Selecionado	89	89%	89%	89%
	Sim	11	11%	11%	100%
	Total	100	100%	100%	
Falta de cooperação e omissão.	Não Selecionado	70	70%	70%	70%
	Sim	30	30%	30%	100%
	Total	100	100%	100%	
Clima organizacional.	Não Selecionado	85	85%	85%	85%
	Sim	15	15%	15%	100%
	Total	100	100%	100%	
Outro		98	98%	98%	98%
	as pessoas não ajudam umas as outras	1	1%	1%	99%
	Pessoas que propositadamente divulgam informação errada para prejudicar o outro	1	1%	1%	100%
	Total	100	100%	100%	

Quanto às barreiras apresentadas pelos diferentes autores referidos ao longo desta dissertação, apresentou-se 20 barreiras possíveis aos inquiridos com o objetivo de estes selecionarem as que mais prejudicam o processo de comunicação na sua empresa.

As opções mais escolhidas pelos inquiridos foram: “Má Comunicação”, “Tempo”, “Falta de Competências”, “Sobrecarga de Informações” e “Barreiras administrativas” com os seguintes valores, respetivamente, 44%, 38%, 34%, 34% e 31%.

A má comunicação, mencionado por Starec (2017) na revisão de literatura, diz-nos que a comunicação não está a ser vista como um processo com um início, meio e fim. Este facto demonstra que as empresas não estão a informar os colaboradores sobre os vários procedimentos da comunicação interna. É importante que as empresas expliquem aos seus colaboradores todo o processo de comunicação bem como as suas etapas, de modo que nenhum passo seja esquecido. No entanto, este tipo de barreira também pode estar interligada com o mau funcionamento dos canais de comunicação que acabam por não realizar a sua função como deve ser.

Relativamente ao tempo, referido por Wersig (1991), pode estar associado, de igual forma, ao mau funcionamento dos canais de comunicação que acabam por fazer os colaboradores perderem tempo a tentar repará-los em vez de estar a desempenhar as suas tarefas diárias.

O autor Starec (2017) menciona também a falta de competências como uma barreira na comunicação. O facto de esta ser uma das opções mais seleccionadas pelos inquiridos diz-nos que as empresas podem não estar a apostar na formação, quer cívica quer profissional, dos seus colaboradores ou, na parte do recrutamento, existe uma falha visto que não estão a contratar o pessoal qualificado para as funções dos diferentes cargos.

A sobrecarga de informações e barreiras administrativas são teorias apresentadas pelos autores Eric Vazzoler (2017) e Kunsch (1986), respetivamente, e representam o excesso de documentação produzida pela empresa. Este tipo de barreira prejudica as empresas tanto na tomada de decisões como no desperdício de horas, colocando os colaboradores sob pressão, levando à sua desmotivação.

Relativamente às opções menos escolhidas, foram “Capacidade de Leitura”, “Dificuldade com clientes”, “Legais”, “Idioma” e “Categorização de Relacionamentos”, com, respetivamente, 9%,9%, 8% e 7% dos votos.

Tabela 31 - Indique quais são, para si, as barreiras que, frequentemente, prejudicam a transmissão de informação dentro da sua organização: Média dos dados com a faixa etária

		Faixa etária					Total
		16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	
		Média	Média	Média	Média	Média	
Barreiras administrativas/excesso de formalismo.	Não Selecionado	15	22	13	8	11	69
	Selecionado	11	8	8	2	2	31
Sobrecarga de informações.	Não Selecionado	13	24	16	5	8	66
	Selecionado	13	6	5	5	5	34
Má comunicação.	Não Selecionado	11	18	11	5	11	56
	Selecionado	15	11	11	5	2	44
Cultura organizacional.	Não Selecionado	22	21	16	6	10	75
	Selecionado	4	9	5	4	3	25
Falta de competências.	Não Selecionado	13	20	15	8	10	66
	Selecionado	13	10	6	2	3	34
Falhas tecnológicas.	Não Selecionado	19	27	20	8	10	84
	Selecionado	7	3	1	2	3	16
Ideológicas.	Não Selecionado	19	26	15	6	11	77
	Selecionado	7	4	6	4	2	23
Legais	Não Selecionado	25	26	20	8	13	92
	Selecionado	1	4	1	2	0	8
Tempo.	Não Selecionado	13	24	14	4	7	62
	Selecionado	13	6	7	6	6	38
Eficiência.	Não Selecionado	16	23	18	7	12	76
	Selecionado	10	7	3	3	1	24
Idioma.	Não Selecionado	25	27	18	8	13	91
	Selecionado	1	3	3	2	0	9
Capacidade de leitura.	Não Selecionado	26	27	20	8	13	94
	Selecionado	0	3	1	2	0	6
Responsabilidade	Não Selecionado	22	24	18	8	11	83
	Selecionado	4	6	3	2	2	17
Hierarquia.	Não Selecionado	19	20	17	7	10	73
	Selecionado	7	10	4	3	3	27
Categorização do relacionamento.	Não Selecionado	26	24	21	8	12	91
	Selecionado	0	6	0	2	1	9
Dificuldades com os clientes	Não Selecionado	24	29	20	9	11	93
	Selecionado	2	1	1	1	2	7
Ao nível da mensagem	Não Selecionado	21	24	18	7	12	82
	Selecionado	5	6	3	3	1	18
Especialização de equipas	Não Selecionado	22	26	21	8	12	89
	Selecionado	4	4	0	2	1	11
Falta de cooperação e omissão.	Não Selecionado	16	24	14	6	10	70
	Selecionado	10	6	7	4	3	30
Clima organizacional.	Não Selecionado	22	26	18	7	12	85
	Selecionado	4	4	3	3	1	15

A tabela 31 apresenta a relação entre os diferentes tipos de barreiras à comunicação interna e as faixas etárias e, ao observar, comprova-se a teoria estudada na tabela anterior.

Entende-se que a “Má Comunicação”, “Tempo”, “Falta de Competências”, “Sobrecarga de Informações” e “Barreiras administrativas” foram as opções mais escolhidas.

É importante reparar que é a faixa etária dos 16 aos 25 anos foi a que votou mais em cada uma das opções. Esta informação permite-nos perceber que os jovens apresentam um maior descontentamento com a comunicação e tem uma maior noção das barreiras existentes dentro das organizações.

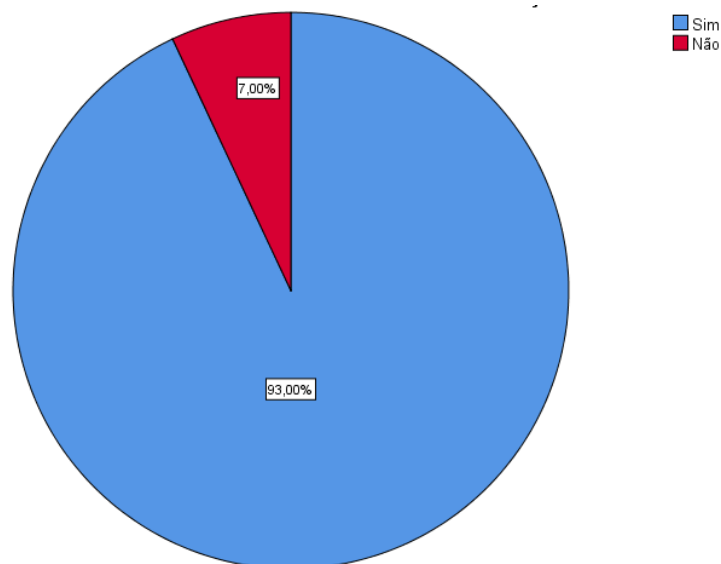


Gráfico 6 - Conhece o conceito de “Motivação”?

O quarto grupo de questões pretende abordar o “Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores”, colocando a questão aos participantes se conheciam o conceito de motivação e, 93% respondeu “Sim” e os restantes 7% responderam “Não”.

Tabela 32 - Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores: Indique o grau de importância relativamente às estratégias apresentadas para a motivação de um colaborador

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Redução de carga horária no trabalho.	Discordo	4	4%	4%	4%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	17	17%	17%	21%
	Concordo	41	41%	41%	62%
	Concordo Totalmente	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	
Remuneração conforme o esforço do colaborador.	Nem Concordo/ Nem Discordo	4	4%	4%	4%
	Concordo	31	31%	31%	35%
	Concordo Totalmente	65	65%	65%	100%
	Total	100	100%	100%	
Oferta de benefícios	Nem Concordo/ Nem Discordo	7	7%	7%	7%
	Concordo	40	40%	40%	47%
	Concordo Totalmente	53	53%	53%	100%
	Total	100	100%	100%	
Oferta de planos de treino	Discordo Totalmente	2	2%	2%	2%
	Discordo	8	8%	8%	10%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	36	36%	36%	46%
	Concordo	25	25%	25%	71%
	Concordo Totalmente	29	29%	29%	100%
	Total	100	100%	100%	
Promover a comunicação interna	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Discordo	2	2%	2%	3%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	9	9%	9%	12%
	Concordo	36	36%	36%	48%
	Concordo Totalmente	52	52%	52%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores permitindo	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Discordo	2	2%	2%	3%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	3	3%	3%	6%
	Concordo	25	25%	25%	31%
	Concordo Totalmente	69	69%	69%	100%
	Total	100	100%	100%	

Atividades em grupo.	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Discordo	4	4%	4%	5%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	16	16%	16%	21%
	Concordo	38	38%	38%	59%
	Concordo Totalmente	41	41%	41%	100%
	Total	100	100%	100%	
Clima harmonioso que fomenta o sentimento de pertença	Nem Concordo/ Nem Discordo	4	4%	4%	4%
	Concordo	30	30%	30%	34%
	Concordo Totalmente	66	66%	66%	100%
	Total	100	100%	100%	
Um bom líder	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	3	3%	3%	4%
	Concordo	29	29%	29%	33%
	Concordo Totalmente	67	67%	67%	100%
	Total	100	100%	100%	
Partilhar os objetivos para que todos saibam o que tem de atingir	Nem Concordo / Nem Discordo	10	10%	10%	10%
	Concordo	34	34%	34%	44%
	Concordo Totalmente	56	56%	56%	100%
	Total	100	100%	100%	
Valorização e reconhecimento do empenho do colaborador.	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	2	2%	2%	3%
	Concordo	19	19%	19%	22%
	Concordo Totalmente	78	78%	78%	100%
	Total	100	100%	100%	
Festejar as conquistas em equipa	Nem Concordo/ Nem Discordo	14	14%	14%	14%
	Concordo	32	32%	32%	46%
	Concordo Totalmente	54	54%	54%	100%
	Total	100	100%	100%	
Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador.	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Discordo	1	1%	1%	2%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	5	5%	5%	7%
	Concordo	37	37%	37%	44%
	Concordo Totalmente	56	56%	56%	100%
	Total	100	100%	100%	
Salário acima da média e que	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%

corresponda às funções do colaborador.	Discordo	1	1%	1%	2%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	2	2%	2%	4%
	Concordo	28	28%	28%	32%
	Concordo Totalmente	68	68%	68%	100%
	Total	100	100%	100%	
Autonomia do colaborador	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	11	11%	11%	12%
	Concordo	44	44%	44%	56%
	Concordo Totalmente	44	44%	44%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ter um propósito no trabalho	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	2	2%	2%	3%
	Concordo	23	23%	23%	26%
	Concordo Totalmente	74	74%	74%	100%
	Total	100	100%	100%	
Permanência no emprego e possibilidade de subir na hierarquia organizacional	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Discordo	1	1%	1%	2%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	6	6%	6%	8%
	Concordo	34	34%	34%	42%
	Concordo Totalmente	58	58%	58%	100%
	Total	100	100%	100%	
Variedade na tarefa	Discordo Totalmente	1	1%	1%	1%
	Discordo	2	2%	2%	3%
	Nem Concordo/ Nem Discordo	27	27%	27%	30%
	Concordo	35	35%	35%	65%
	Concordo Totalmente	35	35%	35%	100%
	Total	100	100%	100%	

Na tabela 32 foram apresentadas diferentes estratégias que podem ser utilizadas pelas organizações com o objetivo de melhorar a motivação do seu colaborador.

Dentro das 18 estratégias, 14 obtiveram grau de importância “Concordo Totalmente”, a “Autonomia do Colaborador” e a “Variedade na tarefa” obtiveram percentagens iguais nas categorias de “Concordo” e “Concordo Totalmente”, sendo elas 44% e 35%, respetivamente. A “Redução de carga horária no trabalho” alcançou 41% na opção

“Concordo” e a “Oferta de planos de treino” atingiu 36% em “Nem Concordo/ Nem Discordo”.

Desta forma, pode afirmar-se que, maioritariamente, os inquiridos acreditam que estas estratégias, principalmente a “Valorização e reconhecimento do empenho do colaborador” (78%), “Ter um propósito no trabalho” (74%) e “Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores” (69%), são as estratégias mais eficazes para ajudar na motivação dos colaboradores.

Na revisão de literatura, no subcapítulo da motivação dos colaboradores, são vários os autores que referem a importância, para o colaborador, da valorização e reconhecimento pelo seu trabalho. Assim, comprova-se que as teorias dos vários autores estavam corretas, uma vez que esta opção foi uma das mais selecionadas pelos inquiridos.

Relativamente a “Ter um propósito no trabalho” é uma opção apresentada pela revista *Dirigir&Formar* (2015), como uma estratégia para motivar os colaboradores. Com estes dados, constata-se que, efetivamente, os funcionários acreditam que trabalhar numa função que tenha um propósito é de grande importância.

Por fim, a “Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores” é também um tema abordado na revisão de literatura como uma estratégia importante para a motivação dos colaboradores. Desta forma, verifica-se que, de facto, os inquiridos acreditam que uma comunicação bilateral entre todos, em que se pode dar opinião e esta será ouvida, é uma forma de a gerência motivar.

Relativamente às estratégias que obtiveram valores mais altos nas opções “Discordo” e “Discordo Totalmente”, refere-se a “Oferta de planos de treino” com 8%, a “Redução de carga horária” com 4% e as “Atividades em grupo”, também com 4%.

Tabela 33 - Indique o grau de importância relativamente às estratégias apresentadas para a motivação de um colaborador: Média dos dados com a faixa etária

	Faixa etária					
	Menos de 16 anos	16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos
	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Redução de carga horária no trabalho	.	4	4	4	4	4
Remuneração conforme o esforço do colaborador	.	5	5	5	5	4
Oferta de benefícios	.	4	5	5	5	4
Oferta de planos de treino	.	4	4	4	4	4

Promover a comunicação interna	.	4	4	5	5	4
Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores	.	5	4	5	5	4
Atividades em grupo	.	4	4	4	4	4
Clima harmonioso que fomente o sentimento de pertença	.	5	5	5	5	4
Um bom líder	.	4	5	5	5	5
Partilhar os objetivos para que todos saibam o que tem de atingir	.	4	5	5	5	4
Valorização e reconhecimento do empenho do colaborador	.	5	5	5	5	4
Festejar as conquistas em equipa	.	4	4	4	5	4
Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador	.	4	5	4	5	4
Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador	.	5	5	5	5	4
Autonomia do colaborador	.	4	5	4	4	4
Ter um propósito no trabalho	.	5	5	5	5	4
Permanência no emprego e possibilidade de subir na hierarquia organizacional	.	5	5	4	5	4
Variedade na tarefa	.	4	4	4	4	4

Tal como foi comprovado na tabela anterior, a opção 4 (Concordo) e 5 “(Concordo Totalmente)” foram as mais selecionadas em todas as faixas etárias.

No entanto é de salientar que as estratégias “Remuneração conforme o esforço do colaborador”, “Clima harmonioso que fomente o sentimento de pertença”, “Um bom líder”, “Valorização e reconhecimento do empenho do colaborador”, “Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador” e “Ter um propósito no trabalho” foram as que obtiveram uma média de 5, o que significa que, maior parte dos participantes, atribuiu o grau de concordância de “Concordo Totalmente”.

*Tabela 34 - Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores: **Selecione as estratégias que a sua empresa mais aplica no dia-a-dia para motivar os colaboradores***

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Redução de carga horária no trabalho	Não Selecionado	86	86%	86%	86%
	Sim	14	14%	14%	100%
	Total	100	100%	100%	
Remuneração conforme o esforço do colaborador	Não Selecionado	82	82%	82%	82%
	Sim	18	18%	18%	100%
	Total	100	100%	100%	

Oferta de benefícios	Não Selecionado	64	64%	64%	64%
	Sim	36	36%	36%	100%
	Total	100	100%	100%	
Oferta de planos de treino	Não Selecionado	91	91%	91%	91%
	Sim	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Promover a comunicação interna	Não Selecionado	80	80%	80%	80%
	Sim	20	20%	20%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores	Não Selecionado	69	69%	69%	69%
	Sim	31	31%	31%	100%
	Total	100	100%	100%	
Atividades em grupo.	Não Selecionado	76	76%	76%	76%
	Sim	24	24%	24%	100%
	Total	100	100%	100%	
Clima harmonioso que fomente o sentimento de pertença.	Não Selecionado	72	72%	72%	72%
	Sim	28	28%	28%	100%
	Total	100	100%	100%	
Um bom líder que seja o exemplo	Não Selecionado	80	80%	80%	80%
	Sim	20	20%	20%	100%
	Total	100	100%	100%	
Partilhar os objetivos para que todos saibam o que tem de atingir.	Não Selecionado	79	79%	79%	79%
	Sim	21	21%	21%	100%
	Total	100	100%	100%	
Valorização e reconhecimento do empenho do funcionário	Não Selecionado	82	82%	82%	82%
	Sim	18	18%	18%	100%
	Total	100	100%	100%	
Festejar as conquistas em equipa.	Não Selecionado	76	76%	76%	76%
	Sim	24	24%	24%	100%
	Total	100	100%	100%	
Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador	Não Selecionado	75	75%	75%	75%
	Sim	25	25%	25%	100%
	Total	100	100%	100%	
Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador	Não Selecionado	86	86%	86%	86%
	Sim	14	14%	14%	100%
	Total	100	100%	100%	
Autonomia do colaborador	Não Selecionado	82	82%	82%	82%
	Sim	18	18%	18%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ter um propósito no trabalho	Não Selecionado	80	80%	80%	80%
	Sim	20	20%	20%	100%
	Total	100	100%	100%	

Permanência no emprego	Não Selecionado	79	79%	79%	79%
	Sim	21	21%	21%	100%
	Total	100	100%	100%	
Variedade no trabalho	Não Selecionado	87	87%	87%	87%
	Sim	13	13%	13%	100%
	Total	100	100%	100%	
Outro		88	88%	88%	88%
	Nada	1	1%	1%	89%
	Não	1	1%	1%	90%
	Não faz nada que está mencionado em cima	1	1%	1%	91%
	Nada	1	1%	1%	92%
	Nenhum destes	1	1%	1%	93%
	Nenhum	1	1%	1%	94%
	Nenhum	1	1%	1%	95%
	não fazem nada disso	1	1%	1%	96%
	Nenhuma	3	3%	3%	99%
	Nenhuma das acima	1	1%	1%	100%
	Total	100	100%	100%	

Para terminar o segundo grupo de questões e com o objetivo de entender se as empresas colocam em prática, no seu cotidiano, estratégias para motivar os seus colaboradores, interrogou-se os inquiridos sobre as estratégias que as organizações mais utilizam para os motivar, podendo selecionar mais do que uma opção.

Ao analisar a tabela 34, admite-se que, grande parte das opções, não foi selecionada indicando que as empresas não estão a apostar em estratégias para motivar as suas equipas.

Acerca das opções menos selecionadas, ou seja, as que não são praticadas pelas empresas, nomeia-se a “Oferta de planos de treino” (91%), “Variedade no Trabalho”(87%), “Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador (86%) e “Redução de carga horária no trabalho” (86%).

Em comparação as que foram mais votadas, o que nos diz que são as mais praticadas pelas organizações, foram “Oferta de benefícios” (36%), “Clima harmonioso que fomente o sentimento de pertença” (28%) e “Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador” (25%).

Com este conhecimento e comparando os resultados com os das tabelas anteriormente apresentadas, conclui-se que as opções consideradas mais importantes pelos participantes nas tabelas 32 e 33, nomeadamente, “Valorização e reconhecimento do empenho do funcionário”, “Ter um propósito no Trabalho”, “Remuneração conforme o esforço do colaborador”, “Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador”, “Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores” e “Um bom líder”, não são praticadas pelas organizações em Portugal, uma vez que não foram seleccionadas por 78%, 74%, 82%, 86%, 69% e 80%, dos inquiridos, respetivamente.

No entanto, foi possível aos participantes seleccionar a opção “Outro” e escrever a resposta mais indicada. Ao analisar as respostas fornecidas, entende-se que as estratégias apresentadas não são praticadas pelas empresas.

Desta forma, pode deduzir-se que as empresas não estão a aplicar as estratégias apropriadas para motivar os seus colaboradores.

Tabela 35 - Selecione as estratégias que a sua empresa mais aplica no dia-a-dia para motivar os colaboradores: Média dos dados com a faixa etária

		Faixa etária					Total
		16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	
		Média	Média	Média	Média	Média	
Redução de carga horária no trabalho.	Não Selecionado	22	26	18	9	11	86
	Selecionado	4	4	3	1	2	14
Remuneração conforme o esforço do colaborador.	Não Selecionado	21	24	19	7	11	82
	Selecionado	5	6	2	3	2	18
Oferta de benefícios.	Não Selecionado	16	21	11	8	8	64
	Selecionado	10	9	10	2	5	36
Oferta de planos de treino.	Não Selecionado	22	27	19	10	13	91
	Selecionado	4	3	2	0	0	9
Promover a comunicação interna.	Não Selecionado	21	24	16	8	11	80
	Selecionado	5	6	5	2	2	20
Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores	Não Selecionado	17	22	16	5	9	69
	Selecionado	9	8	5	5	4	31
Atividades em grupo.	Não Selecionado	19	24	16	8	9	76
	Selecionado	7	6	5	2	4	24
	Não Selecionado	15	24	17	6	10	72

Clima harmonioso que fomenta o sentimento de pertença.	Selecionado	11	6	4	4	3	28
Um bom líder que seja o exemplo.	Não Selecionado	22	23	18	7	10	80
	Selecionado	4	7	3	3	3	20
Partilhar os objetivos para que todos saibam o que tem de atingir.	Não Selecionado	20	26	16	7	10	79
	Selecionado	6	4	5	3	3	21
Valorização e reconhecimento do empenho do funcionário.	Não Selecionado	20	25	19	6	12	82
	Selecionado	6	5	2	4	1	18
Festejar as conquistas em equipa.	Não Selecionado	15	23	19	9	10	76
	Selecionado	11	7	2	1	3	24
Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador.	Não Selecionado	21	21	16	7	10	75
	Selecionado	5	9	5	3	3	25
Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador.	Não Selecionado	19	27	21	9	10	86
	Selecionado	7	3	0	1	3	14
Autonomia do colaborador.	Não Selecionado	21	25	18	7	11	82
	Selecionado	5	5	3	3	2	18
Ter um propósito no trabalho.	Não Selecionado	20	25	15	7	13	80
	Selecionado	6	5	6	3	0	20
Permanência no emprego	Não Selecionado	19	26	19	7	8	79
	Selecionado	7	4	2	3	5	21
Variedade no trabalho.	Não Selecionado	20	28	20	7	12	87
	Selecionado	6	2	1	3	1	13

Ao observar a tabela 35, comprova-se a análise anteriormente concluída, ou seja, as opções “Oferta de planos de treino” “Variedade no Trabalho”, “Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador” e “Redução de carga horária no trabalho” são as estratégias menos utilizadas pelas empresas visto que foram as menos selecionadas.

Observa-se, também, uma vez mais que, a “Oferta de benefícios”, “Clima harmonioso que fomenta o sentimento de pertença” e “Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador” são as mais praticadas pelas organizações.

Tabela 36 - Ferramentas para motivar os colaboradores: Destes instrumentos, selecione os que a sua empresa utiliza para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Plano de comunicação interna	Não Selecionado	66	66%	66%	66%
	Sim	34	34%	34%	100%
	Total	100	100%	100%	
Manual de acolhimento	Não Selecionado	77	77%	77%	77%
	Sim	23	23%	23%	100%
	Total	100	100%	100%	
Atividades que fomentem o espírito de equipa e as relações entre todos.	Não Selecionado	72	72%	72%	72%
	Sim	28	28%	28%	100%
	Total	100	100%	100%	
Festejo de datas importantes da empresa	Não Selecionado	66	66%	66%	66%
	Sim	34	34%	34%	100%
	Total	100	100%	100%	
Prémios e/ou gratificações.	Não Selecionado	64	64%	64%	64%
	Sim	36	36%	36%	100%
	Total	100	100%	100%	
Kits de oferta	Não Selecionado	81	81%	81%	81%
	Sim	19	19%	19%	100%
	Total	100	100%	100%	
Formações	Não Selecionado	51	51%	51%	51%
	Sim	49	49%	49%	100%
	Total	100	100%	100%	
Trabalho remoto ou misto.	Não Selecionado	74	74%	74%	74%
	Sim	26	26%	26%	100%
	Total	100	100%	100%	
Coffee break	Não Selecionado	85	85%	85%	85%
	Sim	15	15%	15%	100%
	Total	100	100%	100%	
Recrutamento interno	Não Selecionado	76	76%	76%	76%
	Sim	24	24%	24%	100%
	Total	100	100%	100%	
Nenhum acima referido	Não Selecionado	74	74%	74%	74%
	Sim	26	26%	26%	100%
	Total	100	100%	100%	

No terceiro grupo deste questionário, pretendeu-se conhecer quais as ferramentas que as empresas utilizam para a comunicar internamente, promovendo a integração e motivação dos colaboradores. Para isso, interrogou-se os intervenientes quais são os instrumentos,

dos apresentados, que as organizações utilizam. Nesta questão, podiam selecionar uma ou várias opções.

As opções menos selecionadas, isto é, as que não são praticadas pelas empresas, são “Coffee Break” (85%), “Kits de Oferta” (81%) e “Recrutamento Interno” (76%). As que foram escolhidas por mais participantes foram “Formações” (49%), “Prêmios e/ou gratificações” (36%), “Plano de comunicação interna” (34%) e “Festejo de datas importantes da empresa” (34%).

Apesar das votações, grande parte das opções não foi selecionada, representando uma falha nas empresas por não possuírem instrumentos que ajudem na comunicação e na motivação dos seus colaboradores.

Tabela 37 - Destes instrumentos, selecione os que a sua empresa utiliza para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna: Média dos dados com a faixa etária

		Faixa etária					Total
		16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	
		Média	Média	Média	Média	Média	
Plano de comunicação interna	Não Selecionado	20	16	15	5	10	66
	Selecionado	6	14	6	5	3	34
Manual de acolhimento.	Não Selecionado	18	23	16	9	11	77
	Selecionado	8	7	5	1	2	23
Atividades que fomentem o espírito de equipa e as relações entre todos.	Não Selecionado	22	19	14	8	9	72
	Selecionado	4	11	7	2	4	28
Festejo de datas importantes da empresa.	Não Selecionado	19	18	15	7	7	66
	Selecionado	7	12	6	3	6	34
Prêmios e/ou gratificações.	Não Selecionado	18	19	12	9	6	64
	Selecionado	8	11	9	1	7	36
Kits de oferta.	Não Selecionado	21	22	18	8	12	81
	Selecionado	5	8	3	2	1	19
Formações.	Não Selecionado	11	18	10	6	6	51
	Selecionado	15	12	11	4	7	49
Trabalho remoto ou misto.	Não Selecionado	20	19	18	9	8	74
	Selecionado	6	11	3	1	5	26
Coffee break	Não Selecionado	24	22	18	9	12	85
	Selecionado	2	8	3	1	1	15

Recrutamento interno	Não Selecionado	20	20	17	9	10	76
	Selecionado	6	10	4	1	3	24
Nenhum acima referido.	Não Selecionado	17	20	16	9	12	74
	Selecionado	9	10	5	1	1	26

Na tabela 37, obteve-se os mesmos resultados de que na tabela anterior, ou seja, “Coffee Break”, “Kits de Oferta” e “Recrutamento Interno” foram as opções menos selecionadas. Uma outra análise que podemos efetuar consiste na pouca representatividade junto dos inquiridos face às opções “Manual de acolhimento”, “Plano de Comunicação Interna” e “Atividades de *team building*”, o que pode demonstrar que dentro das organizações a comunicação interna precisa de ser entendida com área primordial, ao nível estratégico e tático, sendo realizado um planeamento e a conceção de instrumentos úteis para um dos principais públicos institucionais da organização, os seus colaboradores.

Confirma-se, uma vez mais, que as “Formações”, “Prémios e/ou gratificações”, “Plano de comunicação interna” e “Festejo de datas importantes da empresa” foram as mais votadas.

Tabela 38 - Ferramentas para motivar os colaboradores: Nomeie os adjetivos que melhor caracterizam a sua empresa.

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Ambiente amigável e de entreaajuda	Não Selecionado	56	56%	56%	56%
	Sim	44	44%	44%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ambiente tóxico e falta de espírito de equipa	Não Selecionado	73	73%	73%	73%
	Sim	27	27%	27%	100%
	Total	100	100%	100%	
Comunicativa	Não Selecionado	72	72%	72%	72%
	Sim	28	28%	28%	100%
	Total	100	100%	100%	
Má comunicação	Não Selecionado	64	64%	64%	64%
	Sim	36	36%	36%	100%
	Total	100	100%	100%	
Organizada	Não Selecionado	71	71%	71%	71%
	Sim	29	29%	29%	100%
	Total	100	100%	100%	
Desorganizada	Não Selecionado	66	66%	66%	66%
	Sim	34	34%	34%	100%
	Total	100	100%	100%	

Burocrática	Não Selecionado	65	65%	65%	65%
	Sim	35	35%	35%	100%
	Total	100	100%	100%	
Flexível	Não Selecionado	64	64%	64%	64%
	Sim	36	36%	36%	100%
	Total	100	100%	100%	
Inflexível	Não Selecionado	74	74%	74%	74%
	Sim	26	26%	26%	100%
	Total	100	100%	100%	
Hierárquica	Não Selecionado	62	62%	62%	62%
	Sim	38	38%	38%	100%
	Total	100	100%	100%	
Confusa	Não Selecionado	73	73%	73%	73%
	Sim	27	27%	27%	100%
	Total	100	100%	100%	
Desvalorização	Não Selecionado	70	70%	70%	70%
	Sim	30	30%	30%	100%
	Total	100	100%	100%	
Valorização	Não Selecionado	79	79%	79%	79%
	Sim	21	21%	21%	100%
	Total	100	100%	100%	
Espírito de equipa	Não Selecionado	70	70%	70%	70%
	Sim	30	30%	30%	100%
	Total	100	100%	100%	
Competente e profissional	Não Selecionado	69	69%	69%	69%
	Sim	31	31%	31%	100%
	Total	100	100%	100%	
Stressante	Não Selecionado	63	63%	63%	63%
	Sim	37	37%	37%	100%
	Total	100	100%	100%	
Ruidosa	Não Selecionado	80	80%	80%	80%
	Sim	20	20%	20%	100%
	Total	100	100%	100%	
Antiquada	Não Selecionado	81	81%	81%	81%
	Sim	19	19%	19%	100%
	Total	100	100%	100%	
Apenas se preocupa com o lucro	Não Selecionado	76	76%	76%	76%
	Sim	24	24%	24%	100%
	Total	100	100%	100%	
Tem consideração pelos funcionários.	Não Selecionado	77	77%	77%	77%
	Sim	23	23%	23%	100%
	Total	100	100%	100%	
Honestas	Não Selecionado	75	75%	75%	75%
	Sim	25	25%	25%	100%
	Total	100	100%	100%	

Desonesta	Não Selecionado	91	91%	91%	91%
	Sim	9	9%	9%	100%
	Total	100	100%	100%	
Pressão	Não Selecionado	74	74%	74%	74%
	Sim	26	26%	26%	100%
	Total	100	100%	100%	
Outro		99	99%	99%	99%
	trabalhosa	1	1%	1%	100%
	Total	100	100%	100%	

Com o intuito de entender como podemos descrever as empresas portuguesas, pediu-se aos inquiridos que, dentro dos adjetivos apresentados, escolhessem, um ou mais, que melhor caracterizam a empresa onde trabalham.

Ao examinar os dados, entende-se que os adjetivos mais votados foram “Ambiente amigável e de entreaajuda” (44%), “Hierárquica” (38%), “Stressante” (37%), “Má comunicação” (36%), “Flexível” (36%) e “Burocrática” (35%).

Com esta informação, pode-se concluir que, apesar de haver um ambiente de ajuda entre os colegas, as empresas portuguesas caracterizam-se por ter uma hierarquia vincada, criando um afastamento entre os colaboradores e a gerência.

Os colaboradores sentem-se stressados no seu trabalho, podendo este stress ter origem em vários aspetos estudados anteriormente, tais como, a demasiada burocracia, visto que “burocrática” é também um dos adjetivos mais escolhidos pelos inquiridos, as diferentes personalidades dentro da equipa, a falta de valorização por parte dos superiores, entre outros.

A má comunicação, como já foi referido na análise da tabela 30, está relacionada com o facto de a comunicação não ser vista como um processo com início, meio e fim.

No entanto, apesar de maior parte dos adjetivos serem negativos, os inquiridos caracterizam as empresas portuguesas como flexíveis, sendo uma vantagem para os colaboradores. Possuindo um horário flexível/versátil, permite-lhes conciliar, dentro do possível, a sua vida profissional com a pessoal.

Os que foram selecionados menos vezes, ou seja, que não representam as empresas em Portugal, foram “Desonesta (91%)”, “Antiquada” (81%), “Ruidosa” (80%) e “Valorização” (79%).

Estes dados indica que, apesar das características negativas atribuídas às empresas portuguesas, os inquiridos acreditam que as organizações não são desonestas, ou seja, não enganam nem mente, intencionalmente, às suas equipas; não são antiquadas, isto é, são empresas que tentam acompanhar as mudanças e atualizar-se sempre que possível; não aparentam ser ruidosas, e isto significa que, no dia-a-dia, as organizações não fazem muito ruído que possa prejudicar o trabalho e as funções dos colaboradores. Por fim, “valorização” não é uma das características das organizações, mostrando que as gerências não valorizam o trabalho e o empenho dos funcionários, levando à sua desmotivação.

Partindo da observação da informação recolhida, conseguimos entender o tipo de empresas existente no nosso país, sendo caracterizadas por empresas com uma hierarquia, burocráticas, stressante, com uma má comunicação, pouca valorização, porém com um bom ambiente entre todos e flexibilidade.

Tabela 39 - Nomeie os adjetivos que melhor caracterizam a sua empresa: Média dos dados com a faixa etária

		Faixa etária					Total
		16-25 anos	26-35 anos	36-45 anos	46-55 anos	Mais de 55 anos	
		Média	Média	Média	Média	Média	
Ambiente amigável e de entreajuda	Não Selecionado	13	18	13	5	7	56
	Selecionado	13	12	8	5	6	44
Ambiente tóxico e falta de espírito de equipa	Não Selecionado	19	22	14	7	11	73
	Selecionado	7	8	7	3	2	27
Comunicativa	Não Selecionado	18	18	19	7	10	72
	Selecionado	8	12	2	3	3	28
Má comunicação	Não Selecionado	15	21	13	7	8	64
	Selecionado	11	9	8	3	5	36
Organizada	Não Selecionado	19	21	17	7	7	71
	Selecionado	7	9	4	3	6	29
Desorganizada	Não Selecionado	15	20	14	8	9	66
	Selecionado	11	10	7	2	4	34
Burocrática	Não Selecionado	12	21	15	7	10	65
	Selecionado	14	9	6	3	3	35
Flexível	Não Selecionado	19	21	11	6	7	64
	Selecionado	7	9	10	4	6	36
Inflexível	Não Selecionado	16	25	14	8	11	74

	Selecionado	10	5	7	2	2	26
Hierárquica	Não Selecionado	13	19	14	8	8	62
	Selecionado	13	11	7	2	5	38
Confusa	Não Selecionado	17	21	16	8	11	73
	Selecionado	9	9	5	2	2	27
Desvalorização	Não Selecionado	17	21	14	8	10	70
	Selecionado	9	9	7	2	3	30
Valorização	Não Selecionado	21	23	18	8	9	79
	Selecionado	5	7	3	2	4	21
Espírito de equipa	Não Selecionado	18	22	17	6	7	70
	Selecionado	8	8	4	4	6	30
Competente e profissional	Não Selecionado	15	23	16	8	7	69
	Selecionado	11	7	5	2	6	31
Stressante	Não Selecionado	15	20	13	6	9	63
	Selecionado	11	10	8	4	4	37
Ruidosa	Não Selecionado	18	24	19	8	11	80
	Selecionado	8	6	2	2	2	20
Antiquada	Não Selecionado	20	25	17	8	11	81
	Selecionado	6	5	4	2	2	19
Apenas se preocupa com o lucro	Não Selecionado	15	26	16	8	11	76
	Selecionado	11	4	5	2	2	24
Tem consideração pelos funcionários	Não Selecionado	20	25	16	7	9	77
	Selecionado	6	5	5	3	4	23
Honestas	Não Selecionado	20	22	15	7	11	75
	Selecionado	6	8	6	3	2	25
Desonestas	Não Selecionado	24	27	19	9	12	91
	Selecionado	2	3	2	1	1	9
Pressão	Não Selecionado	18	23	16	8	9	74
	Selecionado	8	7	5	2	4	26

Relativamente aos mais selecionados, interpreta-se que as opções “Ambiente amigável e de entreatajuda”, “Hierárquica”, “Stressante”, “Má comunicação” e “Burocrática” foram mais votadas pelos inquiridos da faixa etária dos 16 a 25 anos. A opção “Flexível” foi mais selecionada pelos participantes com idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos.

Através da análise às opções menos votadas, foi na faixa etária dos 26 aos 35 anos que menos se escolheu as opções anteriormente indicadas.

Com estas informações obtidas através da tabela, conseguimos verificar que existem distintas perceções entre as diferentes faixas etárias em relação ao trabalho e às empresas onde estão atualmente.

Nas faixas etárias mais jovens, conseguimos perceber que existe um maior descontentamento e desmotivação face à sua organização e atividade laboral. Enquanto que nos intervalos de idade mais velhos, os adjetivos escolhidos foram mais positivos.

*Tabela 40 - Ferramentas para motivar os colaboradores: **Recomendaria a sua empresa para alguém trabalhar? Porquê?***

Recomendaria a sua empresa para alguém trabalhar? Porquê?		
	Frequência	Percentagem
	60	60%
Acho que não, mas depende da necessidade de cada um. Há piores	1	1%
Depende. Dentro do mercado, é o que oferece maior segurança, mas remuneração baixa.	1	1%
Eu trabalho sozinho como eletricista, portanto para mim está tudo bem.	1	1%
Jamais. Não tem interesse é antiquada	1	1%
Liberdade de cada um trabalhar da forma que cada um entende ser mais eficiente , apenas dando relevância ao objetivo final e não ao processo usado para ao alcançar. Resumo como liberdade intelectual de cada vendedor trabalhar.	1	1%
Não	1	1%
Não, muita falta de espírito de equipa e pouco reconhecimento	1	1%
não claro que não	1	1%
Não recomendaria porque é muita pressão e não ligam nada às pessoas, só se preocupam com o dinheiro no bolso.	1	1%
não recomendo porque nós para eles não somos pessoas, mas sim apenas números...tratam-nos como se nós não valêssemos nada	1	1%
Não recomendo porque trabalhar como empregada de limpeza numa empresa de limpezas e muito mau ninguém valoriza e só querem que tu trabalhes	1	1%
Não.	1	1%
Não porque o ambiente é de muita pressão e exigência, com uma gestão de topo mais focada no lucro e não nas pessoas.	1	1%
Não. Demasiado stress e responsabilidade tendo em conta a remuneração. Falta de progressão, bem como, ausência qualquer tipo de reconhecimento pelo esforço individual.	1	1%
Não, pois é mau ambiente de trabalho	1	1%
não. muita desorganização.	1	1%
Não. Não gera vontade de crescer ou melhorar	1	1%
Não. O nível de stress e pressão desgastam qualquer pessoa, não havendo nenhum motivo pelo qual valha a pena ter este tipo de desgaste mental.	1	1%
Neste momento não. Apesar de o patrão ser boa pessoa, após 3 anos na empresa, há progressão no trabalho, mas não há progressão salarial. Empresa paga a quase todos o ordenado mínimo, apesar de toda a gente ter formação superior.	1	1%
Recomendaria no sentido em que iria trabalhar em algo que gosta mesmo de fazer, sendo a sua área, mais pelo trabalho em si do que pelo salário e a oportunidade de poder trabalhar com excelentes colegas de trabalho, longe da pressão do patrão, onde há bastante e boa comunicação, muito trabalho em equipa e cooperação e porque a cada serviço aprendemos coisas novas	1	1%

Recomendaria porque fornece aos seus colaboradores um remuneração acima da média dentro de um bom ambiente de trabalho.	1	1%
Sem dúvida que sim. É uma empresa jovem, com alta preocupação com o bem estar dos colaboradores	1	1%
Sem opinião	1	1%
Sim	2	2%
Sim e não. É uma empresa em que os trabalhadores têm segurança na manutenção do emprego, mas sem grandes oportunidades de crescimento, variabilidade de tarefas e com ordenados abaixo da média.	1	1%
Sim é uma empresa que respeita as pessoas e que tenta dentro do possível ir de encontro as nossas expectativas .	1	1%
Sim Pelo fato de pagar a horas... Onde muitas empresas não o fazem	1	1%
Sim, empresa com espírito jovem, e bastante flexível e honesta	1	1%
Sim, mas apenas para ganhar CV, não para fazer carreira.	1	1%
Sim, para ganhar experiência profissional	1	1%
Sim, pois o ambiente de trabalho é muito bom.	1	1%
Sim, porque é boa para a primeira experiência como professor.	1	1%
Sim, se for temporário. É uma empresa que é flexível e pagamento atempado mas muito desorganizada e cheia de chefes.	1	1%
Sim. Por ser uma empresa apenas de 4 pessoas a trabalhar, a valorização é maior e melhor e existe muito diálogo!	1	1%
Sim. Porque apesar das falhas é humana. É certinha a pagar	1	1%
Sim. Porque permite que se desenvolva o trabalho do dia a dia de forma harmoniosa e promove um bom ambiente de trabalho	1	1%
Sim. Uma porta para entrar no mundo do trabalho. Adquirir princípios e métodos de trabalho.	1	1%
sou professora e não é fácil. Nós, entre todos, tentamos ajudar-nos, mas mesmo assim a comunicação é sempre difícil entre nós...ou porque alguns não estão interessados ou então porque não há tempo e a comunicação não é feita da forma correta.	1	1%
Talvez. Se a chefia mudasse.	1	1%
Total	100	100%

A última pergunta do questionário é uma questão aberta, de resposta não obrigatória, dando a possibilidade ao inquirido de indicar se recomendaria, ou não, a sua organização para trabalhar.

No total, 40% dos intervenientes responderam a esta questão, em que 20 responderam que sim, que recomendam a empresa onde trabalham, 18 não e 2 responderam que dependia de vários fatores.

Com estas respostas conclui-se que as opiniões dos participantes estão divididas em que metade dos respondentes indica que recomenda a sua empresa e a outra não. Na análise das respostas compreende-se que os motivos divergem, no entanto muitos referem a falta de comunicação, a falta de entajuda entre todos, a pressão, a desvalorização, a exigência, o stress e falta de progressão na carreira.

Em contrapartida, outros recomendam devido à liberdade existente na empresa, pelos colegas, salário, a valorização, pelo respeito, flexibilidade, a humanidade e bom ambiente empresarial.

Esta conclusão vai de encontro às teorias estudadas pelos autores mencionados na revisão de literatura, tais como, Herzberg (1987), Chiavenato (2014) e a revista *Dirigir&Formar* (2015) que mencionam estes mesmos fatores como meios para motivar os funcionários de uma organização.

Com esta questão ficamos a entender um pouco melhor a realidade dos trabalhadores em Portugal e como é que a comunicação interna é uma ferramenta de motivação para eles.

CONCLUSÃO

Vivemos numa altura em que as exigências do nosso quotidiano e o estilo de vida são cada vez maiores e a satisfação e sucesso profissional é, cada vez mais, uma preocupação dos jovens portugueses.

Através da análise dos dados obtidos através da aplicação de um questionário nesta dissertação pode-se concluir que as opiniões sobre a satisfação e motivação no trabalho divergem, contudo, todos os intervenientes são conscientes da importância da comunicação. Podemos afirmar, também, que grande parte dos inquiridos está familiarizado com esta temática e tem conhecimento sobre a sua definição e vantagens. Somando a isto, é importante salientar que as empresas apostam, maioritariamente, em comunicação verbal, quer seja oral ou escrita, em que apenas tem uma direção, isto é, apenas é feita comunicação dos superiores para os colaboradores. No entanto, é de referir que, nas camadas mais jovens, verifica-se a presença da comunicação ascendente, representando uma melhoria nas organizações.

No que concerne aos meios de comunicação, reuniões e e-mail são os mais utilizados pelas organizações nos dias de hoje. Contudo, a utilização das redes sociais e de plataformas digitais como canal de comunicação interna começa a ganhar preponderância, principalmente, nas faixas etárias mais jovens. Para os mais velhos, as reuniões são o meio de comunicação que mais melhorias necessitam.

Ainda referindo os meios de comunicação, as opiniões dos intervenientes desencontram-se em relação ao grau de concordância, havendo participantes que concordam que os canais utilizados são os mais apropriados e havendo, também, inquiridos que afirmam o contrário.

Relativamente às barreiras na comunicação, é unânime em todas as faixas etárias que a natureza psicológica é a que mais prejudica este processo, ou seja, as personalidades, valores, crenças, formas de pensar e de estar são as que, atualmente, têm um maior impacto negativo na comunicação dentro das organizações. Para além destas, é de salientar que a “Má Comunicação”, “Tempo”, “Falta de Competências”, “Sobrecarga de Informações” e “Barreiras Administrativas” foram, também, das barreiras mais selecionadas pelos intervenientes neste inquérito.

Relativamente ao fator motivação, a maioria dos participantes selecionou como estratégias importantes para motivar os colaboradores as opções “Valorização e reconhecimento do empenho do colaborador”, “Ter um propósito no trabalho”, “Comunicação aberta”, “Remuneração conforme o esforço do colaborador”, “Clima harmonioso”, “Um bom líder” e “Salário acima da média”. No entanto, verifica-se que, no seu dia-a-dia, estas não são as estratégias que as empresas mais aplicam para motivar os seus funcionários.

Quanto aos instrumentos, confirma-se que as empresas apresentam falhas na apresentação de instrumentos uma vez que, grande parte das opções, não foi selecionada pelos inquiridos. Isto diz-nos que, ainda, não existe uma preocupação ou estabelecimento de ações por parte dos superiores em fornecer instrumentos que permitam uma comunicação eficaz e, desse modo, motivar os seus colaboradores.

Relativamente aos adjetivos escolhidos pelos inquiridos para descrever as empresas portuguesas sugere-se “Ambiente Saudável e entajuda”, “Hierárquica”, “Stressante”, “Má Comunicação”, “Flexível” e “Burocrática”. Estes adjetivos permitem-nos entender como é que os trabalhadores vêm as empresas em que trabalham e qual o seu nível de motivação.

Por fim, relativamente às recomendações, as opiniões dos participantes contrastam-se, sendo que metade afirma recomendar a sua empresa e os restantes não recomendam.

Salienta-se que as teorias estudadas na primeira parte desta dissertação ajudaram a entender à realidade atual, isto é, a importância da comunicação interna, as suas vantagens, os fluxos de comunicação existentes, os canais de comunicação, o tipo de barreiras, as estratégias delineadas para a motivação dos colaboradores e os diferentes instrumentos, correspondem à realidade de hoje em dia em que os funcionários importam-se cada vez mais com o seu sucesso profissional, passando isso pela importância de saber comunicar e de ser e estar motivado.

Como conclusão, no que diz respeito às hipóteses formuladas, podemos dizer que a primeira hipótese (H1): “As empresas nacionais apostam na comunicação interna e nos seus canais de distribuição”, considerando as respostas obtidas pelos participantes, não se constata. Na opinião dos inquiridos, as organizações em Portugal não apostam nas estratégias certas para facilitar o processo de comunicação, bem como motivar os colaboradores.

No que respeita à segunda hipótese (H2): “Os colaboradores têm conhecimento sobre a importância da comunicação interna e, através dos seus canais, conhecem bem a empresa”, verifica-se, uma vez que, os intervenientes compreendem e concordam com as definições e vantagens da comunicação interna. Para além disso, também concordam com as afirmações em relação ao seu grau de concordância dos canais de comunicação.

Em relação à terceira hipótese (H3): “As organizações utilizam instrumentos para motivar as suas equipas e, desta forma, os colaboradores sentem-se realizados na empresa”, pode-se afirmar que, no que se refere à utilização de instrumentos para motivar os seus colaboradores, não se verifica visto que a maioria dos instrumentos não são praticados pelas organizações. Acerca dos colaboradores sentirem-se realizados na sua empresa, a opinião dos participantes divide-se uma vez que alguns recomendam a sua empresa e outros não. No entanto, devido às empresas não aplicarem os instrumentos que os colaboradores consideram mais importantes, acaba por desmotivá-los no seu dia-a-dia. Com isto, conclui-se que esta hipótese não se constata.

Após a realização deste investigação e análise dos resultados obtidos, conclui-se que é importante as empresas apostem na comunicação interna e na motivação dos seus colaboradores. É de salientar que, após a pandemia do vírus Covid-19, os colaboradores começaram a entender a importância de um trabalho que lhe proporcione um propósito e os preencha a nível profissional. Para satisfazer essas necessidades, é importante manter os colaboradores satisfeitos, motivados e integrados nas dinâmicas da organização.

Uma forma simples de motivar as suas equipas, conforme os dados obtidos aos inquiridos, haver uma preocupação por parte dos órgãos de gestão da empresa possibilitar uma comunicação bilateral em que a opinião dos seus colaboradores é ouvida, sendo importante para a tomada de decisões na sua organização. Uma outra maneira de motivar, que está aliada à referida anteriormente, baseia-se na realização de reuniões, quinzenais ou mensais, onde é permitido aos colaboradores exporem as suas ideias, opiniões e recomendações.

Mais um aspeto importante de referir, baseia-se nas empresas portuguesas reduzirem a sua burocracia, através do estabelecimento de processos e fluxos de comunicação e pela digitalização, de forma a agilizar a ação dos colaboradores e todos os procedimentos necessários. Com isto, os funcionários perdem menos tempo e focam-se apenas na sua função, acabando por diminuir o seu stress e aumentar a sua motivação.

Para concluir esta dissertação, acredito que este tema tem vindo a ser estudado e abordado há alguns anos, no entanto, com base nos resultados obtidos, é importante haver investigação mais aprofundada sobre este tema. É essencial a aplicação, na prática, as várias estratégias possíveis, de modo a descobrir quais são as que resultam ou não.

No entanto, também é de salientar que a cultura da organização e as diferentes personalidades dentro da empresa são fatores de grande influência na comunicação interna e na motivação dos colaboradores. Com isto, concluo que cada empresa deve descobrir o que melhor funciona para si mesma, uma vez que, todas as organizações são diferentes e requerem diferentes procedimentos.

Referências Bibliográficas

- Abdala, A. N. (2018). *Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira*. Brasil. Obtido de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13081/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20vers%C3%A3o%20Final_04_12_2018.pdf
- Abreu, P. (16 de Fevereiro de 2018). *Grupo SD*. Obtido de <https://www.gruposd.pt/distribuicao-de-lucros-pelos-trabalhadores/>
- Alerta Emprego*. (23 de Outubro de 2017). Obtido de <https://blog.alertaemprego.pt/kits-de-boas-vindas-empresas/>
- Almeida. (2013). *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*. Obtido de <file:///D:/GOP/Tese/Documentos%20para%20a%20Tese/Dialnet-AImportanciaDaComunicacaoInternaParaAMotivacaoDosC-4729802.pdf>
- Almeida, L. M., Souza, L. G., & Mello, C. H. (2010). *A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação*.
- António Manzato, & Adriana Santos. (2012). A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. Obtido de http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf
- Aspas, R. (14 de Outubro de 2019). Teletrabalho: vantagens e desvantagens. Obtido de <https://www.doutorfinancas.pt/utilidades/teletrabalho-vantagens-e-desvantagens/>
- Bertin, C. (2020). *ViaCarreira*. Obtido de <https://viacarreira.com/pesquisa-empirica/>
- Bilhim, J. A. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bordenave, J. (2013). O que é comunicação. Max Welcman. Obtido de <https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=1mgvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=elementos+da+comunica%C3%A7%C3%A3o&ots=NONq0OWgWr&sig=QvZpNVSwygvkvXkPwnt>

1lhW_4is&redir_esc=y#v=onepage&q=elementos%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o&f=false

Brandão, N. G. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*.

Brandão, N. G. (2018). *A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações*. Lisboa.

Bruno. (2022). Oferta de Kit TCS. Obtido de https://www.linkedin.com/posts/bruno-goebel-0089491b5_tcs-estagio-tecnologiadainformacao-activity-6947912764359102464-5LE-?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web

Cardoso, N. (2022). Comunicação Verbal e Não Verbal: Diferenças e Benefícios. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/comunica%C3%A7%C3%A3o-verbal-e-n%C3%A3o-diferen%C3%A7as-benef%C3%ADcios-nelise-cardoso/?originalSubdomain=pt>

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. Manole.

Clemen, P. (2005). *Como Implantar uma Área de Comunicação Interna*. Brasil: MAUAD. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=fIcxCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&ots=9J1MIiroe8&sig=Z0pKGeRxTuiooFpfdybz4qq5vKo&redir_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false

Closs, D. (2018). Canais de Comunicação Interna – Vantagens e Desvantagens de 9 Ferramentas de CI. Obtido de <https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/>

Correa, S. M. (2003). *Probabilidade e Estatística*. PUCMINAS.

Costa, M. (25 de Maio de 2022). *Dinheiro Vivo*. Obtido de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/auchan-paga-16-milhoes-de-euros-em-premios-aos-funcionarios-portugueses-14887342.html>

Curvello, J. J. (2012). *Comunicação Interna e Cultura Organizacional*. Casa das Musas.

- Darzi, R. (2020). Comunicação visual e sua importância no marketing digital. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/comunica%C3%A7%C3%A3o-visual-e-sua-import%C3%A2ncia-marketing-digital-rodrico-darzi/?originalSubdomain=pt>
- Devesa, L. (2017). A importância da comunicação no contexto organizacional. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17915/1/Laura%20Devesa_140327005%20Ci%C3%A2ncias%20Empresariais.pdf
- Dirigir&Formar. (2015). Liderança e Motivação: Explorando caminhos no contexto português. *Dirigir&Formar*. Obtido de <https://www.iefp.pt/documents/10181/702841/D%26F+n.%C2%BA%2011.pdf/be3a67e2-2f81-4a93-8d13-150a6552661e>
- Elisângela. (11 de Novembro de 2019). 17 formas para motivar sua equipe de trabalho. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/17-formas-para-motivar-sua-equipe-de-trabalho-elis%C3%A2ngela-oliveira/?originalSubdomain=pt>
- Elsa Santos. (15 de Abril de 2019). Manual de Acolhimento: como criar um guia para novos colaboradores. Obtido de <https://www.e-konomista.pt/manual-de-acolhimento/>
- FABAMAQ. (2022). Obtido de https://www.linkedin.com/posts/fabamaq_fabamaq-lifeisagame-ourgamersmatter-activity-6959094524098826240-lsdj?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web
- FABAMAQ. (2022). Obtido de https://www.linkedin.com/posts/fabamaq_fabamaq-lifeisagame-ourgamersmatter-activity-6958049192913088514-bTLf?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web
- Ferreira, J. (19 de Abril de 2019). *Sapo*. Obtido de <https://eco.sapo.pt/2019/04/19/empresas-portuguesas-partilham-o-sucesso-dividem-os-lucros-com-os-trabalhadores/>
- Freire, A., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. Obtido de <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=d2ad6860-db22-45ec-914c-797f9f4a2943%40redis>

- Freire, I. (1991). Barreiras na comunicação da informação tecnológica. Obtido de <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/416/416>
- Gaspar, J. (2015). Liderança e Motivação de Equipas. Obtido de <https://www.iefp.pt/documents/10181/702841/D%26F+n.%C2%BA%2011.pdf/be3a67e2-2f81-4a93-8d13-150a6552661e>
- Gomes, V. (2020). *Linkedin*. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-sabe-diferen%C3%A7a-entre-m%C3%A9dia-mediana-e-moda-quando-vin%C3%ADcius-gomes/?originalSubdomain=pt>
- Gondim, S., & Silva, N. (2004). Motivação no Trabalho. *Psicologia Organizacional e do Trabalho*. Obtido de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6618104/mod_resource/content/0/Texto%207%20-%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20.pdf
- Graziely. (2022). Oferta de kit Nubanker. Obtido de https://www.linkedin.com/posts/graziely-freire-45a53519b_nubank-nubanker-xpert-activity-6888549163550691328-S6xN?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web
- Herzberg, F. (1987). *One Morte Time: How Do You Motivate Employees?*
- Jornal, C. (5 de Dezembro de 2021). *CM Jornal*. Obtido de <https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/empresa-portuguesa-oferece-premio-de-500-euros-a-cada-funcionario-no-natal>
- Júnior, S., & Costa, F. (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. Obtido de <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf>
- Kunsch. (1986). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Interna*. Summus Editorial.
- Kunsch. (2002). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus Editorial. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q1ZFmcZFE7UC&oi=fnd&pg=PA11&dq=+++comunica%C3%A7%C3%A3o+integrada+kunsch&ots=_b8_WeThZI&sig=u1ACsWqfIZ4OHavH

AqI0kI0ROe0&redir_esc=y#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20integrada%20kunsch&f=false

Kunsch. (2006). *Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas*. Difusão Editora. Obtido de <https://portalidea.com.br/cursos/comunicacao-organizacional-apostila04.pdf>

Kunsch. (2009). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica*. Obtido de <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003/134351>

Kunsch, M. (2016). *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados*. Summus Editorial. Obtido de <https://books.google.pt/books?id=ZFShCwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Lopes, M. (2020). *Funções e estilos de Comunicação*. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/fun%C3%A7%C3%B5es-e-estilos-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-wwwthe-documentscom-mauro-lopes/?originalSubdomain=pt>

Marchiori, M. (2010). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Brasil: Difusão Editora. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-BR&lr=&id=P-VBEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=Faces+da+cultura+e+da+comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional&ots=0Hmb6m4wXP&sig=D6AbJUEeBuIRISnrTGM_IBfWiUY&redir_esc=y#v=onepage&q=Faces%20da%20cultura%20e%20da%20comunica%C3%A7%C3

Marchiori, M. (2010). *Os desafios da comunicação interna nas organizações*.

Marchiori, M. (2017). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. Brasil: Michelle Fernandes Aranha. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=PDjnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=info:01pYd-Jf8h8J:scholar.google.com&ots=NvT9HOwFRR&sig=wVbrAECb1zzYrnPDtNyF7wisTrk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- Marketing, A. L. (25 de Novembro de 2019). Benefícios de um Coffee Break. Obtido de https://www.linkedin.com/pulse/benef%C3%ADcios-de-um-coffe-break-ativa-live-marketing/?trk=read_related_article-card_title&originalSubdomain=pt
- Martins, M. (14 de Junho de 2019). Comunicação Interna, um benefício constante. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/comunica%C3%A7%C3%A3o-interna-um-benef%C3%ADcio-constante-marcos-martins/?originalSubdomain=pt>
- Matos, S. (2022). Oferta de Kit. Obtido de https://www.linkedin.com/posts/psisheilamatos_grupoenzo-recursoshumanos-psicologiaorganizacional-activity-6942978344913092608-fhez?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web
- Mendes, R. S. (2004). *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno*.
- Morais, C. (2008). Obtido de <http://www.ipb.pt/~cmmm/discip/ConceitosEstatistica.pdf>
- Muhammad, & Abuzar. (2019). *Role of Leadership and Team Building in Employee Motivation at Workplace*. Obtido de <http://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/77/61>
- Mussá, N. (28 de Janeiro de 2020). Meios de Comunicação Social: O antes, o agora, e o depois. Obtido de <https://www.pai.pt/artigos/35-meios-de-comunicacao-social-o-antes-o-agora-e-o-depois>
- Neiva, F. (2018). *Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna*. Obtido de <file:///D:/GOP/Tese/Vers%C3%B5es%20da%20tese/5223-Texto%20do%20Artigo-23135-1-10-20181109.pdf>
- Pimentel, I. (10 de Janeiro de 2022). Um mapa da Comunicação Integrada e Estratégica. Obtido de <https://www.linkedin.com/pulse/um-mapa-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-integrada-e-estrat%C3%A9gica-isabela-pimentel/?originalSubdomain=pt>
- Portugal, T. d. (29 de Abril de 2021). A importância da formação profissional na sociedade atual. Obtido de <https://escolas.turismodeportugal.pt/novidade/a-importancia-da-formacao-profissional-na-sociedade-atual/>

- QuestionPro. (2022). *QuestionPro*. Obtido de <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/pesquisa-empirica/>
- Rego, F. (2020). *Cultura – Poder – Comunicação – Crise e Imagem*. Cengage Learning.
- Rego, F. G. (1986). *Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional*. Summus.
- Rego, F. G. (2015). *Comunicação nas Organizações*. Summus. Obtido em 22 de Abril de 2021
- Reis, H. (2014). O gerenciamento da Comunicação Organizacional. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/reis-hilbert-o-gerenciamento-da-comunicacao-organizacional.pdf>
- Resources, H. (16 de Dezembro de 2021). Por que devem as empresas celebrar os aniversários dos colaboradores. Obtido de <https://hrportugal.sapo.pt/por-que-devem-as-empresas-celebrar-os-aniversarios-dos-colaboradores/>
- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia Científica*.
- Rosa, C., & N. B. (2018). Comunicação interna como instrumento de gestão: Uma análise no colégio Pedro II. Obtido de file:///D:/GOP/Tese/Vers%C3%B5es%20da%20tese/Comunicacao_interna_com_o_instrumento_de.pdf
- Santa, J., & Brandão, N. (2018). O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização.
- Santos, P. d. (1996). *Comunicação Interna nas Maiores Empresas Portuguesas*.
- Scheneison, D. (1997). *Comunicação Estratégica*.
- Silverstein, A. (1974). *Human Communication*. Routledge Library Editions: Communication Studies.
- Soares, T. (2020). As Barreiras na Comunicação Escrita. Obtido de https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/335184/mod_book/chapter/13540/eManual%20Tema%204_%20Barreiras%20na%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20escrita.pdf
- Starec, C. (2017). *Informação e Universidade: os pecados informacionais e barreiras na comunicação*.

- Teixeira, A. (27 de Abril de 2022). Teletrabalho: O que é considerado local de trabalho? Obtido de <https://www.doutorfinancas.pt/carreira-e-negocios/teletrabalho-o-que-e-considerado-local-de-trabalho/>
- Vazzoler, E. (2016). Comunicação Organizacional – O Que é, Tipos, Importância e como Melhorar a da sua Empresa. Obtido de <https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>
- Vazzoler, E. (2017). Quebre as 9 Barreiras da Comunicação Interna. Obtido de <https://endomarketing.tv/barreiras-da-comunicacao/>
- Vignerón, J. (2000). *Comunicação interna: Além das Mídias*. Brasil. Obtido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45234635/Comunicacao_Interna_Alem_das_Midias-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652568585&Signature=fjNcQi5UFZbvuyO9XUYOG1SX3MGqpU5k0CiPZ3-M1ijaR4dpynpOTzreqlcXoptMhmDUHLwMz66CMFkrXEzX0BhfJ3RtSnFs6Xj--gIIM6j7yYSIkY1~5-Pr

4 Apêndice

4.1 Questionário

Dados Sociodemográficos

*

Faixa etária

Escolha uma das seguintes respostas

- Menos de 16 anos
- 16-25 anos
- 26-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- Mais de 55 anos

*

Género

Escolha uma das seguintes respostas

- Feminino
- Masculino
- Outro:

*

Situação profissional atual

Escolha uma das seguintes respostas

- Estudante
- Trabalhador-Estudante
- Trabalhador
- Desempregado

*

Antiguidade na Empresa

Escolha uma das seguintes respostas

- Menos de 1 ano
- 1-6 anos
- 6-10 anos
- Mais de 10 anos

*

Nível de Escolariedade

Escolha uma das seguintes respostas

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

*

Área profissional

Escolha uma das seguintes respostas

- Indústria
- Comércio
- Turismo
- Serviços
- Financeiro
- Construção
- Saúde
- Agricultura e pesca
- Transporte
- Educação
- Outro:

Contextualização do conceito de "Comunicação Interna" e todos os seus envolventes

*

Conhece o conceito de "Comunicação Interna"?

"A comunicação interna consiste num conjunto de ações que visam facilitar a transmissão de mensagens estratégicas dentro de uma organização. Garante que os colaboradores estejam totalmente alinhados com o discurso oficial da empresa, assim como os seus valores e crenças, e ainda, promove a eficiência organizacional."

Escolha uma das seguintes respostas

- Sim
- Não

*
Indique qual o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente ao conceito de comunicação interna.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Está inserida na estratégia organizacional e serve como ferramenta para gerar resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guia de ação de todos os colaboradores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda a envolver emocionalmente os colaboradores na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda a reforçar a vertente humana, social e orientadora dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imprescindível para o bom funcionamento de uma organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processo que está constantemente em desenvolvimento e precisa de supervisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ferramenta que influencia os comportamentos dos indivíduos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda na reestruturação das organizações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*
Assinale o grau de concordância em relação às vantagens da comunicação interna.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Guia de orientação para os colaboradores compreenderem os objetivos da sua tarefa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clarifica a função dos colaboradores e a sua contribuição para o sucesso da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divulga e fortalece a cultura organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite um bom ambiente na empresa e fomenta o espírito de equipa e a entajuda entre todos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gera resultados uma vez que os colaboradores sentem-se motivados e integrados na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*
Indique o seu grau de concordância em relação às afirmações apresentadas.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Considero que estou bem informado sobre as diretrizes e valores da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa comunicação entre os elementos da equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma boa comunicação entre os departamentos da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou informado sobre tudo o que acontece na empresa regularmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo a informação de forma atempada e sem falhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que existe uma preocupação de todos em comunicar de forma eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei quais são os objetivos principais da minha equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com a qualidade da comunicação da empresa onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

Nomeie o(s) tipo(s) de fluxo(s) de comunicação interna existente na sua empresa.

📌 Seleccione todas as que se apliquem

- Comunicação Descendente: De cima para baixo, processo de comunicação iniciado pela direção/órgãos de gestão para colaboradores.
- Comunicação Ascendente: De baixo para cima, informação enviada dos colaboradores para os gestores/direção.
- Comunicação Horizontal: Desenvolve-se entre os profissionais da mesma área ou nível hierárquico.

*

Selecione o(s) tipo(s) de comunicação mais utilizado(s) pela sua empresa.

📌 Seleccione todas as que se apliquem

- Comunicação verbal oral: Diálogo entre duas ou mais pessoas, em que um passa mensagem e o outro a recebe. Ex: Conversas formais e informais, reuniões, palestras, convívios.
- Comunicação verbal escrita: Mensagem transmitida a partir de documentação escrita.
- Comunicação não-verbal: Toda a comunicação que não é falada ou escrita e é transmitida através da linguagem corporal.
- Comunicação visual: Transmite-se a informação através de material visual, como por exemplo, vídeos, imagens, infográficos, desenhos e sinais.

*

Selecione os canais tradicionais que a sua empresa mais utiliza para a transmissão da informação.

📌 Seleccione todas as que se apliquem

- Revistas
- Televisão
- Jornais
- Rádio
- Reuniões
- Murais: Quadro colocado num local em que os colaboradores possam ver a informação.
- Outro:

*

Indique quais os canais digitais que a sua empresa mais utiliza para comunicar.

📌 Seleccione todas as que se apliquem

- Intranet: Canal de comunicação próprio da empresa.
- Rede social corporativa: Apresenta semelhanças com as redes sociais, mas é um canal privado da empresa, por exemplo: Workplace.
- E-mail.
- Plataformas digitais para reuniões ex: Zoom, Skype, Teams, Google Meet.
- Newsletter digital: Assuntos relacionados com a empresa enviados por email, como por exemplo comunicados, eventos, conteúdos institucionais, entre outros.
- Aplicações ex: Microsoft To Do: List & Task
- Endomarketing: Ações internas que tem o objetivo melhorar a imagem da empresa na mente do colaborador.
- Tv corporativa: Canal privado para transmitir informações institucionais.
- Redes sociais: Facebook, Messenger, Telegram, Instagram, Whastapp, LinkedIn.
- Outro:

*

Escolha, entre os canais digitais e tradicionais, os que, para si, necessitam de ser melhorados dentro da organização.

📌 Seleccione todas as que se apliquem

- Revistas
- Televisão
- Jornais
- Rádio
- Reuniões
- Murais
- Intranet
- Rede social corporativa
- E-mail
- Plataformas digitais para reuniões
- Newsletter digital
- Aplicações
- Endomarketing
- Tv corporativa
- Redes sociais

Indique o grau de concordância com as afirmações apresentadas relativamente aos canais de comunicação utilizados pela sua organização.

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Considero que os canais de comunicação utilizados são os mais indicados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero os canais de comunicação eficazes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meios de comunicação funcionam perfeitamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os colaboradores tem formação para aprenderem a lidar com os canais de comunicação utilizados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Diferentes tipos de barreiras na comunicação interna

Conhece o conceito de "Barreiras na comunicação interna"?

"Barreiras são "ruídos" que colocam em risco o processo de comunicação e o influenciam negativamente, podendo originar-se de várias formas. (Kunsch (1986); Teresa Soares (2020).

1 Escolha uma das seguintes respostas

- Sim
 Não

Indique a(s) natureza(s) das barreiras que, para si, estão a prejudicar o processo de comunicação na sua organização.

1 Selecione todas as que se apliquem

- Natureza mecânica: Aparelhos avariados, ruído no trabalho, sinal fraco, falta de materiais, entre outros.
- Natureza fisiológica: Problemas relacionados com a fala, como, gaguez.
- Natureza semântica: Quando se aplica vocabulário que não é transversal a todos.
- Natureza psicológica: Relacionados com a mentalidade e personalidade de cada um, envolvendo as crenças, valores e formas de viver.

*

Indique quais são, para si, as barreiras que frequentemente prejudicam a transmissão de informação dentro da sua organização.

📌 **Selecione todas as que se apliquem**

- Barreiras administrativas/excesso de formalismo.
- Sobrecarga de informações.
- Má comunicação.
- Cultura organizacional.
- Falta de competências.
- Falhas tecnológicas.
- Ideológicas.
- Legais: As restrições que existem impedem o acesso à informação.
- Tempo.
- Eficiência.
- Idioma.
- Capacidade de leitura.
- Responsabilidade.
- Hierarquia.
- Categorização do relacionamento.
- Dificuldades com os clientes: Empresa tão focada em si que acaba por não ter perceção do ambiente exterior e das necessidades dos seus clientes.
- Ao nível da mensagem: A mensagem não é clara e gera ambiguidade na sua interpretação.
- Especialização: Equipas muito especializadas provocando afastamento entre estas.
- Falta de cooperação e omissão.
- Clima organizacional.
- Outro:

Conceito de motivação e estratégias para motivar os colaboradores

*

Conhece o conceito de "Motivação"?

"Motivação pode definir-se como uma vontade pessoal em querer fazer mais e o melhor que conseguir, quer no seu exercício profissional, quer a nível pessoal." (Bilhim (2004)).

📌 **Escolha uma das seguintes respostas**

- Sim.
- Não.

*

Indique o grau de importância relativamente às estratégias apresentadas para a motivação de um colaborador

Os números da escala correspondem a 1: Nada Importante, 2: Pouco importante, 3: Neutro, 4: Importante e 5: Muito Importante.

	1	2	3	4	5
Redução de carga horária no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneração conforme o esforço do colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de benefícios, como, prémios, seguros de saúde, viagens, aconselhamento psicológico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de planos de treino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a comunicação interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores permitindo a partilha de preocupações, sugestões e recomendações, fomentando a confiança e a segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades em grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima harmonioso que fomente o sentimento de pertença.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um bom líder, sabendo liderar a sua equipa e conhecendo todos os seus elementos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilhar os objetivos para que todos saibam o que tem de atingir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorização e reconhecimento do empenho do colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festejar as conquistas em equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia do colaborador permitindo explorar ao máximo as suas capacidades e conciliar a sua vida pessoal com a profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter um propósito no trabalho, ou seja, o colaborador sentir-se realizado na sua função.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permanência no emprego e possibilidade de subir na hierarquia organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade na tarefa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

Selecione as estratégias que a sua empresa mais aplica no dia-a-dia para motivar os colaboradores.

📌 Selecione todas as que se aplicarem

- Redução de carga horária no trabalho.
- Remuneração conforme o esforço do colaborador.
- Oferta de benefícios.
- Oferta de planos de treino.
- Promover a comunicação interna.
- Comunicação aberta entre os superiores e colaboradores permitindo a partilha de preocupações, sugestões e recomendações, fomentando a confiança e a segurança.
- Atividades em grupo.
- Clima harmonioso que fomente o sentimento de pertença.
- Um bom líder que seja o exemplo, que saiba liderar a sua equipa e conheça bem os elementos da sua equipa.
- Partilhar os objetivos para que todos saibam o que tem de atingir.
- Valorização e reconhecimento do empenho do funcionário.
- Festejar as conquistas em equipa.
- Dar o feedback sobre o trabalho do colaborador.
- Salário acima da média e que corresponda às funções do colaborador.
- Autonomia do colaborador permitindo explorar ao máximo as suas capacidades e conciliar a sua vida pessoal com a profissional.
- Ter um propósito no trabalho.
- Permanência no emprego em que o colaborador está seguro no trabalho e tem a possibilidade de subir na hierarquia organizacional.
- Variedade no trabalho.
- Outro:

Ferramentas para motivar os colaboradores

*

Destes instrumentos, selecione os que a sua empresa utiliza para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna.

📌 **Selecione todas as que se apliquem**

- Plano de comunicação interna: Ajuda a evitar mal-entendidos, cria um ambiente agradável na empresa, integra novos funcionários, gera resultados e reestrutura a organização.
- Manual de acolhimento: Estabelece ações que ajudem na integração de um funcionário na organização.
- Atividades que fomentem o espírito de equipa e as relações entre todos.
- Festejo de datas importantes da empresa.
- Prémios e/ou gratificações.
- Kits de oferta.
- Formações.
- Trabalho remoto ou misto.
- Coffee break: Uma pausa para café em que todos os colaboradores param para conviver.
- Recrutamento interno: Quando surge uma vaga para um cargo, questiona-se, primeiramente, aos colaboradores da empresa para saber se há interesse no lugar.
- Nenhum acima referido.
- Outro:

*

Nomeie os adjetivos que melhor caracterizam a sua empresa.

📌 **Selecione todas as que se apliquem**

- Ambiente amigável e de entreaajuda
- Ambiente tóxico e falta de espírito de equipa
- Comunicativa
- Má comunicação
- Organizada
- Desorganizada
- Burocrática
- Flexível
- Inflexível
- Hierárquica
- Confusa
- Desvalorização

- Valorização
- Espírito de equipa
- Competente e profissional
- Stressante
- Ruidosa
- Antiquada
- Apenas se preocupa com o lucro
- Tem consideração pelos funcionários
- Honesta
- Desonesta
- Pressão
- Outro:

Recomendaria a sua empresa para alguém trabalhar? Porquê?